

# Verwaltung der Zukunft

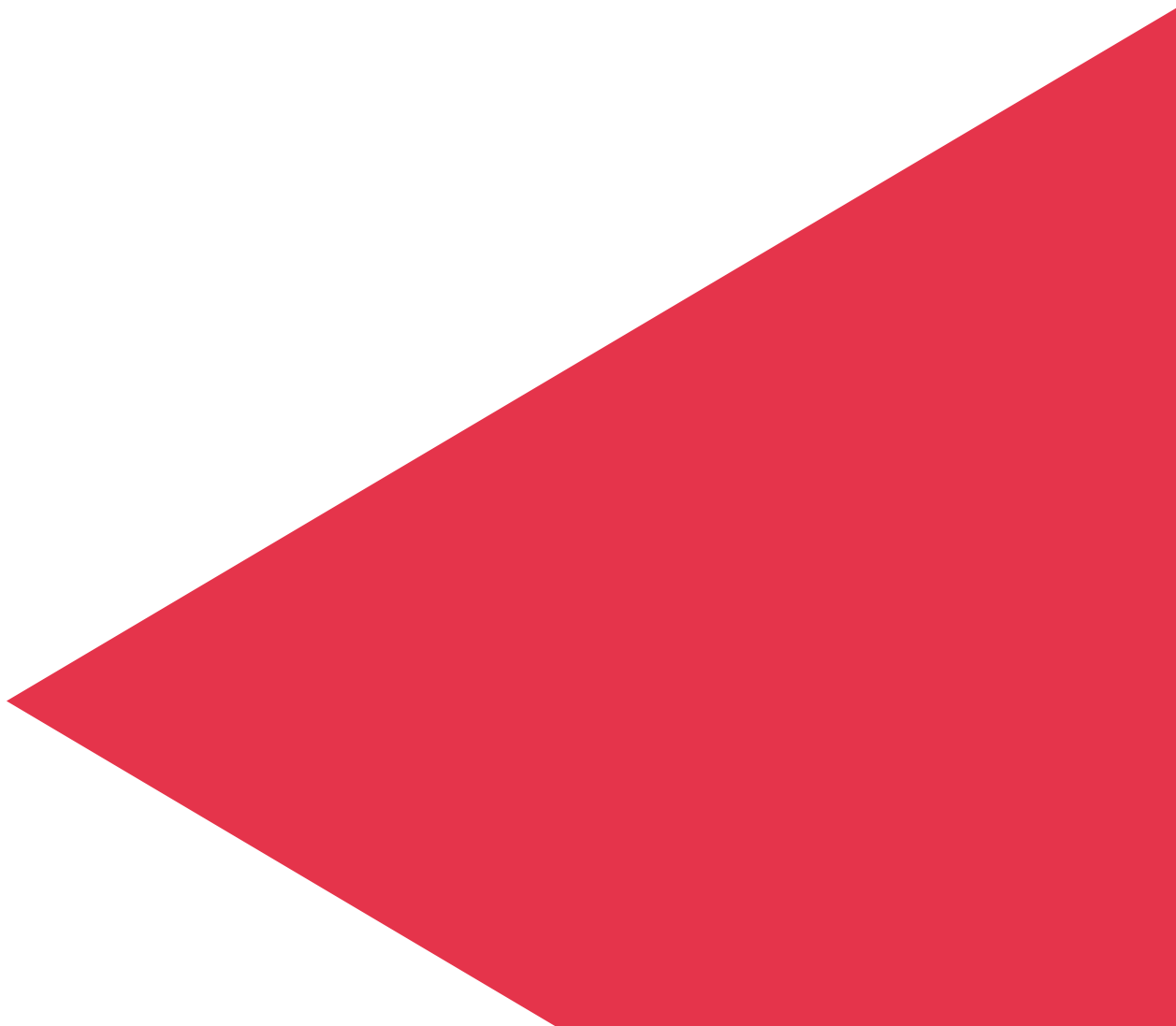
Praxisreport mit Beispielen für eine **moderne Personalpolitik**







**Verwaltung  
der Zukunft**



# Inhalt

## Einstieg

---

Vorworte	5
Über diese Handlungshilfe	10
Die Initiative Neue Qualität der Arbeit	11
Die vier Säulen zukunftsorientierter Verwaltungen	12
Der öffentliche Dienst heute und in Zukunft	14
Zukunfts- und Leistungsfähigkeit der öffentlichen Verwaltung	16

