
Arbeitsgruppe

„Der öffentliche Dienst als attraktiver und moderner Arbeitgeber“

Vorsitz: Dr. Thomas de Maizière, Bundesminister des Innern

Ko-Vorsitz: Hans-Ulrich Benra, Stellvertretender Bundesvorsitzender dbb beamtenbund und tarifunion und Achim Meerkamp, Mitglied des Bundesvorstands der Vereinigten Dienstleistungsgewerkschaft ver.di



„Ein handlungsfähiger Staat und ein funktionierendes Gemeinwesen brauchen viele Talente im öffentlichen Dienst, junge wie ältere, Frauen und Männer, mit und ohne Migrationshintergrund - und auch: vorbildliche öffentliche Arbeitgeber!“

1. AUFTRAG

Seit Bestehen der Arbeitsgruppe „Der öffentliche Dienst als attraktiver und moderner Arbeitgeber“ (kurz: AG) lautet der selbst definierte Auftrag: Empfehlung konkreter Maßnahmen für die Akteure im öffentlichen Dienst, mit denen auch in Zukunft genügend qualifizierte Nachwuchskräfte gewonnen werden können und die dazu beitragen, das Potenzial, das Wissen und die Kompetenzen der Beschäftigten optimal zu fördern.

Ziel ist es, die Leistungsfähigkeit des öffentlichen Dienstes als einen zentralen Standortfaktor für Deutschland unter den demografischen Vorgaben zu erhalten. Erfreulicherweise wächst die allgemeine Nachfrage nach Arbeitskräften aufgrund des Wirtschaftswachstums in Deutschland. Gleichzeitig sinkt jedoch das Fachkräfteangebot infolge des demografischen Wandels. Die Fachkräftesicherung bleibt daher spiegelbildlich zum allgemeinen Arbeitsmarkt auch für den öffentlichen Dienst ein Schlüsselthema. Eine demografievorsorgende Stellen- und Personalpolitik ist daher ebenso unerlässlich wie moderne, attraktive und familienfreundliche Arbeitsbedingungen, die flexibel auf die verschiedenen Lebensentwürfe und -phasen der Beschäftigten Rücksicht nehmen. Daher haben die öffentlichen Arbeitgeber von Bund, Ländern und Kommunen die Projekte mit den Sozialpartnern nicht nur gemeinsam entwickelt, sondern sich auch für deren Umsetzung in den Arbeitsalltag eingesetzt.

Festhalten an den strategischen Leitzielen und Strukturen

Die AG hat sich entschieden, an ihren im Oktober 2012 vereinbarten Leitzielen festzuhalten:

- **Leitziel 1:** rechtzeitig für Wissensnachschub in den Verwaltungen sorgen und die Potenziale der Beschäftigten fördern,
- **Leitziel 2:** familienfreundliches Arbeiten ausbauen,
- **Leitziel 3:** Arbeitsfähigkeit der Beschäftigten lebensphasengerecht erhalten.

Aufgabenfelder

Anknüpfend an die im Mai 2013 beschlossenen zwölf Projekte haben die Mitglieder der AG ihre Agenda fortgeschrieben:

- Die AG sieht es als ihre zentrale Aufgabe an, sich für die Umsetzung und Konsolidierung der Projekte in den Verwaltungen einzusetzen und diesen Prozess kontinuierlich zu begleiten (**Aufgabenfeld 1**).
- Mit Blick auf den Koalitionsvertrag hat die AG ihr strategisches Leitziel, rechtzeitig für „Wissensnachschub“ in den Verwaltungen zu sorgen, operativ auf das Ziel „demografievorsorgende Stellen- und Personalpolitik“ fokussiert, wobei haushaltsrechtliche Instrumente in den Blick genommen wurden. Darüber hinaus wurde nach Möglichkeiten für eine gemeinsame Öffentlichkeitsarbeit für die Arbeitgeber aus Bund, Ländern und Kommunen gesucht (**Aufgabenfeld 2**).

