

# AUFBRUCH

DER ÖFFENTLICHE DIENST  
DER ZUKUNFT

Agil. Vielfältig. Digital.



**dbb**  
beamtenbund  
und **tarifunion**



# AUFBRUCH



Deutschlands öffentlicher Dienst ist einer der besten in der ganzen Welt. Wir wollen, dass das so bleibt. Genau deswegen kann und darf es kein „Weiter so“ geben. Nach einem auszehrenden jahrzehntelangen Investitionsstau, nach Null- und Niedrigrenten bei den Einkommen und einer restriktiven Einstellungspolitik fährt der öffentliche Dienst mittlerweile komplett auf der Felge. Ob Bildung, Innere Sicherheit, Justiz, technischer Dienst, Soziale Arbeit, Gesundheit, Pflege, Verwaltung, Infrastruktur – es brennt an allen Ecken und Enden. Mehr als 60 Prozent der Menschen in Deutschland

halten den Staat bei der Erfüllung seiner Aufgaben für überfordert. Das kommt für den einen oder anderen vielleicht überraschend. Nicht aber für die Menschen, die tagtäglich, jahrein, jahraus in diesem Dienst für unser aller Gemeinwesen stehen. Sie haben die große Krise kommen sehen und wurden nie müde, darauf hinzuweisen. Doch leider blieben sie einsame Rufer: Gegen Privat vor Staat, gegen kurzfristige Personalpolitik, Besoldungszersplitterung, Tarif-Limbo, massive demografisch bedingte Personalabgänge und dramatischen Nachwuchsmangel. Heute fehlen im öffentlichen Dienst mehr als 200.000 Leute. In den kommenden zehn Jahren wird zudem fast jeder dritte Beschäftigte in den Ruhestand gehen. Auf dem Arbeitsmarkt steht Deutschlands größter Arbeitgeber im harten Wettbewerb mit der freien Wirtschaft um qualifizierte und motivierte Nachwuchskräfte und kann insbesondere in Sachen Bezahlung nur schwerlich mithalten – es wird eine große Anstrengung, die Lücken zu füllen. Eine Alternative hierzu gibt es nicht. Denn unserem Land und den Menschen, die hier leben, stehen zahlreiche Herausforderungen ins Haus, bei denen ein gut funktionierender öffentlicher Dienst stets Teil der Lösung ist. Ob Konjunktur, demografischer Wandel, Migration oder digitale Transformation – in allem steht oder fällt unser Gemeinwesen mit der Qualität der Daseinsvorsorge.

Vor diesem Hintergrund müssen wir über den öffentlichen Dienst der Zukunft reden. Wir können und wollen dies nicht alleine tun – denn dieser Staat, das sind wir alle, es ist unser aller öffentlicher Dienst. Wir möchten gemeinsam mit Ihnen aufbrechen in eine offene Diskussion darüber, wie Deutschlands öffentlicher Dienst der Zukunft aussehen soll. Wie er aufgestellt werden muss, um fit für die Aufgaben sein, die er zu erfüllen hat. Als Grundlage dient die vorliegende Ideenskizze – ein Aufriss der Erfordernisse und Fragen, die es zu klären gibt, ebenso wie erste Ansätze von Maßstäben und Regeln, die es aus unserer Sicht zu setzen und einzuhalten gilt.

Wir freuen uns auf einen gewinnbringenden Austausch mit Beschäftigten, Bürgerinnen und Bürgern, Arbeitgebern, Dienstherrn, Politik, Wirtschaft, Wissenschaft und Verbänden: Welchen öffentlichen Dienst wollen, welchen öffentlichen Dienst brauchen wir?

Lassen Sie uns gemeinsam darüber reden!

Ulrich Silberbach  
Bundesvorsitzender  
dbb beamtenbund und tarifunion

# Inhalt

<b>1</b>	<b>Menschen im Dienst der Menschen</b> .....	<b>6</b>
<b>2</b>	<b>Bewegung – die Kraft der Agilität</b> .....	<b>9</b>
	1. Agiles Personal- und Organisationsmanagement.....	10
	2. Flexible Arbeitszeitgestaltung .....	12
	3. Führung und Wertschätzung .....	15
	4. Agile Ausbildung und Qualifizierung .....	17
	5. Prozessbegleitende Mitbestimmung.....	19
<b>3</b>	<b>Vielfalt – Die Kraft der Diversität</b> .....	<b>21</b>
	1. Inklusion .....	23
	2. Alte Rollenbilder überwinden.....	24
	3. Kulturelle Vielfalt als Chance .....	25
	4. Vielfalt in Ausbildung und Qualifizierung .....	26
<b>4</b>	<b>Veränderung – Die Kraft der Digitalisierung</b> .....	<b>28</b>
	1. Digitalisierung und Ethik .....	30
	2. Mobiles Arbeiten .....	32
	3. Ausbildung im digitalen Zeitalter .....	34
	4. Qualifizierung für das digitale Zeitalter .....	36
<b>5</b>	<b>Mitnehmen und Mitgestalten</b> .....	<b>38</b>



# MENSCHEN

im Dienst  
der Menschen

# MENSCHEN

Wie soll er aussehen, der öffentliche Dienst der Zukunft?

Wie wird sich die Beschäftigtenstruktur künftig darstellen?

Welchen Einfluss wird die digitale Entwicklung auf die Verwaltung haben?

Sind bei Aus-, Fort- und Weiterbildung aktuelle Entwicklungen berücksichtigt?

Wie steht es um die Digitalkompetenz?

Der öffentliche Dienst und seine 4,6 Millionen Beschäftigten stehen vor großen Herausforderungen. Seit Jahren sind die Auswirkungen des demografischen Wandels ebenso spürbar wie die der Digitalisierung, die Gesellschaft und Arbeitswelt tiefgreifend verändert. Das Durchschnittsalter der Beschäftigten steigt, und die Gewinnung von qualifiziertem Nachwuchs gestaltet sich zunehmend schwierig. In den kommenden 10 Jahren werden mehr als 1,25 Millionen Beschäftigte in den Ruhestand gehen. Maßnahmen, die die Attraktivität des öffentlichen Dienstes als Arbeitgeber dauerhaft steigern, sind vor diesem Hintergrund unumgänglich. Die „digitale Revolution“ wird auch den öffentlichen Dienst und das gesamte staatliche Handeln gegenüber den Bürgerinnen und Bürgern verändern und prägen. Die Beschäftigten sind in zweifacher Hinsicht betroffen: Zum einen als Akteure in Behörden, Verwaltungen und Betrieben, wo neue Hard- und Software, neue Abläufe, Prozesse und Netzwerke zu implementieren sind. Zum anderen sind sie weiterhin die Botschafterinnen und Botschafter des Staats, sie sind die Umsetzenden, die Garantie für Daseinsvorsorge, Recht und Ordnung – auch im digitalen Zeitalter, und sie müssen den entsprechend veränderten Bedürfnissen und Ansprüchen der Bürgerinnen und Bürger gerecht werden.

Bürgerinnen und Bürger, Wirtschaft- und Handeltreibende wollen einen verlässlichen Staat. Sie wollen in Zeiten von Globalisierung und Digitalisierung, von einschneidenden und rasanten Veränderungen einen starken Staat, der sie vor negativen Entwicklungen schützt und gesellschaftlichen Zusammenhalt fördert. Ein leistungsfähiger öffentlicher Dienst ist Voraussetzung für diese Daseinsvorsorge, für verlässliche Infrastruktur, für gleiche Lebens-, Rechts- und Wirtschaftsbedingungen in Deutschland. Doch der öffentliche Dienst von heute ist in keiner guten Verfassung: Mehr als 60 Prozent der Menschen in Deutschland halten den Staat bei der Erfüllung seiner Aufgaben für überfordert. Es gibt besorgniserregende Anzeichen für einen generellen Vertrauensverlust in die Leistungsfähigkeit des Staates: eine verbreitete Politikverdrossenheit, eine dramatische Zunahme verbaler und physischer Gewalt gegenüber Repräsentantinnen, Repräsentanten und Beschäftigten des Staates und nicht zuletzt leider auch der Zulauf zu extremistischen Parteien und Gruppierungen.

Diese Entwicklung gilt es umgehend zu stoppen. Denn es ist der öffentliche Dienst, dessen Arbeit die Menschen zusammenhält. Die Beschäftigten des Staats sorgen dafür, dass Deutschland funktioniert. Sie sind Menschen im Dienst der Menschen. Sie schaffen den gesellschaftlichen Kitt an gemeinsamen Werten, Zielen, Grundsätzen und Standards. Sie sind gelebte Demokratie. Sie betreuen, bilden, sorgen vor und nach, sie pflegen, sie schützen, sie sorgen für Recht und Ordnung, sie kümmern sich um die Finanzen, sie fördern und fordern, wo nötig, sie behalten den Überblick – objektiv, verlässlich, 24/7. Diese 4,6 Millionen Menschen verdienen Arbeitsbedingungen, die sie in die Lage versetzen, ihren Dienst gut und vereinbar mit ihrem Leben zu leisten. Sie verdienen Wertschätzung und Rückendeckung. Sie verdienen eine leistungsgerechte Bezahlung und ein modernes Arbeitsumfeld, das sie nicht krankmacht.

Über viele Jahrzehnte war die Entwicklung des öffentlichen Dienstes vom Spardiktat der Politik geprägt. Bei stetiger Aufgabenverdichtung konnte von aufgabengerechter Personalausstattung keine Rede sein. Erst angesichts des spürbaren demografischen Drucks wird die Politik langsam aktiv. Eine demografievorsorgende Stellenpolitik sowie neue Personalentwicklungskonzepte sind erste Ansätze, müssen aber zwingend weiter ausgebaut werden, um die Attraktivität des öffentlichen Dienstes dauerhaft zu steigern und Deutschlands größten Arbeitgeber im Wettbewerb um qualifizierten und motivierten Nachwuchs konkurrenzfähig zu halten.

Der Weg zum öffentlichen Dienst der Zukunft muss gemeinsam von Bürgerinnen und Bürgern, Beschäftigten, Politik, Arbeitgebern und Dienstherrn gestaltet und besritten werden. Dieses Werkstattpapier ist eine Skizze dieser Zukunft. Es zeigt die Richtung auf, in die es insbesondere aus Perspektive der Menschen, die im Dienst der Gemeinschaft stehen, hingehen muss. Denn eine erfolgreiche Gestaltung des Entwicklungsprozesses hängt ganz entscheidend davon ab, dass die Beschäftigten mitgenommen werden und mitgestalten können.

im Dienst

der Menschen



# BEWEGUNG

DE KRAFT

DER ANLEGE



# BEWEGUNG



Nur wer beweglich ist, bewegt etwas. Entscheidend für den öffentlichen Dienst ist, dass er es gegenwärtig und in Zukunft mit zunehmend ausdifferenzierten und komplexen Zielgruppen und Sachverhalten zu tun hat – innerhalb der eigenen Strukturen ebenso wie auf Seiten der Bürgerinnen und Bürger. Hierauf muss er sich mental und strukturell einstellen – er muss in jeder Hinsicht beweglich, er muss agil sein: Verstanden als die Flexibilität im Denken und Handeln der Akteure und Strukturen. Verstanden als die Mentalität, dass am Ende alles für die jeweilige Zielgruppe funktionieren muss und es auf dem Weg dorthin durchaus auch Fehler und Fehlentwicklungen geben kann – tolerabel, wenn man aus diesen Fehlern lernt und die Dinge zügig optimiert.

Der öffentliche Dienst der Zukunft ist agil: Er beschäftigt vielfältigste Menschen, die im Dienst der Allgemeinheit stehen. Er stellt sich mit flexiblen und reaktionsfähigen Strukturen zeitnah auf aktuelle Herausforderungen ein und zeichnet sich durch einen hohen Grad der Mitbestimmung aus. Flexible Arbeitsbedingungen und -modelle sorgen für mehr Bewegungsfreiheit der Beschäftigten, für eine höhere Arbeitszufriedenheit und größere Motivation. Davon profitieren die öffentlichen Arbeitgeber und Dienstherrn in gleichem Maße. Eine wichtige Rolle bei der agilen Transformation des öffentlichen Dienstes kommt den Führungskräften zu: Sie müssen sich an die Spitze der Bewegung setzen und eine neue Kultur der Beweglichkeit, der Wertschätzung und der Motivation leben – auch, wenn es um die Abflachung von Hierarchien und die Umstrukturierung von Entscheidungswegen geht, um Potenziale freizusetzen. Mit agilen Denkansätzen, organisatorischen Innovationen und dem Anstoßen von Prozessen sind die Führungskräfte in Zukunft quasi die Chef-Entwickler der Daseinsvorsorge. Dafür müssen sie mit entsprechender Ausbildung und Qualifikation gewappnet werden – ebenso wie alle Beschäftigten für diese neuen Formen des Arbeitens.

## Agile Methoden: Weniger Wasserfall

Vorherrschend ist in der Arbeitsweise und Organisation der deutschen Verwaltung bislang das „Wasserfallprinzip“: Eine Projektphase wird nach der anderen abgeschlossen. Diese Herangehensweise kann zu Ineffizienz führen, da schlecht auf externen und internen Wandel reagiert werden kann und eine Evaluation nur am Ende des gesamten Prozesses möglich ist. Agile Methoden verfolgen einen gegensätzlichen Ansatz: Agilität wird verstanden als die Fähigkeit, sich schnell und flexibel plötzlich auftretendem Wandel anzupassen und auf diesen zu antworten. Durch eine ständig andauernde Evaluation wird versucht, sämtliche Arbeitsprozesse zu optimieren und viele Stakeholder einzubeziehen. Auch treten agile Teams zumeist selbstorganisierend auf und besitzen oft keine einheitlichen Zuständigkeiten. Agile Methoden in der deutschen Verwaltung – geht das überhaupt? Die Konstanzer Verwaltungswissenschaftler Kilian Hampel und Moritz Junginger haben dazu mit deutschen und estnischen Experten aus der öffentlichen Verwaltung gesprochen. Ergebnis: Es gibt Chancen – und Herausforderungen.