## 1 Personalführung

---

Einführung	23
<b>Handlungsfelder</b>	
• Führung und Kommunikation	25
• Partizipation und Motivation	27
• Arbeitsorganisation und Arbeitszeit	29
<b>Experteninterview mit Prof. Dr. Hermann Hill</b> (Lehrstuhlinhaber Deutsche Universität für Verwaltungswissenschaften, Speyer)	31
<b>Praxisbeispiele aus Bundes-, Landes- und Kommunalverwaltungen:</b>	
• Gute Führung und Zusammenarbeit mit dem Führungskräfte-Feedback (Justizministerium Brandenburg)	33
• Übergreifende Zusammenarbeit stärken – Führungskräfte- und Mitarbeitende-Werkstatt (Bundesministerium für Arbeit und Soziales)	37
• Möglichkeiten von Partizipation und Bürgerbeteiligung (Gemeinde Bispingen)	41
• Motivation fördern mit Coaching-Sprechstunden (Landesvermessung Brandenburg)	45
• Vereinbarkeit von Beruf und Familie durch mobile Arbeit verbessern (Landeshauptstadt Potsdam)	49

## 2 Chancengleichheit & Diversity

---

Einführung	55
<b>Handlungsfelder</b>	
• Familie und Beruf	57
• Demografie	59
• Inklusion	61
• Frauenförderung	63
<b>Experteninterview mit Raimund Becker</b> (Vorstand der Arbeitslosenversicherung der Bundesagentur für Arbeit)	65
<b>Praxisbeispiele aus Bundes-, Landes- und Kommunalverwaltungen:</b>	
• Diversity Management – vielfältige Potenziale erkennen und fördern (Bundesagentur für Arbeit)	67
• Gelungene Vereinbarkeit von Beruf und Pflege (Landeshauptstadt Wiesbaden)	71
• Zukunftsfähige Personalarbeit angesichts älter werdender Belegschaften (Stadt Erlangen)	75
• Inklusion gelebt – Aktionsplan zur Umsetzung der UN-Behindertenrechtskonvention (Bundesministerium für Arbeit und Soziales)	79

### 3 Gesundheit

---

Einführung	85
<b>Handlungsfelder</b>	
• Physische und psychische Gesundheit	87
• Organisationelle und individuelle Resilienz	91
<b>Experteninterview mit Jürgen Nimptsch</b> (Oberbürgermeister von Bonn)	93
<b>Praxisbeispiele aus Bundes-, Landes- und Kommunalverwaltungen:</b>	
• Erfolgreiche Einführung eines Betrieblichen Gesundheitsmanagements (Landeshauptstadt München)	95
• Gesund und engagiert arbeiten – Engagement-Index nutzen (Bundesagentur für Arbeit)	99
• Fürsorge und Gesundheitsprävention mit Gesundheitslotsen (Stadt Wolfsburg)	104
• Gute Führung als Basis für das Gesundheitsmanagement (Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft)	107
• Burnout-Präventionsprogramm – Vorsorge kommt an (Finanzverwaltung NRW)	111

### 4 Wissen & Kompetenz

---

Einführung	117
<b>Handlungsfelder</b>	
• Personalentwicklung	119
• Lebenslanges Lernen	121
• Wissenstransfer	123
<b>Experteninterview mit Dr. Thomas Böhle</b> (Personal- und Organisationsreferent der Stadt München)	125
<b>Praxisbeispiele aus Bundes-, Landes- und Kommunalverwaltungen:</b>	
• Lebensphasenorientierte Personalentwicklung (Bundesministerium für Arbeit und Soziales)	127
• Anforderungsprofile als Basis des Personalmanagements (Unfallkasse des Bundes)	131
• Netzwerk mit Zukunft – Integration, Förderung und Vernetzung von Nachwuchskräften (Bundesministerium für Arbeit und Soziales)	135
• Vom Nachwuchswissenschaftler zum Senior Scientist – Fachkarrieren auch im öffentlichen Dienst (Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin)	139
• Strukturierter Wissens- und Erfahrungstransfer (Innenministerium Baden-Württemberg)	143
• Erfahrungen mit der Wissensstafette bei Fach- und Führungskräftewechsel (Bundesministerium für Arbeit und Soziales)	147

### 5 Ausblick und weiterführende Informationen

---

Zukunftsorientierte Personalpolitik: Schlussfolgerungen und Ausblick	153
Literatur- und Webtipps	155
Überblick über Praxishilfen der Initiative Neue Qualität der Arbeit	162
Quellen	170
Impressum	172

# Liebe Leserinnen und Leser,

die gesellschaftlichen Erwartungen an die Verwaltung haben sich verändert. Heute wollen die Bürgerinnen und Bürger mit ihrer Verwaltung einfach, schnell und sicher kommunizieren. Damit verändern sich ebenso die Anforderungen an die Menschen, die für den Staat arbeiten. Die Zukunft der Arbeit ist daher nicht nur ein wichtiges Thema für Unternehmen und Betriebe. Auch die öffentliche Verwaltung auf Bundes-, Landes- und kommunaler Ebene wird sich angesichts älter werdender Belegschaften sowie veränderter Arbeitsbedingungen in den kommenden Jahren verändern. Es geht um nichts weniger, als auch in Zukunft moderne Dienstleistungen für die Bürgerinnen und Bürger bereitzustellen und dabei auf „gute Arbeitsbedingungen“ als wesentlichen Garanten und Erfolgsfaktor zu setzen.