2. PROJEKTFORTSCHRITTE

2.1 Zusammenfassung

Aufgabenfeld 1: Umsetzen und Konsolidieren

Die Arbeitsergebnisse der AG seit Mai 2013 lassen sich wie folgt zusammenfassen:

- Sechs der zwölf Projekte wurden erfolgreich abgeschlossen. Hierzu zählen die Projekte: „Förderung des informellen Lernens“, „Vermittlung von Schlüsselkompetenzen“, „Ausbau berufsbegleitender Qualifizierung“. Umgesetzt wurden auch die Projekte „Flexible Teilzeit“, „Ausbau des Familienservice“ sowie die geplante Herausgabe des Praxisordners „Kein Stress mit dem Stress“.
- Bei sechs weiteren Projekten wurden die konkreten Handlungsaufträge ebenfalls erfüllt. Die Projekte werden dennoch nicht als „abgeschlossen“ betrachtet, weil deren Implementierung in die Verwaltungspraxis noch weiter beobachtet oder weitere Handlungsschritte abgeleitet werden (vgl. im Einzelnen unter 2.).

Aufgabenfeld 2: Demografievorsorgende Stellen- und Personalpolitik

Darüber hinaus hat die AG drei „neue“ Vorhaben in Projektsteckbriefen ausarbeiten lassen:

- **Maßnahmenprogramm für eine demografievorsorgende Stellenpolitik:** Die AG beschließt vorzuschlagen, die Ausbildungskapazitäten der Hochschule des Bun-

des für öffentliche Verwaltung (HS Bund) aufzustocken. Darüber hinaus soll ein zentraler Stellenpool zur Demografievorsorge eingerichtet werden, aus dem den Ressorts temporär Stellen für Nachwuchskräfte zur Verfügung gestellt werden sollen.

- **Ressortweite Personalbedarfsanalysen:** Die AG empfiehlt den Bundesressorts, eigenverantwortlich Personalbedarfsanalysen auf Basis der von ihr entwickelten Eckpunkte durchzuführen. Zudem werden behördenübergreifende sogenannte „Jobfamilien“ gebildet, mit denen sich künftige Personalbedarfe der Ressorts angesichts der Altersabgänge in einem Gesamtüberblick darstellen lassen.
- **Anerkennende und wertschätzende Verwaltungskultur:** Die AG billigte den Vorschlag, ein Eckpunktepapier zu erarbeiten. Dort sollen die wesentlichen Aspekte von Wertschätzung aufgezeigt und konkrete Maßnahmen für einen wertschätzenden Umgang im Arbeitsalltag von Verwaltungen zusammengestellt werden.

2.2 Stand zum strategischen Leitziel „demografievorsorgende Stellen- und Personalpolitik“ (für Wissensnachschub sorgen)

Die Projekte zum strategischen Leitziel „demografievorsorgende Stellen- und Personalpolitik“ (für Wissensnachschub sorgen) haben sich seit Mai 2013 wie folgt entwickelt:

Leitziel: Fachkräftebasis sichern

Projekt: Ressortweite Personalbedarfsanalysen

- Um herauszufinden, an welchen Stellen für die öffentlichen Arbeitgeber Rekrutierungsschwierigkeiten entstehen, hatte die AG empfohlen, Eckpunkte zur Durchführung von Personalbedarfsanalysen zu erarbeiten. Diese Eckpunkte wurden im Februar 2015 vorgelegt. Damit können die Ressorts behördenspezifisch und eigenverantwortlich sowohl ihre jeweiligen Altersstrukturen ermitteln als auch ihre Personalbedarfe aufgrund der Altersabgänge analysieren und prognostizieren.
- Um einen Gesamtüberblick über den quantitativen und qualitativen Fachkräftebedarf der Bundesverwaltung zu ermöglichen, hat die AG die Bildung einer „Metaebene“ für die künftigen Personalbedarfe