### Chancen

- Verstärkte interne und externe Nutzerzentrierung: Stetiger Dialog mit Projektbeteiligten
- Gelebte Fehlerkultur: Durch ständige Evaluation der laufenden Prozesse können Fehler schneller erkannt und in Lösungen/Verbesserungen umgesetzt werden
- Silodenken ade: Bessere Steuerung des externen und internen Wandels
- Verbesserte Steuerung: Steigerung der Dienstleistungsqualität innerhalb der verschiedenen Verwaltungsebenen
- Kreatives und innovatives Denken: Effektivitätssteigerungen

### Herausforderungen

- Fehlende Kompatibilität: Klassische Bürokratieprinzipien, z.B. Prinzip der Schriftlichkeit und Aktenmäßigkeit, versus agile Arbeitsweise
- Fehlerkultur: nicht zwingend kostensparend
- Keine Lösung für alle Probleme: Agiles Arbeiten kann auch Schwierigkeiten innerhalb der Abteilungen entstehen lassen, z. B., weil selbstorganisierende Teams oft ohne klare Zuständigkeiten handeln, was zu Unklarheiten über letztendliche Verantwortlichkeit und Entscheidungsbefugnis führen kann – hier bedarf es gesonderter Ausbildung und Führung.

Hampel, K., Junginger, M. (2019) – „Chancen und Risiken von agilen Methoden in der Verwaltung“, Universität Konstanz, OPAS-Plattform-Serie Nr.002002; <https://www.polver.uni-konstanz.de/mergel>.

# 1. Agiles Personal- und Organisationsmanagement

Um beweglich im Denken und Handeln zu bleiben, müssen sich Behörden und Verwaltungen personell wie organisatorisch entsprechend aufstellen.



*„Ich wünsche mir mehr Offenheit für Neues – in jeder Hinsicht: Inhaltlich, personell oder was den Zeithorizont angeht. Wenn Dinge oder Prozesse zur Gewohnheit werden, leidet die Qualität. Neue Arbeitsmethoden, etwa eine häufigere Rotation, Wandel- oder alternative Ideenfindungs- und Prozessgestaltungstechniken, haben aus meiner Sicht großes Potenzial, das zu verhindern und frischen Wind in Abläufe und Lösungsansätze zu bringen. Es braucht Mut und Risikobereitschaft.“*

*Marcel O.  
Beamter  
Bundesverwaltung*

Mit Blick auf das Personal erfordert das ein gleichstellungs- und vielfaltsorientiertes Personalmanagement. Insbesondere mit Blick auf die aktuelle Altersstruktur des öffentlichen Dienstes bedarf es eines demografiesensiblen Personalmanagements. Jedes Lebensalter bringt spezifische Fähigkeiten, aber auch Bedürfnisse mit sich und ist eine maßgebliche Größe im Arbeitsprozess. Dabei geht es nicht nur um die Frage der Vereinbarkeit von Familie, Pflege und Beruf. Es geht auch um die Veränderung von physischen und mentalen Bedingungen jeder einzelnen und jedes einzelnen Beschäftigten. Eine bewusste und kluge – eine agile – Mischung aus Jung und Alt wird der altersbedingten Heterogenität gerecht und bündelt sie zu einer Chance für den öffentlichen Dienst.

Eine demografievorsorgende Stellenpolitik muss weiterentwickelt und mit Ressourcen unterlegt werden. Erforderlich ist eine kontinuierliche und differenzierte Personalentwicklung, die auf die unterschiedlichen Berufs- und Lebensphasen eingeht und Beschäftigte gezielt fördert. In diesem Prozess müssen auch die jeweiligen Lebensumstände und Fähigkeiten der jüngeren und älteren Beschäftigten berücksichtigt werden. Wissen und Erfahrungen sollten in einem gesteuerten und generationenübergreifenden Transferprozess ausgetauscht werden (z.B. über Mentoring-Projekte). Wissenstransfer braucht Zeitbudgets, daher ist dafür Sorge zu tragen, dass keine Beschäftigtengruppe bei Wissenstransferprojekten überfordert wird: Es dürfen nicht immer die gleichen sein, welche die Alltagsarbeit erbringen, während andere in Projektarbeit gebunden sind. Ein auf die einzelnen Lebensphasen ausgerichtetes betriebliches Gesundheitsmanagement ist beständig auszubauen und weiterzuentwickeln. Entsprechende finanzielle und personelle Ressourcen müssen dafür zur Verfügung gestellt werden.

Mit Blick auf die Strukturen ist zunächst festzustellen, dass der öffentliche Dienst schon heute durchaus in flexiblen Einheiten aufgestellt ist, die sich fallweise zeitnah auf neue Herausforderungen und Aufgaben einstellen und diese erledigen können. Es ist leider seit jeher ein großes Missverständnis, dass die Kontinuität und Verlässlichkeit des öffentlichen Dienstes gleichgesetzt wird mit Unbeweglichkeit und Starrheit. Dem ist mitnichten so. Gleichwohl kann und muss, gerade in Anbetracht der neuen Möglichkeiten, die die digitalen Technologien auch für die Arbeitsorganisation bieten, gefragt werden, inwieweit sich die Organisation des öffentlichen Dienstes noch weiter „bewegen“ lässt, um einerseits für die Beschäftigten zeitgemäß zu sein und andererseits natürlich auch optimalere Ergebnisse zu erzielen. Dabei geht es insbesondere um Fragen wie die einer kritischen Bestandsaufnahme der Arbeitsprozesse (Wo können wir besser/schneller/exakter werden? Wo gibt es möglicherweise Synergien mit anderen Behörden/Verwaltungen? Was brauchen wir an Daten/Technologien/Hard- und Software?), um Fragen der Prozessoptimierung, der Verstärkung von Teamarbeit mit größerer Eigenverantwortung oder etwa das Führen von mobil arbeitenden Teams.

## Interessenvertretungen und Arbeitgeber werden in Zukunft folgende Punkte miteinander klären müssen:

- Der öffentliche Dienst braucht ein agiles Personal- und Organisationsmanagement mit einer entsprechenden Weiterbildungskultur, das zu einer Optimierung des Behörden-/Verwal-

tungshandeln führt und gleichzeitig die Motivation der Beschäftigten sichert. Gefordert sind im Einzelnen:

- berufsbegleitende modulare Fortbildung, verbunden mit
  - flexibilisierten Arbeitszeiten und -formen,
  - realistischen Karriereperspektiven und
  - einer Personalstrategie, die Bedarfe langfristig absieht und deckt und insbesondere demografiesensibel agiert.
- Führung wird als eigenständige Aufgabe zum zentralen Handlungsfeld. Die Führungskräfte müssen entsprechenden Rückhalt und Freiraum für ihre Führungsarbeit erhalten und umfassend fit gemacht werden für diese Herausforderung, die insbesondere die Implementierung neuer Organisationsstrukturen, eine neue Fehlerkultur und eine Erweiterung des Vertrauens- und Ermessensspielraums beinhalten wird.

### Ansatzpunkte für Betriebs-/Personalrat:

- Den Betriebs- und Personalräten kommt die Rolle des „Mahners“ und „Werbers“ zu. Sie müssen beim Arbeitgeber/Dienstherrn ein demografiesensibles Personalmanagement anmahnen und für dessen Vorzüge werben – wie etwa gewinnbringende Vielfalt, Personalbindung und Motivationssteigerung. Daher sollte sich der Betriebs- oder Personalrat gegenüber der Betriebs-/Behördenleitung für ein demografiesensibles Personalmanagement einsetzen, das folgende Maßgaben berücksichtigt:
- Aufgabengerechte und altersgemischte Personalausstattung
  - Demografiesensibles Personalmanagement und agile Organisationsstrukturen als Daueraufgabe
  - Führungskultur, die auf allen Ebenen die demografische und organisatorische Situation in der Behörde berücksichtigt und bei den diesbezüglichen Entscheidungen die Beschäftigten einbezieht
  - Stärkung des Vertrauens in die Fähigkeiten und die Eigenverantwortung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als Handlungsprinzip der Führungskräfte
  - Mitarbeiterkommunikation als zentrale Führungsaufgabe



*„Ich halte mich und meine Kolleginnen und Kollegen mental schon für sehr beweglich. Allerdings müssen wir sehr genau prüfen, welche neuen Methoden und Strukturen im öffentlichen Dienst sinnvoll implementiert werden können und welche aufgrund der besonderen rechtlichen Bedingungen eben nicht kompatibel sind. Und ich als Führungskraft hätte dann schon gerne entsprechende Qualifizierungsmaßnahmen in Sachen Agilität – da legt man ja nicht einfach einen Schalter um.“*

*Diana W.  
Sachgebietsleiterin  
Steuerverwaltung*

## 2. Flexible Arbeitszeitgestaltung

Aus Beschäftigtenperspektive ist Beweglichkeit insbesondere in Sachen Arbeitszeitgestaltung gefragt: Arbeitszeiten sollen zur jeweiligen Lebenssituation passen. Dieser Anspruch wird für Beschäftigte immer wichtiger. Je nach Lebenslage möchten sie mitbestimmen, wann und wo sie ihre Arbeit erledigen, um sich insbesondere mehr Zeit für Familie, Weiterbildung oder Ehrenamt nehmen zu können. Die Digitalisierung bietet hierfür weitreichende Chancen, zeit- und ortsflexibles Arbeiten in vielen Bereichen des öffentlichen Dienstes zu ermöglichen.



*„Telearbeit als Polizist – irgendwie schwierig, klar. Aber ich bin der festen Überzeugung, dass es auch für Berufsgruppen, deren Dienstalltag sich durch die Arbeit an, mit und für Menschen definiert, Möglichkeiten für eine flexiblere Gestaltung der Arbeitszeit und Ort gibt und geben muss. Wir fordern das ein und müssen auch für Beschäftigte wie uns Möglichkeiten der lebensphasenorientierten Arbeit finden. Sonst finden wir irgendwann nicht mehr genügend, die diesen Job überhaupt machen wollen.“*

*Kim W.  
Polizeikommissarin  
Landespolizei*

Gute Arbeitszeitmodelle zeichnen sich dadurch aus, dass Beschäftigte ebenso wie öffentliche Arbeitgeber und Dienstherrn in gleichem Maße von den Vereinbarungen profitieren. Eine aufgeschlossene Haltung gegenüber den digitalen Entwicklungen ist für die positive Ausgestaltung von flexiblen Arbeitszeitmodellen unabdingbar. Um auf die Bedürfnisse der Beschäftigten passgenau eingehen zu können, ist die Ausgestaltung der Flexibilisierung im Detail auf Behörden- bzw. Betriebsebene zu regeln. Dabei kommt den Beschäftigtenvertretungen eine wichtige Rolle zu. Flexible Arbeitszeitmodelle stellen in Behörden und Betrieben ein wichtiges Instrument dar, um auf die jeweilige Lebenssituation der Beschäftigten zu reagieren. Die Arbeitszeitmodelle sind vielfältig und können den spezifischen Gegebenheiten des Betriebes bzw. der Behörde angepasst werden.

Unabdingbar ist, die Beschäftigten bei der Ausgestaltung der Arbeitszeitmodelle frühzeitig mit einzubeziehen. Nur dann kann es gelingen, Betriebs- bzw. Dienstvereinbarungen abzuschließen, die deren Bedürfnisse ebenso wie die Erfordernisse der Dienststelle/des Betriebs berücksichtigen. Bei der Ausgestaltung der Arbeitszeitmodelle ist zu beachten, dass diese Vereinbarungen Prozesscharakter haben und einem stetigen Wandlungsdruck ausgesetzt sind, bedingt auch durch die ständige Weiterentwicklung digitaler Technologien. Insofern muss auch hier alles beweglich bleiben.

Flexibles und mobiles Arbeiten darf indes nicht zu einer Belastung der Beschäftigten führen. Die Vereinbarungen müssen die Interessen mobil und nicht mobil arbeitender Beschäftigter angemessen berücksichtigen.

Betriebs- und Dienstvereinbarungen müssen sich über die eigentliche flexible Arbeitszeitgestaltung hinaus auch dazu erklären, wie eine zielgerichtete Umsetzung, zum Beispiel über entsprechende Schulungen und Teamvereinbarungen, zu erfolgen hat. Insbesondere muss vermieden werden, dass Beschäftigte, die flexible Arbeitszeit beanspruchen, nicht indirekt diskriminiert werden. Eine besondere Verantwortung kommt hier den Führungskräften zu. Führungskräfte haben sich sowohl mit dem Risiko indirekter Diskriminierung bei Leistungsbewertung und dienstlicher Beurteilung als auch mit dem Thema „Führen auf Distanz“ im Rahmen von zum Beispiel Modellen wie Job- bzw. Top-Sharing, welche auch Führung in Teilzeit fördern, bei Vereinbarungen zu mobilem Arbeiten auseinanderzusetzen. Darüber hinaus müssen auch die Grundsätze der Leistungsbewertung, wie etwa die Bewertungskriterien für dienstliche Beurteilungen und die Beurteilungsverfahren selbst an die neuen Arbeitsanforderungen der Beschäftigten angepasst werden. Ziel muss sein, eine Leistungskultur zu etablieren, in der Beschäftigte nicht anhand der geleisteten Arbeitszeit, sondern an der Qualität der Arbeitsergebnisse gemessen werden. Nur so können bestehende Diskriminierungen – mittelbar etwa die von Teilzeitbeschäftigten – bei der Leistungsbewertung aufgedeckt und langfristig vermieden werden.

Eine besondere Herausforderung stellt sich für diejenigen Berufs- und Beschäftigtengruppen, die ihre Arbeit im Wesentlichen unmittelbar „am Menschen“ verrichten, insbesondere in Heil-

Pflege-, Erziehungs-, Sicherheits- und Sozialberufen. Für die Beschäftigten dieser Bereiche bedarf es besonderer Anstrengungen und Kreativität, um auch ihnen eine höhere Selbstbestimmung bei der Wahl von Arbeitszeit und auch des Arbeitsortes zu ermöglichen. Die Diskussionen über die Ausgestaltung der künftigen Arbeitswelt im öffentlichen Dienst dürfen nicht allein vom „08/15-Büroarbeitsplatz“ ausgehen. Die bestehenden Flexibilisierungsmöglichkeiten werden nach Branchen und Berufsgruppen variieren. Hierbei wird besonders dann, wenn innerhalb derselben Behörde/Dienststelle, desselben Betriebs Berufsgruppen unterschiedlich behandelt werden müssen, besonderer Augenmerk auf einen angemessenen Interessenausgleich und die Wahrung des Betriebsfriedens zu legen sein. Die Grenzen des Möglichen müssen ausgelotet werden. Kann etwa der Arbeitsort aufgrund der Natur der Tätigkeit nicht flexibel gewählt werden, sind ggf. besondere Anstrengungen zu unternehmen, um die Arbeitszeitmodelle zu flexibilisieren.