Die Stärke und Handlungsfähigkeit der öffentlichen Verwaltung bemisst sich vor allem an der Kompetenz und Leistungsfähigkeit ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Eine mitarbeiterorientierte Personalpolitik ist ein wesentlicher Schlüssel, um die Arbeitsplätze in den Behörden zukunftsgerecht auszugestalten und zugleich die Attraktivität der Verwaltung als Arbeitgeber zu fördern. Dieses Ziel hat sich die Bundesregierung im Rahmen ihrer Demografiestrategie für den öffentlichen Dienst gesetzt und arbeitet hierzu im Dialog mit den Sozialverbänden weiter an konkreten Projekten.

Die Bundesregierung will als Arbeitgeber die nötigen Rahmenbedingungen setzen und ihre Organisationsstrukturen und Abläufe an die zunehmend digitalisierte Arbeitswelt anpassen. Dabei wollen wir auch den öffentlichen Dienst insgesamt als Arbeitgeber unterstützen. Ziel ist, die Potenziale und Stärken der Beschäftigten in der öffentlichen Verwaltung konsequent einzubringen. Hierzu sollten wir auch bereit sein, gewohnte Wege zu verlassen und Neues zu wagen, etwa bei der Personalauswahl, aber auch bei der Gestaltung der Arbeit. Wie schaffen wir es, dass alle Beschäftigten lange gesund arbeiten können? Wie können wir Motivation und Beschäftigungsfähigkeit jeder bzw. jedes Mitarbeitenden über die gesamte Erwerbslaufbahn erhalten? Welche Kompetenzen brauchen wir für die Zukunft? Was heißt es, ein attraktiver Arbeitgeber zu sein?

Viele Kommunen, Landes- und Bundesbehörden beschäftigen sich bereits seit Längerem mit diesen Fragen. Mit dem Praxisreport „Verwaltung der Zukunft“ liegt nun eine komprimierte Darstellung von Trends, Anregungen und erfolgreichen Praxisbeispielen zu den zentralen personalpolitischen Handlungsfeldern für die öffentliche Verwaltung vor. Sie als Verantwortliche aus Bundes-, Landes- und Kommunalverwaltungen sowie Expertinnen und Experten aus den Bereichen Personal und Organisation erhalten damit praktische Einblicke, wie gute Arbeit in den Verwaltungen aussehen kann, wie

eine mitarbeiterorientierte Personalführung bereits umgesetzt wird: Wie lassen sich Chancengleichheit und Vielfalt in einer Behörde verwirklichen? Welche Voraussetzungen sind für gesundes Arbeiten notwendig? Wie stellen sich Verwaltungen mit den richtigen Kompetenzen zukunftsgerecht auf? Wie kann Wissen gesichert und weitergegeben werden?

Gute Antworten auf diese Fragen wollen wir auch künftig im Dialog mit Ihnen suchen und diskutieren. Zunächst aber wünschen wir Ihnen viel Freude und auch neue Erkenntnisse bei der Lektüre des Praxisreports und viel Erfolg bei der Gestaltung einer mitarbeiterorientierten Personalpolitik.



A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Thomas de Maizière'.

**Dr. Thomas de Maizière, MdB**

Bundesminister des Innern



A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Andrea Nahles'.

**Andrea Nahles, MdB**

Bundesministerin für Arbeit und Soziales



# Liebe Leserinnen und Leser,

die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind das Herzstück einer Verwaltung. Diese Aussage kann ich nach vielen Jahren in und mit Verwaltungen mit Fug und Recht treffen. Ohne gut ausgebildete, bedarfsgerecht fortgebildete und motivierte Bedienstete kann selbst eine technisch auf dem neuesten Stand befindliche Behörde nicht funktionieren. Das ist übrigens auch der Grund dafür, dass die Personalausgaben in allen Länderhaushalten den größten Anteil haben. Die Landesverwaltungen sind in der Regel auch die größten Arbeitgeber in ihren Bundesländern. Damit übernehmen sie automatisch eine Vorbildfunktion, wenn es um eine zukunftsfeste Personalpolitik geht.

Der demografische Wandel ist dabei länderübergreifend die größte Herausforderung. Ziel muss es trotz der gesamtgesellschaftlichen Veränderungen sein, im Wettbewerb um junge und hoch qualifizierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bestehen zu können. Um diesem Anspruch gerecht zu werden, existieren in allen Ländern Programme für eine familienbewusste Personalpolitik sowie zum Gender-Mainstreaming. Das ist auch notwendig, denn die Vereinbarkeit von Familie und Beruf sowie die Ausbalancierung der beruflichen Chancen zwischen Frauen und Männern werden unter den Bedingungen des demografischen Wandels zu einem echten Wettbewerbsvorteil.