empfohlen. Hierfür werden behördenübergreifende Jobfamilien entwickelt, die die Größe und heterogene Aufgabenstruktur der Bundesverwaltung berücksichtigen. Mit „Jobfamilien“ bzw. „Stellenbündeln“ werden gleiche oder ähnliche Stellen in Bezug auf Kerntätigkeiten und zentrale fachliche oder überfachliche Kompetenzanforderungen zu Gruppen zusammengefasst. Beispielsweise können Ingenieur- und IT-Berufe in einer übergeordneten MINT-Jobfamilie zusammengefasst werden. Ziel ist, die komplexe Entwicklung des Personals in der Bundesverwaltung übersichtlicher darzustellen, Personal bedarfsgerecht zu steuern und fortzubilden sowie den Wissenstransfer zu managen.

Projekt: Demografievorsorgende Stellenpolitik

- Um den steigenden Bedarf an Nachwuchskräften mit verwaltungsspezifischen Qualifikationen zu decken, wurde vorgeschlagen, die Ausbildungskapazitäten für den gehobenen Dienst an der HS Bund aufzustocken. So kann die eigene Nachwuchsausbildung für die Studiengänge „Allgemeine und Innere Verwaltung“ und „Verwaltungsinformatik“ bedarfsgerecht forciert werden.
- Zusätzlich wird empfohlen, einen zentralen Stellenpool zur Demografievorsorge einzurichten, aus dem den Bundesressorts temporär Planstellen und Stellen zur Einstellung von qualifiziertem Nachwuchs- und Fachpersonal in Mangelbereichen zur Verfügung gestellt werden. Diese Stellen sollen automatisch in den zentralen Stellenpool zurückfallen, wenn die Nachwuchskraft durch den regulären Altersabgang und die dann freie Stelle übernommen werden kann. Sie sind dann wieder für andere Ressorts verfügbar, sodass es nicht zu einem dauerhaften Stellenaufwuchs kommt. Der Nachweis für den zusätzlichen Personalbedarf soll durch spezifische Personalbedarfsanalysen unter Berücksichtigung der entwickelten „Eckpunkte“ unterstützt werden.
- Durch den Stellenpool werden unattraktive Zeitverträge vermieden. Qualifizierte und geeignete Fachkräfte können bereits eingestellt werden, bevor sich das Angebot am Arbeitsmarkt weiter verknappert. Zudem wird ein effektiver Wissenstransfer gewährleistet.

Leitziel: Qualifikation von Beschäftigten und Wissenstransfer

Zum Leitziel Qualifikation und Wissenstransfer wurden vier Projekte entwickelt und weitestgehend umgesetzt:

Projekt: Einführung eines systematischen Wissenstransfers

- Die Arbeitsgruppe hatte empfohlen, Maßnahmen für einen systematischen Wissenstransfer in den Behörden einzuführen. Ziel war es, zu verhindern, dass aufgrund der verstärkten Altersabgänge viel praktisches Fach- und Erfahrungswissen verloren geht.
- In den meisten Behörden sind viele Maßnahmen zur Einführung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und zur Information über allgemeine Angelegenheiten des Hauses etabliert. Unterstützung benötigen die Behörden jedoch noch bei Maßnahmen, die den Wissenstransfer beim Arbeitsplatzwechsel sichern sollen (Übergabegespräche, Wissensstafetten).
- Deshalb wird die Bundesakademie (BAKÖV) für öffentliche Verwaltung ihr Qualifizierungsprogramm Personalentwicklung um das Thema „Wissenstransfer“ erweitern und darüber hinaus zwei neue Angebote (Workshop, Fortbildungen) entwickeln.

Projekt: Ausbau berufsbegleitender Qualifizierungsmaßnahmen

- Das Vorhaben, berufsbegleitende Qualifizierungsmaßnahmen weiter auszubauen, wurde ebenfalls umgesetzt:
 - Die HS Bund hat einen Fernstudiengang (Verwaltungsmanagement) für den Aufstieg von Beamtinnen und Beamten sowie Tarifbeschäftigten in den gehobenen nichttechnischen Verwaltungsdienst etabliert.
 - Die BAKöV bietet den MEGA-Studiengang (Master of European Governance and Administration) nunmehr als berufsbegleitenden Studiengang an.