Der Gesetzgeber hat Rahmenbedingungen zu setzen, die es den Beschäftigten ermöglichen, je nach Lebenssituation über Zeit, Ort und Umfang der Arbeit (mit) zu bestimmen. Es bedarf hierbei vieler ineinandergreifender Bausteine, um positive Ergebnisse zu erzielen. Ein Baustein ist die Weiterentwicklung des Teilzeitrechts. Beschäftigte sollten einen Anspruch erhalten, den Umfang der Arbeitszeit variabler reduzieren und erhöhen zu können. Wenn der Anspruch auf flexiblen Arbeitszeitumfang erweitert wird, hätte dies möglicherweise den positiven Effekt, dass Teilzeitarbeit von Männern und Frauen gleichermaßen als attraktives Arbeitszeitmodell genutzt wird.

Einen weiteren Baustein stellt die Wahlarbeitszeit dar. Dieses in verschiedenen Unternehmen bereits praktizierte Arbeitszeitmodell soll den unterschiedlichen Anforderungen der Beschäftigten an die individuelle Arbeitszeit in den verschiedenen Lebensphasen Rechnung tragen. Die Beschäftigten erhalten in bestimmten Zeitabständen, z. B. alle ein oder zwei Jahre, die Möglichkeit, neu zu entscheiden, wie viele Stunden sie arbeiten möchten. So kann direkt auf unterschiedliche Lebensphasen eingegangen werden. Hierfür sind gesetzliche Rahmenbedingungen notwendig, um einer Vielzahl an Beschäftigten die Teilnahme an einem solchen Modell zu ermöglichen.

Der Gesetzgeber muss überdies die Möglichkeiten einer temporären Freistellung von der Arbeit weiter ausbauen. In vielen Lebenslagen ist es einem Beschäftigten nicht ohne Weiteres möglich, seiner Arbeit nachzugehen. Die derzeit geregelten Möglichkeiten, eine Auszeit zu nehmen, greifen oftmals zu kurz. Regelungen im Zusammenhang mit der Pflege von Angehörigen sind ebenfalls nicht weitreichend genug. Auch die Möglichkeit der Ansparung von Arbeitszeit in Form von Langzeitarbeitskonten benötigt weitergehende gesetzliche Rahmen.

Der durch die Digitalisierung ermöglichten jederzeitigen Erreichbarkeit des Beschäftigten müssen auch Grenzen gesetzt werden. Die Beschäftigten sind vor entgrenzter Arbeit ebenso wie vor Selbstaussbeutung zu schützen. Beschäftigten ist ein ausdrückliches Recht auf Nichterreichbarkeit einzuräumen. Arbeitszeiten sind insoweit klar von Ruhezeiten abzugrenzen. Das Arbeitszeitgesetz dient dem Schutz der Beschäftigten und hat sich in der Vergangenheit bewährt. Im Rahmen von Weiterbildungsmaßnahmen müssen Beschäftigte aller Hierarchieebenen für gesundheitliche Risiken, insbesondere die Gefahr der Selbstaussbeutung, bei der mobilen Arbeit sensibilisiert werden. Einer Aufweichung der Schutzvorschriften zu Lasten der Beschäftigten und Abstrichen an der Gesundheitsvorsorge muss entschieden entgegengetreten werden. Andererseits werden Arbeitgeber/Dienstherrn ebenso wie die Beschäftigtenvertretungen gefragt sein, flexible Lösungen zu finden und für einen angemessenen Interessenausgleich zu sorgen. So werden an die Arbeitssicherheit des Home-Office-Arbeitsplatzes vermutlich nicht dieselben Anforderungen zu stellen sein wie etwa an den tradierten Büroarbeitsplatz in der Behörde/im Betrieb. Wichtig ist zudem, den Belangen des Datenschutzes in angemessenem Rahmen Rechnung zu tragen.



*„Ich kann mir gut vorstellen, dass manchem Vorgesetzten der Angstschweiß ausbricht, wenn ihm ein junger Mitarbeiter mitteilt, dass er jetzt erstmal zwei Wochen von zu Hause arbeitet, weil es familientechnisch gerade nicht anders geht. Da wünsche ich mir einfach mehr Vertrauen in die Motivation und das Engagement von Beschäftigten. Ja: Auch die jungen Leute können verantwortungsvoll mit mobiler Arbeit umgehen! Ein Klima des Misstrauens schreckt nur ab. Lassen wir uns doch einfach mal auf den Gedanken ein, dass wir ein Team sind – egal wann, egal wo. Ein Team!“*

*Monika F.  
Referentin  
Bundesanstalt*

## Interessenvertretungen und Arbeitgeber werden in Zukunft folgende Punkte miteinander klären müssen:

- Es müssen lebensphasenorientierte Arbeitszeitmodelle gestaltet werden, die den Bedürfnissen der Beschäftigten entsprechen.
- Auch Beschäftigte, die ihren Dienst „am Menschen“ ausüben, müssen an der durch die Digitalisierung ermöglichten flexiblen Bestimmung der Arbeitszeit und des Arbeitsortes teilnehmen können und/oder einen adäquaten Ausgleich erhalten.
- Die Beschäftigten sind angemessen vor einer durch die Digitalisierung zunehmenden Entgrenzung zwischen Privatleben und Arbeit zu schützen.
- Auch mobile Arbeitsplätze müssen den Anforderungen des Arbeitsschutzes gerecht werden.
- Leistungsbewertungssysteme sind weiterzuentwickeln, um die im Wandel begriffenen Arbeitsanforderungen chancengerecht abzubilden und bestehende Diskriminierungspotenziale der Bewertungs- und Beförderungssysteme zu beseitigen.



*„Ich habe Angst, dass wir irgendwann alle nur noch mit unseren PCs im stillen Kämmerlein sitzen und vereinsamen. Ich möchte nicht, dass im Zuge der Digitalisierung kollegiales Miteinander, Austausch und Teamwork verloren gehen.“*

Ralf S.  
IT-Leiter  
Kreisverwaltung

## Ansatzpunkte für Betriebs-/Personalrat:

- Durch den Abschluss entsprechender Betriebs-/Dienstvereinbarungen kann sichergestellt werden, dass die Interessen der mobil und der nicht mobil arbeitenden Beschäftigten ausgeglichen werden.
- In Betriebs-/Dienstvereinbarungen sind klare und für alle verbindliche Spielregeln für die Erreichbarkeit der Beschäftigten an ihrem jeweiligen mobilen Arbeitsplatz zu formulieren.



### 3. Führung und Wertschätzung

Der technologische Wandel bietet gerade vor dem Hintergrund der demografischen Entwicklung große Chancen und Entwicklungspotenziale für den öffentlichen Dienst. Routinetätigkeiten können und müssen stärker automatisiert werden. Die Digitalisierung hat dabei viele Ausprägungen: Es geht beispielsweise um die Einführung neuer Fachsysteme, die digitale Übernahme bestehender (Papier-)Bestände oder die automatisierte Vorgangsbearbeitung mit künstlicher Intelligenz. Digitalisierung ermöglicht flexibles, nicht mehr an Ort und Zeit gebundenes Arbeiten. All dies führt zu einem Wandel der Arbeitswirklichkeit, der sich in jedem Bereich zwar anders darstellt, bei dem sich aber oft die gleichen Herausforderungen für die Beschäftigten wie für die Führungskräfte herauskristalisieren: Wachsende Automatisierung kann zur Entwertung von Qualifikationen und zu wachsenden Belastungen führen. Die immer häufiger mögliche mobile Arbeit bedeutet nicht nur mehr Freiheit, sondern potenziell auch mehr Beanspruchung, geringere soziale Kontakte und weniger „Sichtbarkeit“. Es darf nicht außer Acht gelassen werden, dass der Arbeitsort nicht nur die Stelle ist, an der die Leistung erbracht wird, sondern als „sozialer Ort“ auch prägende Wirkung für den inneren Zusammenhalt, für Austausch und Kommunikation unter den Beschäftigten ist. Die Arbeit wird in einer vernetzten Umgebung stärker als bisher sich selbstorganisierenden Gruppen anvertraut werden. Auch unter diesen Bedingungen muss weiterhin ein wertschätzendes Klima gegenseitiger Wahrnehmung und Anerkennung aufrechterhalten werden – insbesondere, indem die Beschäftigten die Chance zur Mitgestaltung ihres Arbeitsumfeldes erhalten und – egal wo und über welche Kanäle – stets im engen Austausch mit ihrer Führungskraft stehen.

Vor diesem Hintergrund zeigt sich, dass den Führungskräften im Entwicklungsprozess des öffentlichen Dienstes eine ganz zentrale Rolle zukommt: Sie müssen die arbeitsorganisatorische und digitale Umstellung im Wortsinne AN-FÜHREN. Dies geht in Anbetracht der beschriebenen grundlegenden Veränderungen, die zwangsläufig kommen werden, nicht „nebenbei“. Die Führung der Zukunft ist eine eigenständige ausfüllende Tätigkeit. Eine Teamleitung leitet das Team, kümmert sich um einen reibungslosen Ablauf, sorgt für Austausch, Vernetzung und Qualitätskontrolle, sie steuert, motiviert, moderiert, löst Probleme – aber sie leistet nicht on top auch noch Fall- oder Sachbearbeitung. Auf diese nachhaltige Interpretation von Führung muss es eine allgemein anerkannte Verständigung geben – ein solches modernes Führungsmodell ist Voraussetzung für einen leistungsstarken öffentlichen Dienst.

Führungsaufgaben und Leitungsqualifizierungen müssen dementsprechend definiert und gestaltet werden. Zur Schaffung von angemessenem Frei- und Ermessensspielraum für Führungskräfte muss sich das angemessene Maß an Rückendeckung der Arbeitgeber und Dienstherrn gesellen: Wer meint, Führungsarbeit und Sachbearbeitung seien gleichzeitig bei gleichbleibend hoher Qualität zu leisten, irrt.

Auch in punkto Qualifikation und Qualifizierung müssen mit Blick auf die Führungsarbeit neue Wege eingeschlagen werden. In der sich wandelnden, digitalen Arbeitswelt gewinnen Führungsmodelle wie Führen aus der Ferne oder Führen in Teilzeit enorm an Bedeutung. Daran müssen sich auch die Qualifikationsprofile von Führungskräften messen lassen. Fertigkeiten wie Teamfähigkeit, ein hohes Maß an Empathie und überdurchschnittliche Kommunikationsfähigkeit werden immer wichtiger. Das muss sich in der Auswahl und Förderung von geeigneten Führungskräften, aber auch in den Beurteilungskriterien und Qualifizierungsangeboten für sie niederschlagen.

Die Digitalisierung fördert tendenziell auch eine stärkere Anonymisierung. Dies zu erkennen und auszugleichen, wird in Zukunft eine der größten Herausforderungen für alle Vorgesetzten sein.



*„Ich hoffe, es gibt gute Schulungen für die Führungsverantwortlichen in Sachen mobiles Arbeiten. Im Moment weiß ich nämlich nicht, wie ich die Kolleginnen und Kollegen in meinem Sachgebiet individuell angemessen und leistungsgerecht einschätzen soll, wenn ich sie nur noch sporadisch sehe. Ich möchte lernen, wie wir weiter ein Team bleiben.“*

*Ingelore S.  
Beamtin  
Regierungspräsidium*



*„So ganz ohne Hierarchien wird es im öffentlichen Dienst nicht gehen. Gerade in den Dienststellen gibt es aus gutem Grund klare Zuständigkeitsstrukturen und Befehlsketten: Wenn Gefahr im Vollzug ist, kann man nicht erst mal ausdiskutieren, wer jetzt was macht, sondern es gibt klare Positionen und Arbeitsaufträge. Aber das heißt nicht, dass wir uns neuen Ideen verweigern. Entscheidend ist, dass wir, wenn wir mal was Neues ausprobieren, auch die entsprechende Ausstattung und Rückendeckung von unseren Dienstherrn bekommen.“*

*Valentino T.  
Hauptbrandmeister  
Berufsfeuerwehr*

Mit dieser Entwicklung halten ein anderes Verständnis und eine andere Erwartung an Personalführung Einzug: Vorgesetzte müssen besser als bisher dazu in der Lage sein bzw. in diese versetzt werden, Veränderungsprozesse moderieren, ihre Kolleginnen und Kollegen mitnehmen, deren Belastungen im Transformationsprozess erkennen und auf Distanz führen zu können. Personalmanagement muss den Beschäftigten Raum lassen für eigene Vorschläge, auf ihre Akzeptanz setzen und gutes Arbeiten ermöglichen, bei dem Eigeninitiative unterstützt und der Erwerb neuer Kompetenzen gezielt gefördert werden. Die Führung der Zukunft ist partizipativ zu verstehen und auszurichten. Nur durch Teilhabe können alle Beschäftigten im Entscheidungsprozess mitgenommen werden und das Ergebnis erfolgreich und gemeinsam tragen. Führungskräfte müssen Wertschätzung auch unter den Bedingungen flexiblen und mobilen Arbeitens vermitteln; gezielte Schulungen (Führungsstile, Kommunikationsstrategien) sind deshalb ebenso zwingend wie prozessbegleitende Maßnahmen (Mentoring, Coaching). Nur unter diesen Ausgangs- und Entwicklungsbedingungen werden die Vorgesetzten als „Anführerinnen“ und „Anführer“ der Belegschaft Chancen des Veränderungs-Prozesses aufzeigen und Hemmungen nachhaltig abbauen können.

### Interessenvertretungen und Arbeitgeber werden in Zukunft folgende Punkte miteinander klären müssen:

- Es ist sicherzustellen, dass digitale Verfahren weder zu einer Entleerung der Arbeitsinhalte noch zu einer Überlastung führen.
- Neue Technologien sollen den achtsamen Umgang, die ausgeglichene Work-Life-Balance und die Selbstbestimmtheit unterstützen. Die digitale Transformation ist so zu gestalten, dass Raum für Mobilität und Flexibilität der individuellen Arbeit geschaffen und gleichzeitig der interne Zusammenhalt der Beschäftigten gesichert wird.
- Führungskräfte müssen befähigt werden, die sowohl für Leistungsbewertungen wie aus Gründen der Fürsorge notwendige individuelle wertschätzende Wahrnehmung „ihrer“ Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auch unter flexibilisierten Arbeitsmodellen sicherstellen zu können.