Der vorliegende Praxisreport „Verwaltung der Zukunft – Praxisreport mit Beispielen für eine moderne Personalpolitik“ wird die Verbreiterung solcher und zahlreicher weiterer Modelle vorantreiben. Es ist gut, dass sie nun einer breiten Öffentlichkeit zugänglich gemacht werden. Die Nachahmung ist dabei herzlich empfohlen: Lassen Sie sich an Ihrem Arbeitsplatz von dieser Initiative inspirieren.



A handwritten signature in black ink that reads "Stephan Weil". The signature is written in a cursive, flowing style.

**Stephan Weil**  
Niedersächsischer Ministerpräsident

# Liebe Leserinnen und Leser,

der demografische Wandel mit seinen vielfältigen bereits heute absehbaren Folgen führt dazu, dass auch in den Städten, Landkreisen und Gemeinden – ebenso wie in den Verwaltungen von Bund und Ländern – das Handlungsfeld Personalmanagement einen höheren Stellenwert bekommt, als dies in der Vergangenheit der Fall gewesen sein mag. Blickt man auf die Jahrzehnte seit der Wiedervereinigung zurück, so war – nicht nur im Osten Deutschlands – der Personalabbau das beherrschende Thema. Der Arbeits- und Ausbildungsmarkt war nicht zuletzt vor dem Hintergrund einer ganzen Reihe geburtenstarker Jahrgänge von einem deutlichen Überangebot geprägt. Die Gewinnung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter stellte kein Problem dar, die Ausbildungsplätze in der öffentlichen Verwaltung waren begehrt, aus der großen Zahl der Bewerberinnen und Bewerber konnten die Qualifiziertesten ausgewählt werden.

Seither hat sich die Lage vielerorts verändert. Zwar wird auch heute noch längst nicht jeder frei werdende Arbeitsplatz in den Kommunen neu besetzt. Die stetig sinkende Zahl von Schulabgängerinnen und Schulabgängern führt aber schon jetzt zu einem „Wettbewerb um die besten Köpfe“, dessen Auswirkungen auch auf kommunaler Ebene bereits spürbar werden. Weitere Herausforderungen, vor denen die Personalverwaltung in den Städten, Landkreisen und Gemeinden aktuell stehen, resultieren aus dem steigenden Durchschnittsalter der Beschäftigten und der Tatsache, dass in absehbarer Zeit ein großer Teil der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Kommunalverwaltung altersbedingt aus dem Dienst ausscheiden wird. Vor diesem Hintergrund gewinnen Themen wie Gesundheitsmanagement, Vereinbarkeit von Familie und Beruf, Führungskräfteentwicklung, aber auch Wissenstransfer grundlegende Bedeutung. Hinzu kommt, dass unsere Gesellschaft durch Zuwanderung vielfältiger geworden ist; deshalb öffnen sich auch die kommunalen Verwaltungen interkulturell.

Auch von der Bewältigung dieser Herausforderungen hängt es ab, dass die Städte, Landkreise und Gemeinden attraktive Arbeitgeber bleiben, die diejenigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gewinnen und dauerhaft an sich binden können, welche sie zur Wahrnehmung ihrer anspruchsvollen und bedeutsamen Aufgaben benötigen. Davon hängt die Funktionsfähigkeit der kommunalen Verwaltung ab. Vor allem jungen Menschen fehlen oft noch Informationen über die vielfältigen Arbeitsmöglichkeiten in der Kommunalverwaltung, über interessante, gemeinwohlorientierte Aufgabensstellungen, aber auch über die Familienfreundlichkeit und Sicherheit der kommunalen Arbeitsplätze.

Der Deutsche Städtetag, der Deutsche Landkreistag sowie der Deutsche Städte- und Gemeindebund begrüßen es daher, dass die Initiative Neue Qualität der Arbeit die vorliegende Handlungshilfe „Verwaltung der Zukunft“ veröffentlicht. Mit ihren vier Schwerpunkten „Personalführung“, „Chancengleichheit und Diversity“, „Gesundheit“ sowie „Wissen und Kompetenz“ bietet der Leitfaden eine vorzügliche Orientierungshilfe für die kommunale Personalverwaltung, dessen Praxistauglichkeit noch durch die vielen guten Beispiele aus Bundes-, Landes- und Kommunalverwaltungen erhöht wird. Die Handlungshilfe der Initiative Neue Qualität der Arbeit ist damit eine sinnvolle Ergänzung zu den von den kommunalen Spitzenverbänden bereitgestellten Informationsmaterialien für die Personalverwaltung.



A handwritten signature in black ink that reads "S. Articus".

**Dr. Stephan Articus**

Geschäftsführendes Präsidialmitglied  
des Deutschen Städtetages



A handwritten signature in black ink that reads "H. Henneke".

**Prof. Dr. Hans-Günter Henneke**

Geschäftsführendes Präsidialmitglied  
des Deutschen Landkreistages



A handwritten signature in black ink that reads "G. Landsberg".