Projekt: Vermittlung von Schlüsselkompetenzen

- Auch der Beschluss, Schlüsselkompetenzen in der Aus- und Fortbildung durch Anpassung der Curricula und bestehender Fortbildungskonzepte zu stärken, ist erfolgreich umgesetzt:
 - Die HS Bund hat die Vermittlung von Schlüsselkompetenzen in die Curricula ihrer Studiengänge aufgenommen.
 - Die BAKöV hat nun ein großes Spektrum an Seminaren zur Vermittlung der wichtigen Kommunikations-, Kooperations- und Sozialkompetenzen im Programm.

- Ein Bericht über die Aufnahme von Schlüsselkompetenzen in die Studiencurricula der HS Bund und die Seminarkonzepte der BAKöV wird folgen.

Projekt: Förderung des informellen Lernens

- Eine Handlungshilfe, mit der das informelle und selbstgesteuerte Lernen am Arbeitsplatz gefördert wird, liegt seit April 2015 vor und ist unter www.bakoev.bund.de abrufbar.

2.3 Stand zum strategischen Leitziel „familienfreundliches Arbeiten“

Projekt: Führen in Teilzeit

- Die Handlungsempfehlung, durch die das Führen in Teilzeit in den Verwaltungen gefördert werden soll, liegt seit Sommer 2015 vor.
- Hierin werden die geltenden rechtlichen Rahmenbedingungen festgehalten, die unterschiedlichen Modelle beschrieben, notwendige flankierende Unterstützungsmaßnahmen und personalorganisatorische Fragestellungen aufgezeigt sowie vorhandene Praxiserfahrungen bilanziert.
- Die Anwendung in der Personalpraxis wird weiter verfolgt und zum Demografieipfel 2017 bilanziert.

Projekt: Mehr Zeitsouveränität durch mobiles Arbeiten

- Strategisches Ziel der AG zum familienfreundlichen Arbeiten ist es, den Beschäftigten mehr Zeitsouveränität zu ermöglichen. Empfohlen wurde daher, das mobile Arbeiten in der Bundesverwaltung auszubauen (das heißt ohne fest eingerichteten PC mit mobilem Endgerät außerhalb der Dienststelle).
- Eine Ressortabfrage im dritten Quartal 2014 ergab, dass mobiles Arbeiten in allen Ressorts praktiziert wird. Allerdings ist erst dann ein flächendeckender Beitrag zum Ausbau familienfreundlicher Arbeitsbedingungen geleistet, wenn die personellen und organisatorischen Rahmenbedingungen in Dienstvereinbarungen verbindlich geregelt sind.
- Daher sollen bestehende Dienstvereinbarungen im Ressortkreis ausgetauscht und im Sinne der ebenenübergreifenden Zusammenarbeit Praxisbeispiele aus Bund, Ländern und Kommunen identifiziert sowie im Demografieportal des Bundes und der Länder, www.demografie-portal.de, veröffentlicht werden (mit Einverständnis der jeweiligen Dienststelle).

Projekt: Flexible Teilzeit

- Geprüft werden sollte, ob die Begrenzung der regelmäßigen täglichen Arbeitszeit bei Teilzeit (bezogen auf § 4 Satz 1 Arbeitszeitverordnung - AZV) aufgehoben

werden kann. Ziel war es, die Arbeitszeitgestaltung für eine bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu flexibilisieren, ohne den Dienstbetrieb zu beeinträchtigen.

- Mit Änderung des § 4 Satz 3 AZV können die Dienststellen nun die regelmäßige tägliche Arbeitszeit im Rahmen der für die Dienststelle geltenden Rahmenarbeitszeit individuell festlegen. Den weiterhin geltenden rechtlichen Rahmen für die regelmäßige tägliche Arbeitszeit setzen unverändert die EU-Arbeitszeitrichtlinie (13 Stunden) und das Arbeitszeitgesetz (10 Stunden).