### Ansatzpunkte für Betriebs-/Personalrat:

- Maßgebend ist, dass alle Beschäftigten mit Blick auf langfristige Entwicklungen in ihrem Arbeitsbereich, frühzeitig auch auf neue Anforderungen vorbereitet werden und dies durch Qualifikationsangebote hinterlegt wird, so dass eine dauerhafte berufliche Perspektive gesichert ist. Hier gilt es für Betriebs- und Personalräte entsprechend auf die Arbeitgeber/Dienstherrn einzuwirken.
- Führungskräfte müssen gestärkt werden – durch eine klare Aufgabenbeschreibung ihrer Führungsaufgaben und entsprechende Qualifizierungsmaßnahmen. Die konkrete Ausgestaltung der Führungsarbeit sollte Gegenstand einer transparenten und offenen Diskussion aller Beschäftigten mit Arbeitgeber/Dienstherrn sein.



## 4. Agile Ausbildung und Qualifizierung

Eine wachsende Vielfalt unter den Beschäftigten und die zunehmende Flexibilität der Arbeitsformen werden die prägenden Parameter des öffentlichen Dienstes der Zukunft sein. Um die positiven Potenziale dieser Entwicklung ausschöpfen zu können, müssen bereits in der Ausbildung Gestalt und Bedeutung von Agilitäts-Aspekten und -Instrumenten eine Rolle spielen und dürfen auch bei Fort- und Weiterbildung nicht vernachlässigt werden. Zudem müssen Ausbildung und Qualifikation selbst agil gestaltet werden und in Bewegung bleiben.

Die klassische statische und ortsgebundene Ausbildung muss ebenfalls an den digitalen Wandel angekoppelt werden. Es muss moderne Qualifizierungs- und Weiterbildungsmodule geben, die es den Beschäftigten ermöglichen, sich parallel zu ihren beruflichen Tätigkeiten fort- bzw. weiterzubilden. Die Aufstiegsmöglichkeiten in eine höhere Laufbahn für Beamtinnen und Beamte müssen dezentral organisiert und digitale unterstützt werden. Vor allem Beschäftigte in der Familienphase werden hiervon profitieren.

Da es sich beim Wandel des Arbeitens vom linearen und prozesshaften hin zu einem eher vernetzten Vorgehen durchaus um einen Paradigmenwechsel in der Gestaltung des Verwaltungs- und Behördenhandelns handelt, müssen Ausbildung und Qualifikation zunächst selbst einen solchen Paradigmenwechsel vollziehen und Lehr- und Fortbildungspläne entsprechend modifizieren. Welche sind die Schlüsselqualifikationen für agiles Arbeiten? Wann und wie werden sie vermittelt? Wer benötigt welches Agilitäts-Know-how? Diese und ähnliche Fragen gilt es zu stellen und zu beantworten. Bereits heute zeichnen sich zwingende Grundzüge der agilen Ausbildung und Qualifizierung (Fort- und Weiterbildung) ab.

Diversity-Dimensionen und das Instrumentarium für die Entdeckung und Förderung vielfältiger Talente müssen verstärkt Ausbildungs- und Qualifikationsbestandteile werden. Werte wie Offenheit, Veränderungsbereitschaft und Respekt für Andere und Anderes müssen bereits in der Ausbildung und immer wieder auch in der Qualifizierung Gegenstand sein, ebenso wie die Diskussion einer funktionsverträglichen Fehlerkultur. Agile Arbeitstechniken und Methoden wie beispielsweise selbständiges Teamwork oder Design-Thinking müssen vermittelt und praktisch eingeübt werden: Gefragt sind in Zukunft eher Generalisten denn Spezialisten, vernetzt und kritisch Denkende, Innovative, Kommunikative und Kooperative. Fachwissen und Silodenken werden um interdisziplinäre Interessen, Kenntnissen und Querschnittskompetenzen bereichert. Differenzierte Wertschätzung, Anerkennung und Motivation sind die Motoren des agilen Arbeitens. Deswegen müssen insbesondere Führungskräfte in Aus-, Fort- und Weiterbildung befähigt werden, ihren Kolleginnen und Kollegen entsprechend zu begegnen und sie zu beurteilen, ohne dabei das Leistungsprinzip des öffentlichen Dienstes grundsätzlich in Frage zu stellen. Dies gilt selbstverständlich sowohl für das direkte Führen als auch für das Führen auf Distanz, das mit Zunahme der Möglichkeiten für mobiles Arbeiten häufiger zur Regel werden wird. Auch müssen Ausbildung und Qualifizierung selbst agil sein: Sie müssen divers sein, sie müssen flexibel wie mobil und in einem stetigen Kreislauf der Optimierung operieren, der Planung, Entwicklung und Qualitätskontrolle fortwährend sicherstellt. Werden Anpassungen aufgrund aktueller Entwicklungen erforderlich, sind diese zeit- und praxisnah umzusetzen.

### Interessenvertretungen und Arbeitgeber werden in Zukunft folgende Punkte miteinander klären müssen:

- Themen und Inhalte von Ausbildung und Qualifikation im öffentlichen Dienst müssen neu definiert werden. Es geht um mehr als neue Technik: Es geht um eine neue Lehre und um



*„Lebenslanges Lernen ist glücklicherweise für niemanden mehr ein Fremdwort – in der Theorie. In der Praxis fehlen aber ausreichende finanzielle und zeitliche Ressourcen für eine fundierte Weiterqualifizierung. Um als Standort Deutschland auch weiterhin erfolgreich zu sein, brauchen wir neben einer exzellenten IT-Ausstattung vor allem mehr Zeit, Geld und Personal. Hochqualifizierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die ihre Aufgaben mit Begeisterung und Motivation leisten, lassen sich nur gewinnen und binden, wenn ihnen entsprechende Konditionen geboten werden: Fundierte Fort- und Weiterbildungsangebote, attraktive Rahmenbedingungen und Karriereperspektiven. Fehlt all das, sind wir nicht ausreichend für die Zukunft gewappnet. Das kann und darf sich unser Staat nicht leisten.“*

Max S.  
Lehrer

eine neue Lernkultur. Das muss zwingend auch Konsequenzen für die Ausbildungsordnungen des öffentlichen Dienstes haben.

- Ausbildung und Qualifikation im öffentlichen Dienst müssen auch mit Blick auf neue digitale didaktische Formate neugestaltet werden.
- Die Fachhochschulen des Bundes und der Länder müssen ihre Ausbildungs- und Qualifizierungsleistungen mit Blick auf das künftig agilere Personal des Staates neu ausrichten.
- Es sind deutlich mehr Anstrengungen erforderlich, um qualifiziertes Lehrpersonal zu gewinnen und gute, tragfähige didaktische Konzepte zu erarbeiten, die möglichst bundesweite Mindeststandards an agiler Aus-, Fort- und Weiterbildung im öffentlichen Dienst sicherstellen.



*„Diese schöne neue Welt – das klingt wirklich alles ganz toll. Ehrlich gesagt muss ich mich mit grundlegenden Dingen wie Design-Thinking und Diversity zunächst richtig auseinandersetzen und hoffe, dass mich mein Arbeitgeber mit entsprechenden Fortbildungen dabei unterstützt.“*

*Valentina v. D.  
Verwaltungsfachwirtin  
Kommunalverwaltung*

### Ansatzpunkte für Betriebs-/Personalrat:

- Intensiver Austausch mit Arbeitgeber/Dienstherr über die konkreten Ausbildungs- und Qualifikationsbedarfe
- Evtl. Abschluss von verbindlichen Betriebs-/Dienstvereinbarungen über Ausbildungs-/Qualifikationsinhalte und -gestaltung, im Idealfall mit der Zusicherung von festen Zeitrahmen und -budgets für Fort- und Weiterbildung
- Vereinbarung konkreter finanzieller und personeller Ressourcen für Aus-, Fort- und Weiterbildung

Die HR-Abteilung

Das Personalmanagement

## 5. Prozessbegleitende Mitbestimmung

Eine – für alle – erfolgreiche Gestaltung des Transformationsprozesses im öffentlichen Dienst bedarf des Schulterschlusses aller Beteiligten und der Mitnahme aller Beschäftigten. Dazu müssen gewohnte Kommunikationswege intensiviert und neue erschlossen, die Personalvertretungen mit den für eine flexible, orts- und zeitnahe Reaktion notwendigen Arbeitsbedingungen und Handlungsinstrumenten ausgestattet werden.

Für die Personalvertretungen ist dabei eine besondere Herausforderung, dass sich die Digitalisierung zwar durch eine kontinuierliche technische Modernisierung auszeichnet, dabei jedoch für die Arbeitswelt des öffentlichen Dienstes gänzlich neue Bedingungen schafft: insbesondere die Verschmelzung von Berufs- und Privatleben durch Entgrenzung von Zeit und Ort der Arbeitsleistung und damit einhergehend zunehmend heterogene Beschäftigtenstrukturen mit jeweils individuellen Interessen.

Herausforderungen für Personalvertretungen sind deshalb die Verhinderung von Gesundheitsgefährdungen durch Arbeitsverdichtung, die Herstellung einer gesunden Balance zwischen Berufs- und Privatleben, eine gerechte Teilhabe an Qualifizierungschancen – zum Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit ebenso wie zum beruflichen Aufstieg – sowie der Schutz der Daten der Beschäftigten.

Festzustellen ist auch, dass Entscheidungen zunehmend von Stellen getroffen werden, denen keine die betroffenen Beschäftigten repräsentierende Personalvertretung gegenübersteht. Bei ressortübergreifenden Maßnahmen sind dabei die Interessen der betroffenen Beschäftigten durch die Spitzenorganisationen der Gewerkschaften zu vertreten.

### Interessenvertretungen und Arbeitgeber werden in Zukunft folgende Punkte miteinander klären müssen:

- Während des digitalen Transformationsprozesses und darüber hinaus ist eine lückenlose Interessenvertretung der im öffentlichen Dienst Beschäftigten zu gewährleisten.
- Ziel ist eine gleichberechtigte Partnerschaft zwischen Personalvertretung und Behörden-/Dienststellen-/Betriebsleitung, die gestützt werden muss durch Qualifizierung der Personalratsmitglieder, durch die Verbesserung der Arbeitsbedingungen der Personalvertretungen und durch die Optimierung des Beteiligungsverfahrens.
- Die Handlungsoptionen der Personalvertretungen müssen erweitert werden, um die vor allem mit der Digitalisierung einhergehenden Veränderungen der Arbeitsbedingungen sachgerecht mitgestalten zu können.

### Ansatzpunkte für Betriebs-/Personalrat:

- Betriebs- oder Personalräte müssen sich bewusst machen, welchen Einfluss die Digitalisierung auf die Durchführung der Personalratsarbeit hat. Dazu gehört entscheidend die Frage, wie der Betriebs-/Personalrat mit den Beschäftigten, Behörden-/Dienststellen-/Betriebsleitung und den Gewerkschaften kommunizieren sollte.
- Die Beschäftigungsfähigkeit aller Beschäftigten, insbesondere, ein gesundes Arbeitsumfeld zu sichern, sollte ein wesentliches Anliegen von Betriebs-/Personalrat im Rahmen der vertrauensvollen Zusammenarbeit mit dem Arbeitgeber/Dienstherrn sein.



*„Kommunikation, Datenschutz, Entgrenzung, Arbeitsverdichtung, Qualifizierung – es gibt jede Menge Themen und Aspekte im Zusammenhang mit der Digitalisierung, über die die Beschäftigten sprechen wollen. Wenn der Wandel gelingen soll, brauchen wir deswegen eine exzellente Mitbestimmung. Wir schaffen das nur gemeinsam.“*

*Klaus P.  
Justizbeamter  
Amtsgericht*



**VIELFALT**

**DE KRAFT  
DER DIVERSITÄT**

# VIELFALT



Das Gemeinwohl geht alle an. Unsere Gesellschaft hat dieses Gemeinwohl in erster Linie in die Hände des öffentlichen Dienstes gelegt. Um den Belangen des Gemeinwohls gerecht zu werden, braucht der öffentliche Dienst eine vielfältige Beschäftigtenstruktur, die besser unterschiedliche Bedürfnisse aller gesellschaftlichen Gruppen aufnehmen, abbilden und auf diese reagieren kann. Der öffentliche Dienst muss Spiegel und Vorbild der Gesellschaft sein, und die Vielfalt der Gesellschaft hat sich in der Beschäftigtenstruktur abzubilden.

Die Vielfalt der sich verändernden Gesellschaft muss im öffentlichen Dienst und in seiner personellen und organisatorischen Aufstellung und Ausrichtung Beachtung finden. Dabei geht es sowohl um die Bedürfnisse vorhandener und künftiger Beschäftigter als auch um die Erwartungen der Bürgerinnen und Bürger an eine Verwaltung, die sich der gesellschaftlichen Vielfalt bewusst ist und diese berücksichtigt. Zurückzuführen ist dieser Anspruch auf den Wertekanon des Grundgesetzes, der im Gleichheitssatz des Artikels 3 Grundgesetz sowie im Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz (AGG) seinen konkreten Niederschlag findet. Die menschliche Vielfalt ist als gesellschaftliches Potenzial wertzuschätzen und bewusst zu fördern. Dimensionen von Vielfalt sind dabei insbesondere Geschlecht, Alter, ethnische Herkunft, Behinderung, Religion und kulturelle Weltanschauung sowie sexuelle Identität. Je nach Situation und Kontext können auch weitere Aspekte von Vielfalt bedeutsam sein, beispielsweise (Aus-)Bildung, sozialer Status, Familienstand und Einkommensverhältnisse. Vielfalt im Sinne von Diversity umfasst Unterschiede und Gemeinsamkeiten. Damit ist gemeint, dass Menschen Gemeinsamkeiten teilen, sich gleichzeitig aber auch in zahlreichen Aspekten voneinander unterscheiden.