**Dr. Gerd Landsberg**

Geschäftsführendes Präsidialmitglied  
des Deutschen Städte- und Gemeindebundes

# Über diese Handlungshilfe

Unsere Gesellschaft verändert sich und mit ihr auch der öffentliche Dienst: Ein zunehmender Altersdurchschnitt der Belegschaften, hohe Zahlen von Ruhestandseintritten und zu erwartende Nachwuchsengepässe sind wesentliche Herausforderungen, mit denen Sie als Verantwortliche aus Bundes-, Landes- und Kommunalverwaltung sowie Expertinnen und Experten aus den Bereichen Personal und Organisation in den nächsten Jahren konfrontiert werden. Deshalb gilt es, Antworten auf dringende Fragen zu finden:

- ▶ Wie gelingt es, Engagement, Motivation, Gesundheit und Kompetenz der Belegschaft zu erhalten und zu fördern?
- ▶ Wie kann der öffentliche Dienst als Arbeitgeber attraktiver werden, um zukünftig genügend Nachwuchs-, Fach- und Führungskräfte zu gewinnen und langfristig zu binden?
- ▶ Was ist zu tun, um Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit zu sichern?

Letztendlich entscheiden Motivation, Gesundheit, Wissen und Kompetenz der Beschäftigten über die Leistungsfähigkeit einer Institution. Innovative personalpolitische Ansätze stellen deshalb den Menschen mit seinen individuellen Bedürfnissen im Arbeitsalltag in den Mittelpunkt. Denn Beschäftigte, deren Bedürfnisse nach Anerkennung, Eigenverantwortung, Entwicklung, aber auch nach einer ausgeglichenen Work-Life-Balance berücksichtigt werden, sind engagierter, kreativer und können sich eher mit ihrem Arbeitgeber identifizieren. Mit einer mitarbeiterorientierten Personalpolitik können Sie dazu beitragen.

Doch wie gelingt das konkret? Genau hier setzt der vorliegende Praxisreport der Initiative Neue Qualität der Arbeit an: Er bietet Ihnen, mit dem gezielten Fokus auf die öffentliche Verwaltung, praxisorientierte Tipps und Lösungen für eine zukunftsorientierte Personalpolitik. Alle Praxis-

beispiele in diesem Report wurden eigens von Praktikerinnen und Praktikern verfasst – von Verantwortlichen aus Bundes-, Landes- und Kommunalverwaltungen sowie von Expertinnen und Experten aus dem Bereich Personalmanagement. Ihnen bietet sich damit die Möglichkeit, von den Erfahrungen anderer zu profitieren. Betrachten Sie die Praxisbeispiele, die sich auf kommunaler, Landes- und Bundesebene bewährt haben, als Inspiration zur eigenen behörden-spezifischen Umsetzung und treten Sie bei Bedarf mit den genannten Ansprechpersonen in Kontakt. Die Praxisbeispiele sind sicher nicht 1:1 auf andere Verwaltungen übertragbar, sie können jedoch wichtige Anregungen und Impulse geben für die Ausgestaltung der eigenen Personalpolitik. Vervollständigt wird der Praxisreport durch einen Überblick zu personalpolitischen Trends sowie einer Sammlung von weiterführenden Informationen und Kontakten, die Sie direkt für Ihre Praxis nutzen können.

Wenn Sie die Kapitel hintereinander lesen, gewinnen Sie einen umfassenden Einblick in die Handlungsfelder und Möglichkeiten eines zukunftsweisenden Personalmanagements. Vielleicht möchten Sie aber auch nur einzelne Themen vertiefen? Dann steigen Sie direkt in die für Sie interessanten Themen ein: Alle Kapitel sind in sich abgeschlossen und lassen sich auch separat lesen.



# Die Initiative Neue Qualität der Arbeit

Sei es in der Privatwirtschaft oder im öffentlichen Dienst: Arbeitsplätze fit zu machen für die Zukunft ist eine Aufgabe, die Wirtschaft, Politik und Wissenschaft gleichermaßen angeht. Die Initiative Neue Qualität der Arbeit bringt diese Akteure zusammen. Sie bündelt das Wissen und die Erfahrungen aller Beteiligten und macht sie für die Praxis nutzbar.

Motivierte und gut ausgebildete Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind ein entscheidender Erfolgsfaktor für Unternehmen und Verwaltungen gleichermaßen. Die Initiative setzt sich daher für eine Arbeitswelt ein, bei der die Menschen im Mittelpunkt stehen. Sie unterstützt Betriebe und Behörden dabei, ihre Organisationskultur mitarbeiterorientiert zu gestalten und zukunftsorientiert auszurichten. Zu den zentralen personalpolitischen Themen gehören dabei: Personalführung, Chancengleichheit & Diversity, Gesundheit sowie Wissen & Kompetenz.