Projekt: Ausweitung Familienservice

- Die AG hatte empfohlen, Familienservice-Leistungen, die seit Februar 2013 schon für alle obersten Bundesbehörden bestehen, auch den Beschäftigten in den Geschäftsbereichen zu ermöglichen. Geboten werden sowohl Beratungs- und Vermittlungsleistungen für die Betreuung von Kindern (auch für Ferienzeiten und im Notfall) als auch für die Notfallbetreuung von pflegebedürftigen Angehörigen. Die Kosten für die Beratungs- und Vermittlungsleistungen trägt der Dienstherr. Nach Abschluss des Vergabeverfahrens profitieren seit Sommer 2015 nun auch die Beschäftigten in den Geschäftsbereichsbehörden von dem Familienservice.

2.4 Stand zum strategischen Leitziel „Arbeitsfähigkeit der Beschäftigten erhalten“

Projekt: Langzeitkonten

- Im Rahmen eines Pilotprojekts war es von 2011 bis Ende 2014 nach der Arbeitszeitverordnung den Beschäftigten zweier Ressorts bereits möglich, Zeiten höherer Arbeitsbelastung auf Langzeitkonten anzusammeln und bis 2016 wieder abzubauen. Die AG hatte empfohlen, dieses Pilotprojekt weiterzuentwickeln.
- Mittlerweile wurde § 7a AZV mit folgendem Inhalt neu gefasst:
 - Öffnung des Pilotprojekts für weitere interessierte Ressorts,
 - Verlängerung der Ansparphase von bis zu drei auf bis zu fünf Jahre,
 - Maximale Ansparung von 1.400 Stunden (3 Stunden pro Woche),
 - Flexibilisierung der Entnahmephase über 2016 hinaus,

- gleitender Übergang in den Ruhestand im Teilzeitmodell.

- Der Einführungsprozess in den Ressorts wird weiter beobachtet.

Projekt: Systematisches Betriebliches Gesundheitsmanagement (sBGM)

- Bereits im Sommer 2014 wurde das Vorhaben, „Eckpunkte für einen Rahmenkonzept für die Weiterentwicklung des systematischen Betrieblichen Gesundheitsmanagement“ umgesetzt. Es dient als fachliche Unterstützung der Bundesbehörden. Ausgearbeitet wurden die Eckpunkte von einer Arbeitsgruppe des Ressortarbeitskreises Gesundheit in enger Zusammenarbeit mit den Vertretern der Sozialpartner DGB, ver.di und dbb unter fachlicher Begleitung der Unfallkasse des Bundes (heute: Unfallversicherung Bund und Bahn).
- Darauf aufbauend hat diese AG im Sommer 2015 eine Praxishilfe für die Durchführung von Gesundheitsanalysen für die Behörden erstellt.
- Darüber hinaus wurde beschlossen, weitere Praxishilfen für die Behörden zur Weiterentwicklung des Betrieblichen Gesundheitsmanagements vom Ressortarbeitskreis Gesundheit erarbeiten zu lassen.
- Gemeinsame Aufgabe der Unterarbeitsgruppe und des Ressortarbeitskreises wird sein, darauf zu achten, dass die Ressorts die Konzepte für ein sBGM in ihren Häusern weiter konkretisieren.

Projekt: Praxisordner „Kein Stress mit dem Stress“

- Der geplante Praxisordner „Kein Stress mit dem Stress – Lösungen und Tipps für gesundes Führen im öffentlichen Dienst“, wurde bereits im Mai 2013 herausgegeben. Vorbild dafür war die gleichnamige Handlungshilfe, die für Führungskräfte in der Privatwirtschaft viele praxisnahe Lösungen bereithält. Sie richtet sich mit zahlreichen Tipps an alle Führungskräfte – nicht nur an die „Personaler“. Ende 2015 wird der Praxisordner neu aufgelegt und um weitere Praxisbeispiele aus den Verwaltungen ergänzt.