Jede Behörde und öffentliche Einrichtung ist gekennzeichnet durch ihre konkrete Aufgabe und deren Erledigung, durch gelebte Werte und Haltungen. Dabei wirken sich ein wertschätzendes Miteinander auf allen Ebenen und ein gutes Arbeitsklima auf den Erfolg der zu erledigenden Aufgaben und die Motivation aller Beschäftigten aus. Die Förderung von Wertschätzung muss

## Vielfalt: Vorhandene Potenziale nutzen

Für Diversity gibt es unterschiedliche Definitionen. Diese lässt sich auch auf den öffentlichen Dienst in Deutschland übertragen: „Die Diversität auf dem Arbeitsmarkt bezweckt die Anerkennung der Legitimität aller Arbeitnehmer, d.h. auch der auf dem Arbeitsmarkt schwächsten Gruppen. Sie gilt als freiwilliges, unverbindliches Vorhaben mit einem doppelten Ziel: Diskriminierungsbekämpfung und Mehrwertschöpfung.“ (nach Luan Abedinaj).

Die unterschiedlichen öffentlichen Arbeitgeber stehen durch den demografischen Wandel in den kommenden Jahren in starker Konkurrenz zu den wirtschaftlichen Arbeitgebern. Der öffentliche Dienst muss somit für Bewerberinnen und Bewerber attraktiv gemacht werden, um leistungsstarken Nachwuchs zu gewinnen und damit eine Alternative zu anderen Arbeitgebern zu bieten. Der öffentliche Dienst ist ein Spiegelbild der Gesellschaft. Insofern sollte es das langfristige Ziel sein, diese sich verändernde Gesellschaft bewusster abzubilden. Nur mit diesem Hintergrundverständnis kann der öffentliche Dienst dienstleistungsorientiert für die Bevölkerung tätig sein.

Diversity im öffentlichen Dienst ist eine Weiterentwicklung der bisherigen Möglichkeiten. Sie wird der Weiterentwicklung unserer pluralistischen Gesellschaft gerecht. Diversity kann nicht auf Knopfdruck und in kurzer Dauer in eine Behörde eingeführt werden. Sie ist ein Entwicklungsprozess, der Zeit beansprucht. Vor allem benötigt dieser Prozess Transparenz, um möglichst alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter „mit zu nehmen“. Darüber hinaus müssen auch die entsprechenden gesetzlichen Grundlagen geschaffen werden, was ebenfalls einige Zeit beanspruchen wird.

Diversity ist eine große Chance. Durch die Verschiedenartigkeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter entstehen bei Nutzung der vorhandenen Potenziale viele Möglichkeiten.

Bernstein, Nicole Britta (2018) – „Diversity im öffentlichen Dienst: Chance oder Hemmnis?“ in: Bundesleitung dbb beamtenbund und tarifunion (2018). 100 Jahre dbb 1918 – 2018, dbb verlag GmbH, Berlin.

zunehmend stärker als strategisches Handlungsfeld in der Personalpolitik verstanden werden, um auch insoweit die Attraktivität des öffentlichen Dienstes für den Nachwuchs zu steigern und die Identifikation der Beschäftigten mit ihrer Behörde und Aufgabe zu stärken. Dabei kommt den Führungskräften eine Schlüsselrolle zu. Namentlich geht es insbesondere um ein Bewusstsein für die Vielfaltsdimensionen Alter, Beeinträchtigung, Geschlecht und Herkunft. Führungskräfte im öffentlichen Dienst müssen den Mehrwert dieser Dimensionen von Vielfalt kennen, verstehen und ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern vorleben. Flankiert werden muss dieses Vielfalt berücksichtigende Verständnis von Personalführung durch Maßnahmen der Verwaltungsorganisation. Arbeitszeitmodelle müssen weniger starr und damit wesentlich flexibler ausgestaltet und gelebt werden. Prozesse sind so zu steuern, dass Raum für Rücksichtnahme auf individuelle Stärken und Bedürfnisse der Beschäftigten genommen werden kann ohne das Erreichen des gemeinsamen Zieles, des konkreten Arbeitsergebnisses aus den Augen zu verlieren.

Die Vielfalt

der Diversität

# 1. Inklusion

Spätestens mit Unterzeichnung des Übereinkommens der Vereinten Nationen über die Rechte von Menschen mit Behinderung hat sich die Bundesregierung zur Umsetzung einer umfassenden Teilhabepolitik verpflichtet. Die Umsetzung tut dringend Not, denn Teilhabe ist ein Grundrecht und eine berechtigte Erwartungshaltung an die Gesellschaft. Deshalb müssen alle Bürgerinnen und Bürger im Rahmen uneingeschränkter Gleichstellung befähigt werden, ihr Leben selbstbestimmt nach den eigenen Vorstellungen und Wünschen führen zu können. Der öffentliche Dienst muss hier in allen Bereichen und auf allen Ebenen vorbildhaft vorangehen.

Öffentliche, aber auch private Arbeitgeber müssen weiter motiviert werden, vermehrt Menschen mit Behinderungen einzustellen. Denn beeinträchtigte Menschen tragen mit ihren Fähigkeiten zum Unternehmenserfolg bei, wenn sie auf dem passenden Arbeitsplatz eingesetzt werden. Als Teil des Diversity Managements in den Betrieben und Dienststellen sind die Ausbildung und Beschäftigung von Menschen mit Behinderungen zudem ein Gewinn für die Wettbewerbsfähigkeit und die Unternehmenskultur. Von einem barrierefreien Arbeitsplatz in einer Behörde profitieren neben den Beschäftigten auch die Bürgerinnen und Bürger mit Behinderung. Grundlage für das Gelingen beruflicher Inklusion ist neben der Gewährleistung einer umfassenden Barrierefreiheit eine erfolgreiche Inklusion von Kindern und Jugendlichen mit Behinderung in Schule und Studium.

Die Digitalisierung der Arbeitswelt kann Menschen mit Behinderung auch im öffentlichen Dienst neue Chancen auf Teilhabe eröffnen. Digitale Technologien (z.B. computergesteuerte Assistenz- und Tutorensysteme) können Beschäftigungsfelder öffnen, die bislang verschlossen waren.

Wer die Digitalisierung der Arbeitswelt als Chance für eine stärkere Inklusion und Teilhabe am Arbeitsleben versteht, muss zwingend eine beeinträchtigungssensible Personalpolitik und Führung praktizieren: Bereits bei der Implementierung von digitalen Angeboten muss Barrierefreiheit mitgedacht werden. Dabei sind alle Chancen und Risiken durch die Veränderung der Arbeitswelt aufgrund von Digitalisierung gleichsam zu berücksichtigen.

Körperlich oder psychisch stark belastende Tätigkeiten erhöhen das Risiko, im Laufe des Arbeitslebens eine Behinderung zu erwerben. Hier ist die Sensibilisierung in Fragen der Prävention, Arbeitssicherheit und psychischen Gesundheit am Arbeitsplatz ein weiteres wichtiges Handlungsfeld. Arbeitsplätze müssen sich entwickeln, wenn Beschäftigte im Lauf des Berufslebens eine Behinderung erwerben. Inklusion setzt darüber hinaus individuelle Lösungen voraus.



*„Kolleginnen und Kollegen, die ein Handicap haben, empfinde ich als Bereicherung. Nur mit ihnen sind wir komplett, und ich finde, gerade im öffentlichen Dienst müssen wir Inklusion noch konsequenter leben, nicht immer nur davon reden.“*

*Regina D.  
Sachbearbeiterin  
Beitragservice*

## Interessenvertretungen und Arbeitgeber werden in Zukunft folgende Punkte miteinander klären müssen:

- Es ist zu prüfen, ob die Beschäftigungspflichtquote (§ 154 Absatz 1 SGB IX) von fünf auf sechs Prozent unter Beibehaltung der Schwellenwerte zur Betriebsgröße wieder angehoben werden sollte.
- Es ist zu prüfen, ob die Ausgleichsabgabe (§ 160 Absatz 1 SGB IX) zu erhöhen ist.
- Es müssen mehr Anstrengungen unternommen werden, um in Verwaltungen und Behörden umfassende Barrierefreiheit durchzusetzen.
- Die Rechte der Schwerbehindertenvertretung gem. SGB IX sind weiter zu stärken.
- Die ressortbezogene Personalbedarfsberechnung ist diskriminierungsfrei zu gestalten.

## Ansatzpunkte für Betriebs-/Personalrat:

- Körperlich oder psychisch stark belastende Tätigkeiten erhöhen das Risiko, im Laufe des Arbeitslebens eine Behinderung zu erwerben. Hier ist die Sensibilisierung in Fragen der Prävention, Arbeitssicherheit und psychischen Gesundheit ein wichtiges Handlungsfeld.

## 2. Alte Rollenbilder überwinden

Traditionelle Rollenbilder beschäftigen unsere Gesellschaft seit Jahrzehnten. Das Grundgesetz hat bereits 1949 formal die Ungleichbehandlung der Geschlechter beendet. Die Realität sieht immer noch anders aus. Was der Gesellschaft fehlt, ist ein breiteres Verständnis für die Chancen, die eine Überwindung traditioneller Rollenzuweisungen bietet. Hier muss der öffentliche Dienst vorbildhaft vorgehen. Gendergerechte Arbeitsbedingungen sind nicht nur für potenzielle Nachwuchskräfte des öffentlichen Dienstes ein wesentliches Motivationsmoment, sondern setzen seitens der Beschäftigten bislang nicht abgerufene Potenziale frei und sorgen in der Außendarstellung für eine deutlich bessere gesellschaftliche Akzeptanz des öffentlichen Dienstes als Vorreiter in Sachen Chancengleichheit. Einhergehend mit dem Wandel der Arbeitswelt verändern sich die Ansprüche der Beschäftigten an ihren Arbeitsplatz. Nicht nur junge Menschen ziehen eine Arbeitsumgebung mit flachen hierarchischen Strukturen vor, in der sie die eigenen Stärken einbringen und sich mit Rücksicht auf ihre individuellen Bedürfnisse entfalten können. Entgeltgleichheit und eine Arbeitsorganisation, die sich mit privaten Bedürfnissen vereinbaren lässt, werden zunehmend als selbstverständlich eingefordert. Nur jene Arbeitgeber, die diesem Anspruch Rechnung tragen, werden motiviertes, leistungsbereites Personal rekrutieren und langfristig halten können.

Von den Beschäftigten im öffentlichen Dienst sind rund 57 Prozent weiblich. In den Leitungspositionen ist jedoch nur etwa jede dritte Stelle mit einer Frau besetzt. Knapp die Hälfte aller weiblichen Beschäftigten des öffentlichen Dienstes arbeitet in Teilzeit. Frauen verdienen im öffentlichen Dienst – trotz geschlechterneutraler Besoldungs- und Entgelttabellen – rund acht Prozent weniger als männliche Beschäftigte. Die Ursachen hierfür liegen zum einen in der ungleichen Verteilung von Erziehungs- und Sorgearbeit zwischen Frauen und Männern und den damit einhergehenden Berufs- und Karriereunterbrechungen. Zum anderen basieren Beurteilungskriterien noch immer auf stereotypen Rollenzuweisungen.

Konkret braucht es sowohl eine gendersensible Personalentwicklung als auch eine gendersensible Verwaltungsorganisation, etwa bei der Flexibilisierung von Arbeitszeit und Arbeitsort. Vereinbarkeit von Beruf und Familie sollte in der Ausbildung und im weiteren Berufsleben ein geschlechterübergreifendes Anliegen sein. Die niedrigere Vergütung überwiegend von Frauen ausgeübter Berufe, etwa in den Sozialberufen und der Elementarbildung, muss überwunden werden. Dann werden diese wichtigen Berufsfelder auch ohne Ansehung des Geschlechts für alle jungen Menschen attraktiv. Dienstliche Beurteilungen und die ihnen zugrundeliegenden Kriterien müssen ein diskriminierungsfreies Fortkommen sicherstellen. Um dies zu gewährleisten, müssen neben der Bereinigung der Beurteilungskataloge von geschlechterstereotypen Kriterien auch die Beförderungsverfahren sowie die Rolle der Führungskräfte in den Blick genommen werden. Der Dreiklang des Leistungsbegriffs – Eignung, Befähigung und fachliche Leistung – ist zeitgemäß zu definieren, diskriminierungsfrei zu gestalten und neu zu gewichten.

### Interessenvertretungen und Arbeitgeber werden in Zukunft folgende Punkte miteinander klären müssen:

- Gendergerechte Arbeitsbedingungen müssen diskutiert und verbindlich formuliert werden.
- Hierarchische Strukturen gehören auf den Prüfstand und sind unter Berücksichtigung der dienstlichen und funktionalen Erfordernisse zu modernisieren.
- Beurteilungskataloge müssen diskriminierungsfrei gestaltet und formuliert werden.

### Ansatzpunkte für Betriebs-/Personalrat:

- Betriebs-/Personalräte sollten sich für eine gendersensible Personalentwicklung und für mehr Frauen in Führungspositionen gelangen einsetzen.



*„Mütter sind nicht durchsetzungsstark, Teilzeitkräfte können nicht strategisch planen – wir kennen ja alle diese Sprüche und Vorurteile. Das Ärgerliche ist, dass die Bewertungskriterien, die Führungsqualitäten auszeichnen, eher Männern zugerechnet werden. Genau diese Kriterien sind aber in den dienstlichen Leistungsbeurteilungen immer noch fest verankert und für Frauen damit kaum zu überwinden. Ich will nicht durch diese alte Brille gesehen werden, weil ich einfach nicht so bin wie sie mich zeigt, das empfinde ich als ungerecht und diskriminierend.“*

Heike G.

Sachbearbeiterin  
Steuerverwaltung



### 3. Kulturelle Vielfalt als Chance

In Deutschland leben seit Jahrhunderten Menschen mit verschiedener kultureller Herkunft zusammen. Das bereichert unsere Gesellschaft und ihren öffentlichen Dienst – verstanden als Spiegel der Gesellschaft – nachhaltig. Um vor diesem Hintergrund den Beschäftigungsanteil von Menschen mit Migrationshintergrund zu erhöhen, müssen mehrere Faktoren berücksichtigt werden. Die potenziellen Bewerberinnen und Bewerber sollten die Chance bekommen, sich für eine Karriere im öffentlichen Dienst zu interessieren; ein wichtiger Hinweis etwa für die Gespräche von Eltern mit ihren Kindern in Migrantenfamilien. Dort gehört der öffentliche Dienst bisher viel zu selten zu möglichen Berufsfeldern. Hemmnisse bei der Einstellung müssen abgebaut (z. B. durch anonymisierte Bewerbungsverfahren) und interkulturelle Kompetenz insgesamt gestärkt werden – denn nicht selten kommt es im Alltag zu Konflikten, die durch Verwicklungen bei der Begegnung unterschiedlicher Kulturen entstehen können. Dieser Aspekt muss noch stärker Bestandteil der Aus- und Fortbildung werden.