Die Initiative stellt bereits eine Vielzahl von Erfahrungen und Praxisbeispielen zur Verfügung, die sich allerdings bisher vornehmlich auf Wirtschaftsunternehmen und insbesondere auf den deutschen Mittelstand konzentrieren. Mit dem

vorliegenden Praxisreport „Verwaltung der Zukunft“ bietet die Initiative nun auch speziell für die öffentliche Verwaltung eine komprimierte Darstellung von Trends und Lösungen aus der Praxis. Sie sollen beispielhaft zeigen, wie Motivation, Identifikation, Gesundheit und Engagement der Beschäftigten erhalten sowie die Attraktivität und Leistungsfähigkeit von Verwaltungen – ob in Bund, Ländern oder Kommunen – gefördert werden können.

## Initiative Neue Qualität der Arbeit

In der Initiative Neue Qualität der Arbeit kommen die Sozialpartner und die Kammern mit Vertreterinnen und Vertretern aus Politik, Wissenschaft und Gesellschaft zusammen, um neue Ansätze einer modernen Personalpolitik zu diskutieren. Ziel ist, die Qualität der Arbeit für die Beschäftigten als Schlüssel für mehr Wettbewerbsfähigkeit und Innovationskraft weiter zu steigern. Insbesondere kleinen und mittleren Betrieben, aber auch großen Unternehmen und nicht zuletzt dem öffentlichen Dienst stehen die Angebote der Initiative zur Verfügung. Sie unterstützt Arbeitgeber wie Beschäftigte als Wegweiser und Serviceplattform zum Thema Qualität der Arbeit.

Sie können sich bei der Initiative zu aktuellen Entwicklungen, Trends und Ansätzen informieren, von guten Beispielen aus der betrieblichen Praxis profitieren, eigene Erfahrungen weitertragen und sich von erfahrenen Praktikerinnen und Praktikern beraten lassen. [www.inqa.de](http://www.inqa.de)

# Die vier Säulen zukunftsorientierter Verwaltungen

Mit Blick auf die Herausforderungen auf dem Arbeits- und Bewerbermarkt hat die Initiative Neue Qualität der Arbeit vier zentrale personalpolitische Themen identifiziert:

## ► Personalführung

Die Personalführung der Zukunft gibt Beschäftigten mehr Raum. Die Entwicklungen im Personalmanagement sind eindeutig: Personalführung von oben herab wird weniger relevant und auf Dauer wirkungslos, vielmehr setzt zukünftiges Personalmanagement auf die Akzeptanz der Beschäftigten und auf flache Hierarchien innerhalb der Organisation. In erster Linie geht es darum, Beschäftigten ein gutes Arbeiten zu ermöglichen sowie Eigeninitiative und Kompetenzen gezielt zu fördern und zu

nutzen. Das Thema Personalführung betont deshalb die mitarbeiterorientierte Führung. Der Kommunikation und Zusammenarbeit innerhalb der Belegschaft sowie der Partizipation und Motivation der Beschäftigten wird ein hoher Stellenwert eingeräumt. Dabei reichen die Instrumente weit über regelmäßige Mitarbeiterbefragungen hinaus. Indem Führungskräfte eine aktive Rolle einnehmen, können sie Veränderungen anstoßen und die Weichen für die Zukunft stellen: Sie können Beschäftigten ein gesundes und motiviertes Arbeiten ermöglichen, indem sie Arbeitsorganisation und Arbeitszeit neu gestalten und Freiräume ermöglichen. Sie können Maßnahmen der Betrieblichen Gesundheitsförderung und der Personalentwicklung umsetzen sowie die Arbeit innerhalb heterogener Teams stärken.

## ► Chancengleichheit & Diversity

Arbeitgeber im öffentlichen Dienst haben die Möglichkeit, neue Wege in der Personalpolitik zu gehen, indem sie auf heterogene Teams setzen und Chancengleichheit in der Belegschaft zur Regel machen. Chancengleichheit zu fördern, heißt unter anderem, die Vereinbarkeit von Beruf und Familie – für die Betreuung von Kindern, aber auch für die Pflege von Angehörigen – durch individuelle Unterstützungsangebote für Frauen und Männer gleichermaßen zu verbessern. Eine weitere Aufgabe besteht darin, die Beschäftigungsmöglichkeiten für Menschen mit Behinderung zur Umsetzung der UN-Behindertenrechtskonvention weiter auszubauen. Diversity bedeutet, die

Bedürfnisse einer vielfältigen Belegschaft – von Menschen verschiedener Altersgruppen, unterschiedlichen Geschlechts, unterschiedlicher sexueller Orientierung sowie sozialer, religiöser und kultureller Herkunft mit verschiedenen Fähigkeiten, Erfahrungen und Hintergründen – zu kennen und die mit dieser Vielfalt verbundenen Potenziale zu heben. Handlungsbedarf besteht darüber hinaus bei der Beschäftigung von Menschen mit Migrationshintergrund, da der Anteil dieser Gruppe im öffentlichen Dienst bisher gering ist. Herausforderungen liegen zudem darin, die fachlichen und persönlichen Kompetenzen von Frauen umfassender zu nutzen und ihre Entwicklungschancen zu verbessern.