Projekt: Anerkennende und wertschätzende Verwaltungskultur

- Wie im Mai 2013 angekündigt, hat sich die AG dem Thema Wertschätzung mit dem Ziel gewidmet, ein möglichst breites Verständnis für die Bedeutung einer wertschätzenden Haltung sowie eines wertschätzenden Verhaltens im Arbeitsalltag zu fördern.

- Daher wird ein Eckpunktepapier erarbeitet, das die wesentlichen Aspekte von Wertschätzung und konkrete Beispiele für einen wertschätzenden Umgang im Arbeitsalltag und eine gemeinsame Gestaltung der Arbeitswirklichkeit zusammenstellt. Zudem sollen Maßnahmen, die der Förderung von Wertschätzungs-kompetenz dienen und zur Pilotierung geeignet sind, identifiziert und vorgeschlagen werden.

3. ERKENNTNISSE AUS DEM AG-PROZESS

- Die Vernetzung zwischen Bund, Ländern, Kommunen und den Gewerkschaften hat sich bewährt, weil hierdurch ein offener Erfahrungsaustausch ermöglicht und viele gute Praxisbeispiele gefunden werden konnten. Die AG sieht es dabei weiterhin als Herausforderung für die Entwicklung ebenenübergreifender Strategien an, die durchaus unterschiedlichen Problemlagen oder Verwaltungsstrukturen in Bund, Ländern und Kommunen zu überwinden.
- Zudem war es sinnvoll, keine Doppelstrukturen aufzubauen, sondern vorhandene Strukturen zu nutzen und dort die Gestaltungspartner einzubinden. So wurde beispielsweise die Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) in den Prozessdialog integriert. Des Weiteren hat eine Arbeitsgruppe des Ressortarbeitskreises Gesundheit gemeinsam mit den Sozialpartnern die „Eckpunkte für ein Rahmenkonzept für ein systematisches Betriebliches Gesundheitsmanagement“ entwickelt.
- Durch die Zusammenschau der Projekte wurde oft auch deren Verzahnung offenbar:
 - Beispielsweise lässt sich das Projekt, in den Verwaltungen einen „systematischen Wissenstransfer“ einzuführen, besonders effizient realisieren, wenn Nachwuchskräfte noch von den vorherigen Stelleninhaberinnen bzw. -inhabern eingearbeitet werden können, es somit temporäre „Stellenüberlappungen“ gibt. Um diese zu ermöglichen, wurde im Rahmen des Projekts „demografievorsorgende Stellenpolitik“ nach einer haushaltsrechtlich zulässigen Lösung gesucht.
 - Bei der Ausarbeitung von stellenpolitischen Maßnahmen zeigte sich zudem noch einmal die Notwendigkeit qualifizierter Personalbedarfsanalysen

aufgrund der Altersabgänge. Ohne diese Analysen können Verwaltungen weder ihre künftigen Engpässe erkennen noch passgenaue Strategien entwickeln. Hier sollten die Maßnahmen an Empfehlungen oder Projekte der AG anknüpfen – wie die empfohlene Methodik für Personalbedarfsanalysen.

4. AUSBLICK

Als nächste Schritte bis zum Demografie Gipfel 2017 sind geplant:

- **Monitoring der bisherigen Projekte:** Die AG wird die Projektfortschritte in regelmäßigen Sachstandsberichten zusammenfassen und auf dem Demografieportal des Bundes und der Länder (www.demografie-portal.de) veröffentlichen.
- **Konzept für eine gemeinsame Öffentlichkeitsarbeit der öffentlichen Arbeitgeber (UAG Öffentlichkeitsarbeit):** Ein Konzept mit konkreten Maßnahmen für eine „gemeinsame Öffentlichkeitsarbeit“ wird mit fachlicher Unterstützung des Bundespresseamtes ausgearbeitet.