Nur durch dauerhaftes Bemühen, Überdenken und Erneuern von Initiativen und Rahmenbedingungen (personelle Ausstattung und Qualifizierung) wird es gelingen, Personen mit Migrationshintergrund stärker in den öffentlichen Dienst zu integrieren.

#### Interessenvertretungen und Arbeitgeber werden in Zukunft folgende Punkte miteinander klären müssen:

- Interkulturelle Kompetenz muss als Befähigungsmerkmal grundsätzlich in Betracht gezogen werden.
- Interkulturelle und Sprachkompetenzen aller öffentlich Beschäftigten sind kontinuierlich zu fördern.

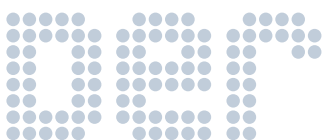
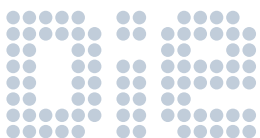
#### Ansatzpunkte für Betriebs-/Personalrat:

- Einwirken auf den Arbeitgeber/Dienstherrn hinsichtlich der Entwicklung und Festschreibung diversitätssensibler Einstellungskriterien
- Einsatz dafür, dass die Vorgaben des § 68 Abs. 1 Nr. 6 BPersVG, wonach die Eingliederung ausländischer Beschäftigter und das Verständnis zwischen ihnen und den deutschen Beschäftigten zu fördern ist, tatsächlich gelebt werden



*„Unser Land ist bunt, und ich bin stolz und glücklich, dass ich meinen Beitrag dazu leisten kann, den öffentlichen Dienst genauso bunt und vielfältig zu machen wie die Allgemeinheit, für die er arbeitet.“*

*Kowrisan K.  
Diplom-Finanzwirt  
Steuerverwaltung*



## 4. Vielfalt in Ausbildung und Qualifizierung

Die zunehmende Vielfalt mit Blick auf verschiedenste Dimensionen wie Alter, Geschlecht, ethnische Herkunft, Religion, Weltanschauung, sexuelle Orientierung und sozialer Status fordert den öffentlichen Dienst gleich in zweifacher Hinsicht heraus: Zum einen soll er, um in seinem Auftreten und Handeln als Repräsentant des Staats entsprechend akzeptiert zu werden, ein Spiegel der Gesellschaft sein. Seine Beschäftigtenstruktur soll demnach die gesellschaftliche Vielfalt widerspiegeln, jede und jeder soll sich im Staat, der ihr oder ihm gegenübertritt, wiedererkennen können. Zugleich muss der öffentliche Dienst für seine Vielfalts-Tauglichkeit nach außen Sorge tragen: Erreicht die Daseinsvorsorge alle, oder werden bestimmte Gruppen benachteiligt, überverteilt?



*„Ich sehe schon, dass manche Kolleginnen und Kollegen unsicher sind, was den Umgang zum Beispiel mit einem schwulen Kollegen angeht. Oder die die Augenbrauen hochziehen, weil es in der Kantine jetzt auch ein Halal-Menü gibt. Deswegen wäre es gut, wenn wir schon in der Ausbildung und immer wiederkehrend über Vielfaltsaspekte und mögliche Konfliktpunkte sprechen.“*

*Florian K.  
Leistungssachbearbeiter  
Kommunalverwaltung*

Bei der Gestaltung des öffentlichen Dienstes der Zukunft und dem Gelingen der Daseinsvorsorge von morgen spielen Vielfaltsaspekte daher eine ganz wesentliche Rolle. Die Kompetenz, mit Vielfalt umzugehen, wird zur Schlüsselqualifikation und muss dementsprechend bereits in der Ausbildung verankert werden. Gleichzeitig ist durch gezielte Fort- und Weiterbildung ein nachhaltiges und wirkungsvolles Diversity-Management im öffentlichen Dienst sicherzustellen. Dabei ist die Vermittlung der Erkenntnis, dass Vielfalt Chance und Herausforderung zugleich ist, von herausragender Bedeutung. Denn die Offenheit für Talente und die Bedürfnisse unterschiedlichster Akteurinnen und Akteure ist Grundlage für das Gelingen des öffentlichen Dienstes und der Gesellschaft der Zukunft.

### Interessenvertretungen und Arbeitgeber werden in Zukunft folgende Punkte miteinander klären müssen:

- Es braucht eine nachdrückliche öffentliche Positionierung des gesamten öffentlichen Dienstes in Sachen Vielfalt. Wünschenswert wäre beispielsweise eine gemeinsame „Charta der Vielfalt“ für den öffentlichen Dienst.
- Es braucht Mindeststandards in Sachen Vielfaltsmanagement.
- Es braucht eine verbindliche Implementierung der wesentlichen Vielfaltsaspekte in Aus-, Fort- und Weiterbildung.
- Diversity erfordert Sichtbarkeit und Rückhalt – auch und insbesondere bei den Führungskräften. Dies ist im erforderlichen Maße sicherzustellen, beispielsweise durch die Einführung von Vielfaltsaspekten als Beförderungskriterium.
- Die Förderung der Diversity-Kompetenzen muss in den Lehrplänen der Fachhochschulen des Bundes und der Länder verankert werden.

### Ansatzpunkte für Betriebs-/Personalrat:

- Eintritt in Gespräche mit Arbeitgeber/Dienstherr zu Grundsatzfragen von Diversity: Was verstehen wir darunter? Wie setzen wir Vielfalt um und werden ihr gerecht? Grundposition: Es geht nicht um das Ob, sondern um das Wie. (Mögliches Ziel: Eine gemeinsame „Charta der Vielfalt“ als Dienst-/Betriebsvereinbarung)
- Konkrete Verabredung von Diversity-Aus-, Fort- und Weiterbildungsbestandteilen, die sämtliche Aspekte von Vielfaltstraining abdecken: Rechtliche und theoretische Grundlagen, Wahrnehmungsschulung sowie praktische Handlungsanleitungen mit jeweiliger Ausrichtung auf die individuellen Bedarfe der Beschäftigten (im Umgang mit Vielfalt braucht eine Personalerin/ein Personaler ein anderes Training als eine Polizeibeamtin/ein Polizeibeamter, die/der sich für den Dienst fit für vielfältige Gegenüber macht) – auch hier im Idealfall in Form einer Dienst-/Betriebsvereinbarung.



# VERÄNDERUNG

Die Kraft  
der Digitalisierung

# VERÄNDERUNG

Digitale Transformation

Digitale Transformation

Die digitale Transformation von Wirtschaft und Gesellschaft ist in vollem Gange. Auch der öffentliche Dienst muss die Chancen der digitalen Technologien endlich wertschöpfend nutzen – materiell wie ideell. Wenn der Staat seinen Bürgerinnen und Bürgern, in deren Alltag digitale Anwendungen und Dienstleistungen längst gang und gäbe sind, noch immer analog gegenübertritt und PDF-Formulare das höchste der Gefühle sind, ist das im Jahr 2020 einfach zu

wenig. Auch die Beschäftigten zählen übrigens zu diesen Bürgerinnen und Bürgern und haben zu Hause häufig deutlich bessere technische Standards als in ihrer Behörde oder Verwaltung. Diese „Steinzeit“ muss ein Ende haben.

Die Kraft des Digitalisierungsfortschritts kann – richtig eingesetzt und sensibel weiterentwickelt – Deutschlands öffentlichen Dienst auch im digitalen Zeitalter zu einem der besten in der ganzen Welt machen. Entscheidend ist, sich nun endlich auf den Weg zu begeben und gemeinsam mit den Beschäftigten sinnvolle technische Lösungen zu entwickeln – agil im besten Sinne: Von Nutzenden und Benutzenden her gedacht, zielgruppengerecht ausgestaltet, kompatibel über alle Gebietskörperschaften, Behörden- und Verwaltungsebenen hinweg und versehen mit einer gesunden Fehlertoleranz: Nicht alles muss von Anfang an perfekt und ausgereift sein. Auf dem Weg zum Ziel dürfen alle Beteiligten weiter lernen und die digitalen Produkte stetig optimieren. Entscheidend ist, dass das digitale Innovationskapitel für den öffentlichen Dienst jetzt aufgeschlagen wird.

Die Potenziale, die die technologische Veränderung dem öffentlichen Dienst der Zukunft bietet, sind enorm: Im Zuge der Automatisierung einfacher Tätigkeiten, die heute noch weite Teile des Personals binden, und weitreichender Prozessoptimierung können freiwerdende Kapazitäten in ein nachhaltiges Plus an Service und

## Digitale Bürgerservices: Wesentliche Anstrengungen geboten

Kann ein persönliches Vorstelligwerden beim Amt entfallen, da Verwaltungsleistungen vollständig digital und medienbruchfrei beantragt und bearbeitet werden können, führt dies zu einer Zeit- und Kostenersparnis sowohl für Antragstellende (BürgerInnen oder Unternehmen) als auch Antragsbearbeitende (die öffentliche Verwaltung). Neben Vorgaben der Bundesregierung treiben die Bundesländer mit eigenen E-Government-Gesetzen die Digitalisierung ihrer Verwaltungen voran.

Wie haben sich die Bundesländer im Bereich digitale Bürgerservices seit dem Deutschland-Index 2017 entwickelt? Um mit Behörden zu kommunizieren, haben innerhalb der letzten 12 Monate am häufigsten die EinwohnerInnen von Hamburg, Berlin, Hessen und Rheinland-Pfalz das Internet genutzt. Die Werte liegen zwischen 42 Prozent für BürgerInnen in Brandenburg und 60 Prozent in Hamburg und Berlin recht nah beieinander. In der Hälfte der Bundesländer war die digitale Behördenkommunikation von 2015 zu 2017 leicht rückläufig, was die Initiative D21 in ihrem eGovernment Monitor, der denselben Trend aufzeigt, mit der geringen Nutzerfreundlichkeit vieler Dienste erklärt. Angesichts der Anstrengungen, die Politik und Verwaltung für die Digitalisierung der Verwaltung im Rahmen des Regierungsprogramms „Digitale Verwaltung 2020“ im Allgemeinen und mit dem Onlinezugangsgesetz (OZG) im Besonderen unternommen, ist die rückläufige Entwicklung alarmierend. Als Indikator für durchgehend digitale Geschäftsprozesse der Verwaltung betrachten wir die elektronische Übermittlung ausgefüllter Formulare. Nur wenn Amtssachen vollständig elektronisch eingereicht und – falls erforderlich – digital signiert werden, bleibt der Weg zum Amt oder zum nächsten Briefkasten erspart, und die digitale Verwaltung entfaltet einen echten Mehrwert. Hier haben die Hamburger, bayerischen und hessischen BürgerInnen mit 21 bis 19 Prozent die Nase vorn. Die meisten Bundesländer haben die Übermittlung elektronischer Formulare innerhalb des Untersuchungszeitraums steigern können, besonders in Hamburg, Baden-Württemberg und Berlin. Hamburg ist mit einer beachtlichen Steigerung von 62 Prozent besonders hervorzuheben. Lediglich in Bremen, Bayern und Mecklenburg-Vorpommern haben weniger BürgerInnen diese Option genutzt.

Betrachtet man das Angebot an bereits vorhandenen Online-Verwaltungsleistungen, wird deutlich, dass zwischen den Anforderungen des OZG und dem derzeitigen Status quo noch erhebliche Diskrepanzen bestehen. Im Schnitt werden 0,9 der fünf untersuchten Verwaltungsleistungen vollständig digital angeboten, also rund 19 Prozent. Das sind lediglich drei Prozentpunkte mehr als bei der letzten Erhebung. Sollen die Ziele des OZG erreicht werden, sind hier wesentliche Anstrengungen geboten.

Opiela, Nicole et al. (2019) – „Deutschland-Index der Digitalisierung 2019“, Kompetenzzentrum Öffentliche IT, Berlin. <http://www.oeffentliche-it.de/publikationen>.

Beratung, in Dienst am Menschen investiert werden. Die Digitalisierung bietet zudem die Chance, Wissen zu vernetzen, innerhalb von Verwaltungen, über Behördengrenzen, ja auch über Landesgrenzen hinweg. So kann der öffentliche Dienst flächendeckend schneller und effektiver werden.

Auch aus der Perspektive der Beschäftigten sind die Digitalisierungsgewinne, etwa in punkto flexiblere Arbeitszeit- und -ort-Modelle, nicht zu unterschätzende Motivationseffekte. So ein Staat, so ein Staatsdienst, macht stark – und sicher auch stolz, und das zurecht.

Die Menschen müssen auch zukünftig im Mittelpunkt stehen. Es wird daher unabdingbar sein, die Frage der „Ethik“ in der Digitalisierung aufzugreifen, zu analysieren und Lösungen zu schaffen, um einer Entgrenzung entgegenzuwirken. Maßgebend ist immer der Blick auf die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, deren Belastungssituationen wahrgenommen werden müssen. Der Einsatz intelligenter Technik kann ebenso zur Entwertung von Qualifikationen führen wie zu wachsenden Belastungen, wenn die „Automatik“ nur noch schwere und komplizierte Vorgänge zur Bearbeitung auswirft. Digitalisierung führt in vielen Bereichen, die nicht unmittelbar im Kontakt mit Bürgerinnen und Bürgern stehen, potenziell zu einer geringeren Erkennbarkeit der Arbeit und der Ergebnisse der/des Einzelnen. Deshalb ist es wichtig, auch künftig für sinnvolle Arbeitsinhalte zu sorgen, die sich weder in gleichförmigen Vorarbeiten für die automatisierte Verarbeitung erschöpfen, noch in der „Beurkundung“ von Entscheidungen, die bereits digital getroffen wurden und deren Algorithmus kaum mehr nachvollziehbar ist.