► **Gesundheit**

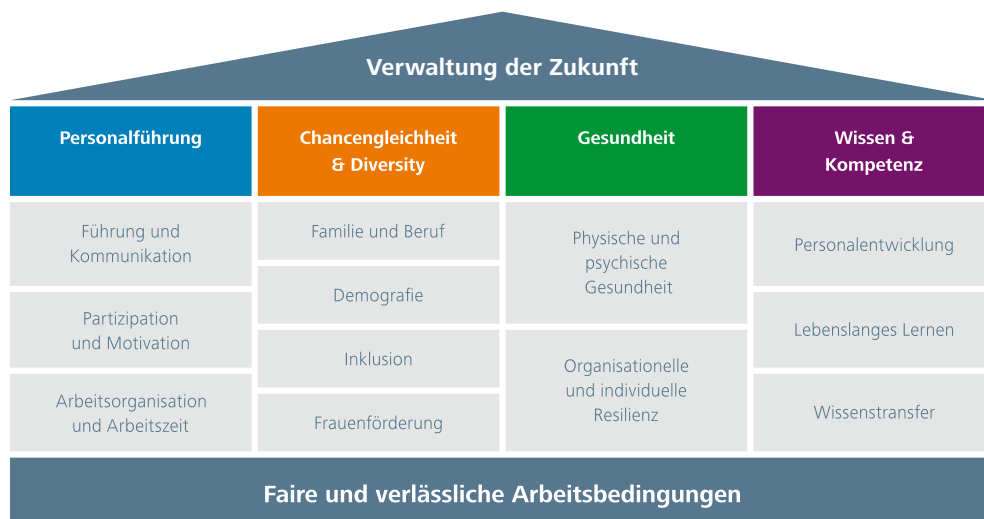
Es lohnt sich, in Gesundheit und Wohlbefinden von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu investieren. Physische und psychische Gesundheit sowie eine gelungene Lebensbalance sind wichtige Faktoren für Motivation, Leistungs- und Innovationsfähigkeit. Zukunftsfähige Organisationen fördern deshalb die Entwicklung und Umsetzung von Maßnahmen, die sowohl die individuelle Gesundheit und Resilienz der bzw. des Einzelnen als auch die organisationelle Widerstandsfähigkeit

stärken. Dazu gehört es unter anderem, eine wertschätzende Führungskultur zu etablieren, um Belastungen am Arbeitsplatz entgegenzuwirken. Basis dafür bilden Arbeitsschutz, Gesundheitsförderung sowie Betriebliches (Wieder-)Eingliederungsmanagement. Gezielte Einzelmaßnahmen der Gesundheitsförderung, vor allem aber ein ganzheitliches Gesundheitsmanagement tragen in hohem Maße zum Erhalt der Leistungs- und Beschäftigungsfähigkeit bei. Dies hat eine besondere Relevanz vor dem Hintergrund längerer Lebensarbeitszeiten und älter werdender Belegschaften.

► **Wissen & Kompetenz**

Zukunftsfähige Verwaltungen zeichnen sich in hohem Maße dadurch aus, dass sie neues Wissen für sich erschließen sowie vorhandenes Know-how und Erfahrungswissen bestmöglich nutzen. Voraussetzung ist, dass Organisationen wissen, welche Kompetenzen und welches Wissen gegenwärtig und zukünftig gebraucht werden. Anforderungs- oder Kompetenzprofile bilden die Grundlage für eine strategisch ausgerichtete Personalentwicklung. Die volle Ausschöpfung von Wissen und Kompetenzen kann mit einer lebensphasenorientierten Personalentwicklung gelingen, die die individuellen Fähigkeiten und Begabungen aller Beschäftigten

über den gesamten Beschäftigungszeitraum hinweg berücksichtigt und ihre Motivation und Leistungsfähigkeit fördert und ausbaut. Einen hohen Stellenwert nimmt dabei das lebenslange Lernen ein, das heißt die kontinuierliche Investition in Aus- und Weiterbildung. Ein systematisches Wissensmanagement trägt zu einer besseren Anwendung von Wissen in der Praxis bei. Dies wird umso wichtiger, da in den kommenden Jahren eine hohe Anzahl von Ruhestandseintritten bevorsteht. Um erfolgskritisches Wissen und dabei insbesondere Erfahrungswissen für die Organisation zu sichern, kommt es darauf an, Strukturen zu etablieren, die den Wissenstransfer sicherstellen.