Voraussetzung für das Gelingen der digitalen Transformation des öffentlichen Dienstes ist die zwingende Umsetzung des Prozesses gemeinsam mit den Beschäftigten, die das unersetzbare fachliche Know-how in ihrem jeweiligen Gebiet mitbringen und Arbeitgebern/Dienstherrn klar die Grenzen digital möglicher Entgrenzung aufzeigen können, unterstützt von ihren Interessenvertretungen. Flankiert werden muss der Modernisierungs- und Digitalisierungsprozess mit ausreichenden und passgenauen Ausbildungs- und Qualifizierungsangeboten, die den Beschäftigten verbindlich zustehen und sie fit für die Herausforderungen von morgen machen – ein Leben lang. Steht dieser Rahmen, wird die Digitalisierung des öffentlichen Dienstes gelingen. Ob Deutsche Einheit, Finanz- und Wirtschaftskrise, Migration oder immer wieder Fragen der Inneren Sicherheit: Jede dieser Herausforderungen wurde hierzulande mit Augenmaß, Gründlichkeit, Toleranz und Menschlichkeit gemeistert – und so sollte auch die Digitalisierung von Arbeitswelt und Gesellschaft angegangen werden.

DEUTSCHE  
EINHEIT

DEUTSCHE  
EINHEIT  
FINANZ- UND  
WIRTSCHAFTSKRISE  
MIGRATION  
INNERE SICHERHEIT

# 1. Digitalisierung und Ethik

Der Megatrend der Digitalisierung verändert den öffentlichen Dienst und das staatliche Handeln gegenüber den Bürgerinnen und Bürgern. Gleichzeitig verändert Digitalisierung die Arbeit der im öffentlichen Dienst tätigen Menschen. Dies wirft Fragen nach dem richtigen ethischen Umgang mit der Digitalisierung auf.



*„Die Menschen müssen sich jederzeit darauf verlassen können, dass ihre Daten beim Staat in guten Händen sind und sicherheitstechnisch alles unternommen wird, um sie zu schützen. Gleichzeitig müssen wir darauf achten, dass keine Big-Brother-is-watching-you-Atmosphäre entsteht – das wäre Gift für das Vertrauen in den öffentlichen Dienst.“*

*Gerold S.  
Jurist  
Bundesverwaltung*

Ethik ist die Lehre vom richtigen Handeln. Abschließende Antworten dazu kann es kaum geben, wohl aber können Konfliktfelder und Fragestellungen herausgearbeitet werden, die diskutiert werden müssen. Fragen des ethischen Handelns stellen sich unter anderem auf den folgenden Ebenen: Der digitale Bürger, automatisierte staatliche Entscheidungsfindung und der Beschäftigte in seiner Doppelrolle als Handelnder und Betroffener. Antworten auf dieses Fragen sind essentiell, um die Entwicklung zu begleiten und auch die gesellschaftliche Akzeptanz der Digitalisierung sicherzustellen.

Es ist nahezu unmöglich, in unserer Gesellschaft keine Daten zu hinterlassen. Die hinterlassene Datenmenge steigt rasant, die Verarbeitung wird schneller, die Verknüpfung von Daten und Analyse wird besser und genauer. Das Vertrauen in die Sicherheit und den Schutz von personenbezogenen Daten ist eine Grundvoraussetzung für eine friedliche und erfolgreiche digitale Transformation. In Einklang gebracht werden müssen das Recht auf informationelle Selbstbestimmung, Datennutzung und Verwendung. Das Recht auf informationelle Selbstbestimmung ist abgeleitet aus der allgemeinen Handlungsfreiheit und der Menschenwürde. Freie Entfaltung der Persönlichkeit setzt unter den modernen Bedingungen der Datenverarbeitung den Schutz des Einzelnen gegen unbegrenzte Erhebung, Speicherung, Verwendung und Weitergabe seiner persönlichen Daten voraus. Dieser Schutz ist daher von dem Grundrecht des Art. 2 Abs. 1 in Verbindung mit Art. 1 Abs. 1 GG umfasst. Das Grundrecht gewährleistet insoweit die Befugnis des Einzelnen, grundsätzlich selbst über die Preisgabe und Verwendung seiner persönlichen Daten zu bestimmen.

Die DSGVO fasst diese Position auf Gesetzesebene zusammen, wenn sie festlegt (Art 22 Abs. 1 DSGVO), dass die von der Datenverarbeitung betroffenen Person das Recht hat, nicht einer ausschließlich auf einer automatisierten Verarbeitung – einschließlich Profiling – beruhenden Entscheidung unterworfen zu werden, die ihr gegenüber rechtliche Wirkung entfaltet oder sie in ähnlicher Weise erheblich beeinträchtigt. Einer Entwicklung, wie sie derzeit etwa in China abläuft, wo alle Bürgerinnen und Bürger sowie sämtliche Lebensbereiche im Wege digitaler Datenerhebung vom Staat einem Social Scoring ausgesetzt werden sollen, muss selbstredend Einhalt geboten werden. Dazu gehört auch, dass perspektivisch die deutschen bzw. europäischen Standards zum Datenschutz auch auf internationale Ebene eine Messlatte bilden.

Die künftigen Einzelfälle werden sich nur im Rahmen eines Interessenausgleichs lösen lassen. Fraglich ist dabei, ob der klassische deutsche Weg des Ausgleichs per Gerichtsentscheidung noch die nötige Geschwindigkeit hat oder ob zum Entscheidungszeitpunkt Sachverhalte dann schon zeitlich überholt sind. Die digitale Welt kann neue moderierte Entscheidungsformen jenseits des Gerichtsverfahrens notwendig machen.

Algorithmen, automatisierte Entscheidungsprozesse und selbstlernende Systeme halten Einzug in den Verwaltungsalltag. Sie beeinflussen Verwaltungsentscheidungen oder treffen sie – beispielsweise bei der Erstellung und dem Versand offizieller Schreiben oder der Einteilung von Bürgerinnen und Bürgern in bestimmte Kategorien. Deswegen berührt die Diskussion hierüber sowohl das effiziente staatliche Handeln auf der einen Seite als auch das Vertrauen der

Bürgerinnen und Bürger in dieses Handeln auf der anderen Seite. Nicht nur die Entscheidungen, sondern auch der Weg zu diesen Entscheidungen wird zukünftig in einer digitalisierten Gesellschaft auszuloten sein. Auch hier gilt, dass der Mensch nicht zum Objekt staatlichen Handelns werden darf, sondern Subjekt bleiben muss. Grundrechtspositionen müssen berücksichtigt und einem Ausgleich zugeführt werden, dies muss bereits bei der Schaffung automatisierter Entscheidungsprozesse stattfinden. Um Grundrechtspositionen zu gewährleisten, muss der gesamte Prozess transparent und nachvollziehbar ablaufen.

Die Beschäftigten des öffentlichen Dienstes sind in zweifacher Weise von der Digitalisierung betroffen. Ihre Aufgabe ist es, die Anwendung neuer Hard- und Software und die Einführung und Durchführung völlig neuer Entscheidungs- und Verwaltungsprozesse mit den rechtlichen Vorgaben und den Bedürfnissen der Bürgerinnen und Bürger in Einklang zu bringen. Angesichts der technischen Möglichkeiten und der Schnelligkeit neuer Entwicklungen wird diese Aufgabe immer schwerer. Gleichzeitig verändert sich für die Beschäftigten des öffentlichen Dienstes die Arbeitswelt rasant. Die Hochverfügbarkeit von Daten und deren Nutzbarkeit betrifft selbstverständlich auch Daten, die Aussagen über Arbeitsmenge und Leistung, über Gesundheit und persönliche Umstände oder über örtlichen Aufenthalt treffen. Die Möglichkeiten von Kontrolle durch Dienstherrn oder Arbeitgeber, die Verwertbarkeit von Daten im Zuge von Beurteilungen oder Aufstiegen oder allein die Möglichkeit der Kenntnisnahme von Gesundheitsdaten bergen sowohl Chancen als auch Risiken.

### Interessenvertretungen und Arbeitgeber werden in Zukunft folgende Punkte miteinander klären müssen:

- Wesentliche Entscheidungen sind weiterhin von Menschen zu treffen.
- Dimensionen wie Chancengleichheit, Gleichstellung und Diversität müssen bei der Erstellung und Anwendung von automatisierten Entscheidungsprozessen berücksichtigt werden.
- Daten, die der Staat nicht erheben darf, sind klar zu benennen.
- Der Umgang mit Daten muss hinreichend geschützt, transparent und sensibel erfolgen.

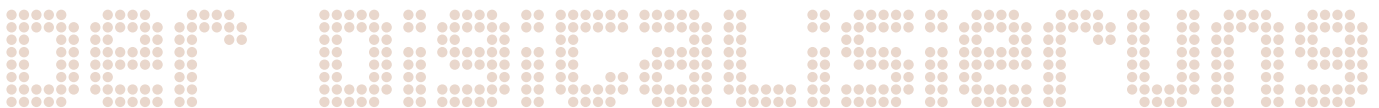
### Ansatzpunkte für Betriebs-/Personalrat:

- Datenschutz und der Umgang mit automatisierten Entscheidungsverfahren müssen erlernt werden. Betriebs-/Personalräten kommt die Aufgabe zu, die erforderliche Qualifizierung der Beschäftigten einzufordern.
- Hierzu gehört auch, dass Betriebs-/Personalräten das erforderliche Knowhow zugänglich gemacht wird; sei es durch Schulungen oder durch die Hinzuziehung externen Sachverständigen.



*„Digitale Akten und KI-Software ermöglichen natürlich künftig einen deutlich intensiveren Grad der individuellen Leistungsmessung am Arbeitsplatz. Ich möchte aber nicht das Gefühl haben, ständig unter Akkord-Beobachtung zu stehen, sondern meine Arbeit gut und richtig und jedem Einzelfall angemessen machen. Hier müssen Beschäftigte und Arbeitgeber im Rahmen der Mitbestimmung eine für alle akzeptable Gestaltung der Beurteilungskriterien entwickeln.“*

*Markus S.  
Integrationsberater  
Bundesagentur für Arbeit*



## 2. Mobiles Arbeiten

Zeit- und ortsflexibles Arbeiten – mobiles Arbeiten – ist das Schlagwort im Zusammenhang mit der digitalen Transformation: Die Technik macht es möglich, dass sehr viele Arbeiten nicht mehr stationär im Büro, sondern nahezu an jedem Ort und zu jeder Zeit erledigt werden können. „Der Arbeitsplatz der Zukunft ist digital“, schreibt die Bundesregierung in ihrem Programm „Digitale Verwaltung 2020“.



*„Für Eltern von kleinen Kindern ist mobiles Arbeiten ein Meilenstein bei der Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Aber bei aller Flexibilität, zu der wir als moderne Menschen bereit sind: Auch hier braucht es klare arbeitschutzrechtliche Regelungen, die die Beschäftigten vor Entgrenzung und Überlastung schützen. Ich will nachts ruhigen Gewissens schlafen können, ohne Angst, irgend-eine Mail vom Chef nicht mitzubekommen.“*

*Martin O.  
Diplom-Ingenieur  
Landesbetrieb Straßenbau*

Ganz zweifellos birgt die Digitalisierung und Mobilisierung des klassischen Behörden-/Verwaltungsarbeitsplatzes enormes Potenzial. Zum einen sind moderne und flexible Arbeitsbedingungen Indikator für die Attraktivität eines Arbeitgebers. Zum anderen hilft die Technik, die Arbeit effizienter, flexibler und teamtauglicher zu machen. Allein: Tele- oder Heimarbeit sind nicht für alle Beschäftigten des öffentlichen Dienstes realisierbar – etwa rund 60 Prozent der Arbeitsplätze in der öffentlichen Verwaltung lassen sich durch Digitalisierung flexibilisieren, nicht aber der unmittelbare Dienst am Menschen, das versteht sich von selbst. Vor diesem Hintergrund muss der Aspekt des mobilen Arbeitens im öffentlichen Dienst differenziert betrachtet und, auch dienst- und tarifrechtlich, mit entsprechend individuellem Zuschnitt ausgestaltet werden. Daneben müssen die technischen Voraussetzungen für mobiles Arbeiten geschaffen und stetig ausgebaut werden. Mobiles Arbeiten ist nur dann möglich, wenn den Mitarbeitenden überall ein leistungsfähiger und sicherer Zugriff auf Dokumente, Daten und Anwendungen zur Verfügung steht.

### Interessenvertretungen und Arbeitgeber werden in Zukunft folgende Punkte miteinander klären müssen:

- Die Konditionen und Regeln des mobilen Arbeitens sind gemeinsam zu erarbeiten und verlässlich festzuschreiben. Gleiches gilt für konkrete Kompensationsregelungen für jene Beschäftigten, die aufgrund der Besonderheit ihres Dienstes keine Möglichkeit für mobiles Arbeiten haben.
- Die grundlegenden arbeitsrechtlichen und arbeitszeitrechtlichen Vorgaben für mobiles Arbeiten – also etwa Ruhezeitregelungen, Recht auf Nichterreichbarkeit – sollten bundesgesetzlich geregelt werden, um eine Richtschnur zu etablieren. Die weitere Ausdifferenzierung muss in zu verhandelnden Tarifverträgen/Arbeitszeitverordnungen erfolgen.
- Außerhalb der jeweils vereinbarten mobilen Arbeitszeit müssen die Beschäftigten für den Betrieb nicht erreichbar sein. Urlaub bleibt Urlaub, Arbeit im Urlaub ist unzulässig. Und schließlich darf es keine negativen Folgen haben, wenn potenziell für das mobile Arbeiten geeignete Mitarbeitende gar nicht ortsflexibler werden möchten.
- Es sollten bundesweit grundlegende Sicherheitsstandards für den öffentlichen Dienst gesetzt werden – idealerweise die des Bundesamts für Sicherheit in der Informationstechnik (BSI).
- Technische Qualifizierungsbedarfe sind ebenso wie persönliche Weiterbildung, etwa zu Themen wie Selbstorganisation und Vermeiden von Entgrenzung, grundsätzlich anzuerkennen und im Sinne des lebenslangen Lernens immer wieder abzudecken.

### Ansatzpunkte für Betriebs-/Personalrat:

- Das grundsätzliche Ziel bei der Regelung und Ausgestaltung mobilen Arbeitens ist Ganzheitlichkeit – Insellösungen sind sowohl technisch als auch personalorganisatorisch möglichst zu vermeiden.
- In Betriebs-/Dienstvereinbarungen sollte die Mobilitätsstrategie der Behörde/Dienststelle umfassend und detailliert mit Blick auf Grundsätze, Möglichkeiten, Gestaltung und Kompensation für nicht mobil arbeitende Kolleginnen und Kollegen niedergeschrieben werden. Teil



der Mobilitätsstrategie sollte auch ein Transformationsplan sein, der die technischen Einführungsschritte inhaltlich und zeitlich transparent darstellt. Außerdem sollten der technische Support und die Pflege von Hard- und Software verbindlich festgeschrieben und damit gesichert werden. Hierfür müssen stets ausreichende Personalkapazitäten vorgesehen sein.

- Es ist darauf zu achten, dass die Beschäftigten auch tatsächlich die Technik erhalten, die sie dazu befähigt, die geforderten Sicherheitsstandards und datenschutzrechtliche Bestimmungen einzuhalten und die Arbeit gut und effizient zu erledigen. Es ist nicht hinnehmbar, dass derzeit etwa ein Drittel der Beschäftigten ohne Erlaubnis mit privaten Geräten arbeiten.



*„Digitalisierung bringt Job und Familie zusammen, und Führung in Teilzeit, Top- und Job-Sharing-Modelle sind wichtige Bausteine für eine gendergerechte digitale Arbeitswelt, die zukunftsfähig ist, wenn wir sie gemeinsam gut gestalten.“*

Anne S.  
Finanzbeamtin  
Steuerverwaltung

DE WIRTSCHAFTS

DEUTSCHE WIRTSCHAFTSUNIVERSITÄT WÜRZBURG

### 3. Ausbildung im digitalen Zeitalter

Die digitale Transformation des öffentlichen Dienstes wird die Herausforderungen an die Beschäftigten rasant verändern. Prozesse werden effizienter, durch den Einsatz der Informationstechnik entstehen vollkommen neue Arbeitsabläufe. Hierauf müssen die künftigen Beschäftigten des öffentlichen Dienstes vorbereitet werden. Und zwar heute, auch und gerade weil einige Verwaltungsbereiche den Entwicklungen in der freien Wirtschaft noch hinterherhinken. Ein Grund für dieses Hinterherhinken ist, dass in vielen Behörden und öffentlichen Einrichtungen das erforderliche Knowhow für komplexe Digitalisierungsvorhaben noch fehlt. Die Behörden brauchen zunehmend Fachkräfte, die mit neuen Technologien und Abläufen kompetent umgehen können. Der Mangel an qualifiziertem Personal ist neben dem hohen Investitionsbedarf und den Anforderungen an die IT-Infrastruktur und Datensicherheit das wesentliche Umsetzungshemmnis für eine gelingende digitale Transformation der Verwaltung. Das bedeutet zunächst, dass das vorhandene Personal entsprechend fort- und weitergebildet werden muss. Parallel muss aber auch die Ausbildung angemessen umgestaltet werden, damit die Anwärterinnen und Anwärter sowie die Auszubildenden die nötigen Kompetenzen bereits von Anfang an erwerben.



*„Wir müssen Digitalisierung auch schon in der Ausbildung beginnen. Ausbildungsinhalte, Lernmethoden und die technische Ausstattung der Beschäftigten von morgen dürfen nicht von gestern sein.“*

*Janna G.  
Sachbearbeiterin  
Regierungspräsidium*

Die Inhalte und Abläufe der Ausbildung verändern sich, digitale Kompetenzen nehmen weiter an Bedeutung zu. Dazu zählen etwa das Denken in komplexen Zusammenhängen und das Verständnis für die Analyse und Verarbeitung großer Mengen von Prozessdaten. Die Vermittlung dieser zusätzlichen Kompetenzen muss sich in den Vorgaben des Laufbahnrechts und in den Ausbildungsordnungen niederschlagen.

Digitalkompetenzen müssen als Querschnittsaufgabe bereits in allen Ausbildungsregelungen für Anwärterinnen und Anwärter sowie für Auszubildende im öffentlichen Dienst verankert werden. Ebenso wird die methodisch-didaktische Gestaltung der Ausbildung angepasst. Selbstgesteuerte Lernprozesse werden beispielsweise immer wichtiger, bei denen unterstützend auch digitale Medien und Technologien zum Einsatz kommen. Die Potenziale der Digitalisierung können zum Beispiel genutzt werden, um die Beschäftigten situativ bei ihrer Arbeit zu unterstützen und Informationen sowie Support bedarfsbezogen am Arbeitsplatz zur Verfügung zu stellen. Dabei können Formate wie Learning-on-the-job und modular aufgebaute Lernangebote eine wichtige Rolle spielen. Eine weitere Strategie ist die Einführung von Lerninseln mit kurzzyklischen und prozessnahen Übungseinheiten. Lern- und Planspiele bilden Arbeitsprozesse modellhaft ab – Lernen und Arbeiten wechseln sich ab und werden verzahnt. Die Auszubildenden lernen so etwa Programmierung, Daten-Management und systemisches Denken.

Über die Vermittlung von Digitalkompetenzen für alle künftigen Beschäftigten des öffentlichen Dienstes hinaus braucht die Verwaltung auch eigene Spezialistinnen und Spezialisten. Nur das garantiert eine größere Unabhängigkeit von externen Beratungsfirmen, spart Steuergeld und sichert, dass der öffentliche Dienst sich aus der Abhängigkeit von externem Sachverstand lösen kann. Neu entstehende Studiengänge wie Verwaltungsinformatik weisen hier den Weg in die richtige Richtung.

#### **Interessenvertretungen und Arbeitgeber werden in Zukunft folgende Punkte miteinander klären müssen:**

- Es ist ein einheitlicher „Grund-Kanon“ an digitalen Kompetenzen zu vereinbaren und im Laufbahnrecht/im den Ausbildungsordnungen einheitlich zu verankern. Zugleich ist sicherzustellen, dass dieser angesichts der föderalen Zuständigkeiten im Laufbahnrecht Eingang in alle Ausbildungsvorgänge findet.

- Anwärterinnen und Anwärtern sowie die Auszubildenden ist die Teilnahme an sämtlichen Fort- und Weiterbildungen in Behörde/Verwaltung/Betrieb im Zusammenhang mit digitalen Anwendungen zu ermöglichen.
- Die Hochschulen des öffentlichen Dienstes müssen mit entsprechenden Ressourcen ausgestattet werden, um Studiengänge wie Verwaltungsinformatik ausbauen zu können.

### Ansatzpunkte für Betriebs-/Personalrat:

- Die Interessenvertretung vor Ort sollte sich dafür einsetzen, dass auch die Anwärterinnen und Anwärter sowie die Auszubildenden an sämtlichen Fort- und Weiterbildungen in Behörde/Verwaltung/Betrieb im Zusammenhang mit digitalen Anwendungen teilnehmen können.



*„Wir brauchen dringend und flächendeckend moderne Arbeitsmittel und IT in den Verwaltungen. Es kann doch nicht angehen, dass junge Leute an ihrem ersten Tag im öffentlichen Dienst die Hände über dem Kopf zusammenschlagen und sich fragen, in welcher Steinzeit sie nun gelandet sind! Zuhause hat man den aktuellen Stand der Technik, und bei Vater Staat kommt man sich vor wie im Museum.“*

*Karen A.  
Justizfachangestellte  
Amtsgericht*

DEUTSCHE  
VEREINIGTE  
ARBEITSGEMEINSCHAFTEN

DEUTSCHE  
VEREINIGTE  
ARBEITSGEMEINSCHAFTEN

## 4. Qualifizierung fürs digitale Zeitalter

Die Digitalisierung wird die gesamte Arbeit im öffentlichen Dienst nachhaltig verändern: So wie Aufgaben sich verändern, wegfallen oder neue entstehen, so werden sich auch Arbeitsabläufe unter dem Einfluss von Künstlicher Intelligenz verändern. Qualifizierung ist ein Schlüsselfaktor bei diesem Prozess und hat Vorrang vor personalverändernden Maßnahmen. Es wird wichtiger werden, nicht nur die konkret geforderten Fachkenntnisse zu vermitteln, sondern auch die Fähigkeiten zu entwickeln, mit wechselnde Anforderungen umzugehen.



*„Ich träume davon, dass der öffentliche Dienst in 20 Jahren stolz auf flächendeckend exzellente Personalressourcen in Sachen IT blicken kann. Personal, das wir selber ausgebildet haben, das zu den Besten des Fachs zählt und das uns positiv verbunden ist.“*

*Uwe K.  
Justizbeamter  
Oberlandesgericht*

Für einen kritischen und reflektierten Umgang mit neuen digitalen Verfahren muss umfangreiche Aufklärung erfolgen. Die Beschäftigten müssen deshalb frühzeitig und begleitend auf diesen Wandel vorbereitet, Qualifizierungskonzepte müssen individuell gestaltet werden. Während für die Einen eine Fortbildung am Arbeitsplatz reicht, müssen andere eine Weiterbildung erhalten, um auf neue Anforderungen vorbereitet zu werden. Eine begleitende Schulung bei Einführung neuer Systeme ist als selbstverständliche Voraussetzung für das Funktionieren des Betriebs zwingend vorzusehen. Die erforderlichen Qualifizierungsangebote müssen innerhalb der Arbeitszeit durchgeführt werden. Dabei sind auch online basierte Schulungen verstärkt anzubieten. Die Kosten für alle Maßnahmen trägt der Dienstherr bzw. Arbeitgeber.

Der Erwerb von Schlüsselqualifikationen zum Umgang von digitalisierten Prozessen muss Gegenstand von vorausschauenden Personalentwicklungskonzepten werden. Diese sind kontinuierlich fortzuschreiben und an den Stand der Entwicklung anzupassen. Dabei geht es sowohl um Karriereperspektiven wie um fachliche Weiterentwicklung.

### **Interessenvertretungen und Arbeitgeber werden in Zukunft folgende Punkte miteinander klären müssen:**

- Schlüsselqualifikationen, die für den Umgang mit digitalen Verfahren erforderlich sind, müssen diskutiert und festgeschrieben werden.
- Es braucht ausformulierte und verbindliche Qualifizierungscurricula für Behörden/Verwaltungen/Betriebe.
- Die Anforderungen und Aufgaben von Führungskräften während des digitalen Transformationsprozesses und darüber hinaus sind zu diskutieren und konkret zu formulieren, um Verständnis und Akzeptanz sicherzustellen.
- Organisationsstrukturen sind so zu gestalten, dass dem erhöhten Fort- und Weiterbildungsbedarf Rechnung getragen werden kann.

### **Ansatzpunkte für Betriebs-/Personalrat:**

- Es gilt, darauf zu achten, dass die Beschäftigten ausreichend qualifiziert werden und die Qualifizierungsangebote fair zwischen allen Beschäftigten verteilt werden. Hierauf sollten die Betriebs- und Personalräte ein waches Auge haben.



**MITNEHMEN**

**UND  
RESEARCHER**

# MITNEHMEN

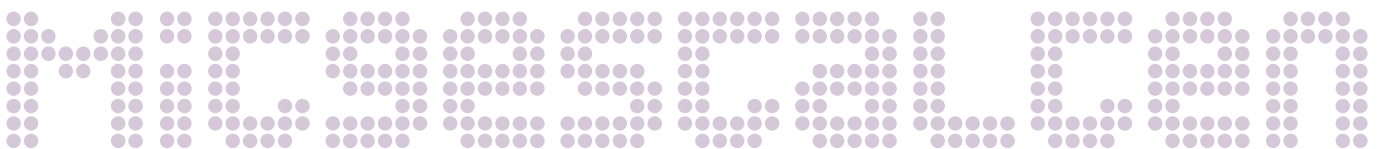


Nur ein personell wie technisch gut aufgestellter, modern agierender und beweglicher öffentlicher Dienst wird die Herausforderungen der Zukunft meistern und seine Arbeit mit der Rückendeckung einer breiten gesellschaftlichen Akzeptanz leisten können. Diese Akzeptanz wird der öffentliche Dienst nur dann erreichen können, wenn er den Staat als „Spiegel der Gesellschaft“ repräsentiert mit einer vielfältigen Beschäftigtenstruktur, digitalen Dienstleistungen und einer wertschätzenden respektvollen Teamkultur. Auch auf dem Arbeitsmarkt wird der öffentliche Dienst als größter Arbeitgeber Deutschlands im Wettbewerb um die Leistungsträger von morgen nur dann punkten können, wenn er ins Profil der Berufseinsteiger von heute passt: agil, vielfältig, digital.

Der dbb versteht sich mit Blick auf den Veränderungsprozess als gesellschaftliche Kraft in der Rolle, den politischen Diskurs voranzutreiben und hierbei alle Akteurinnen und Akteure mitzunehmen. Er vertritt die Interessen der Beschäftigten im öffentlichen Dienst, zugleich jedoch auch deren Interessen als Bürgerinnen und Bürger dieses Staates, die sich in den Dienst der Allgemeinheit gestellt haben. Dieses Papier ist eine Einladung an alle zum offenen Dialog über unseren öffentlichen Dienst. Seine Zukunft geht alle an, weil er unser aller Zukunft ganz entscheidend prägen wird – lassen Sie uns diese Zukunft gemeinsam gestalten.

## Der öffentliche Dienst der Zukunft ...


- ... ist mobil, agil und vielfältig.
- ... ist bürgernah und leistungsstark – analog wie digital.
- ... ist ein attraktiver Arbeitsplatz.
- ... ist top-ausgestattet und top-qualifiziert – jederzeit.
- ... wird geschätzt und ist wertschätzend gegenüber seinen Beschäftigten.
- ... wird mitbestimmt und mitgestaltet von starken Personalvertretungen.





#### **Impressum**

**Herausgeber:** dbb beamtenbund und tarifunion,  
Bundesleitung, Friedrichstraße 169, 10117 Berlin  
**Verantwortlich:** dbb Bundesleitung  
**Gestaltung und Satz:** Jacqueline Behrendt  
**Fotos:** Colourbox.de (Titel- und Kapitelseiten), dbb  
**Telefon:** 030.4081-40, **Fax:** 030.4081-4999  
**E-Mail:** post@dbb.de **Internet:** www.dbb.de  
**Facebook:** facebook.com/dbb.online  
**Twitter:** twitter.com/dbb\_news  
**Druck:** A3 Offset Druck GmbH



## AUFBRUCH

Der öffentliche Dienst der Zukunft  
Agil. Vielfältig. Digital.

**dbb**  
**beamtenbund und tarifunion**  
Friedrichstraße 169  
10117 Berlin