## Zahlen, Daten und Fakten

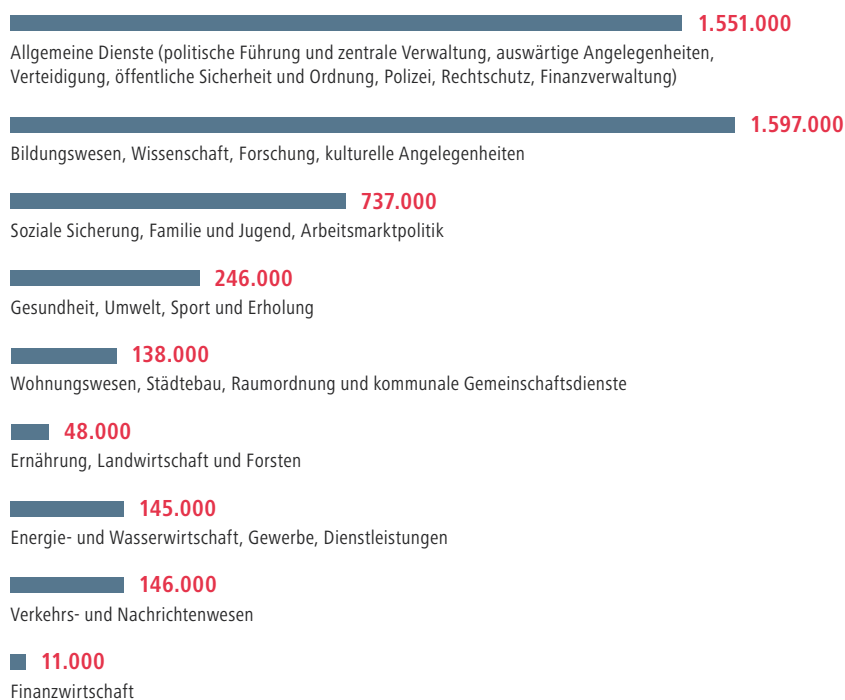
# Der öffentliche Dienst heute und in Zukunft

### Eine Vielzahl an Tätigkeitsfeldern

Der öffentliche Dienst stellt in Deutschland den größten Beschäftigungssektor. Von der politischen Führung über das Bildungswesen bis hin zur öffentlichen Sicherheit und Verteidigung umfasst er eine Vielzahl an Tätigkeitsfeldern. Insgesamt sind rund 4,6 Millionen Menschen in Deutschland im öffentlichen Dienst beschäftigt. Dazu zählen rund 1,9 Millionen Beamtinnen und Beamte sowie 2,7 Millionen Arbeitnehmerinnen

und Arbeitnehmer in Tarifverträgen (Statistisches Bundesamt: Personal des öffentlichen Dienstes, 2012). Die unten stehende Abbildung zeigt, wie divers die Aufgabenbereiche im öffentlichen Dienst sind. Jede Institution weist individuelle Rechtsverpflichtungen, eigene Strukturen und Arbeitsanforderungen auf. Daher kann es keinen allgemeingültigen Masterplan geben, stattdessen müssen passgenaue individuelle Lösungen entwickelt werden, um auf die Herausforderungen der Zukunft zu reagieren.

### Beschäftigungszahlen für den öffentlichen Dienst nach Aufgaben



Quelle: Statistisches Bundesamt: Personal des öffentlichen Dienstes, 2012.



## Altersstruktur der Beschäftigten

### Bund

In der Bundesverwaltung arbeiten rund 450.000 Menschen. Die Zahl der Beschäftigten ist in den letzten 20 Jahren um etwa 30 Prozent reduziert worden. Dieser Personalabbau aufgrund von Sparvorgaben basierte größtenteils auf dem Prinzip, freigewordene Stellen nicht wieder zu besetzen. Somit gibt es heute wenig Junge und immer mehr Ältere in der Bundesverwaltung. Das Durchschnittsalter beträgt derzeit 45 Jahre – Tendenz steigend, auch aufgrund der stufenweisen Anhebung der Regelaltersgrenze auf 67 Jahre (Bundesministerium des Innern: Demografiesensibles Personalmanagement in der Bundesverwaltung, 2012). Die Bundesregierung hat zudem errechnet, dass circa 58 Prozent der beim Bund beschäftigten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei einem Eintritt in den Ruhestand mit 65 Lebensjahren in den nächsten 20 Jahren altersbedingt ausscheiden werden – das sind überdurchschnittlich viele (Bundesregierung: Bericht zur Anhebung der Altersgrenzen von Beamtinnen und Beamten des Bundes, 2012).

### Länder

Laut Statistischem Bundesamt ist die Zahl der Beschäftigten im Landesbereich seit dem Jahr 2000 von 2,39 Millionen Beschäftigten auf 2,34 Millionen im Jahr 2011 zurückgegangen. Das entspricht einem Personalarückgang von rund 50.000 Beschäftigten beziehungsweise 2,1 Prozent. Bereits im Jahr 2011 waren 586.000 Beschäftigte, also rund 26,6 Prozent der Landesbeschäftigten, 55 Jahre und älter. Diese werden innerhalb der nächsten zehn Jahre in den Ruhestand treten.

### Kommunen

Im Jahr 2000 waren rund 1,57 Millionen Beschäftigte im kommunalen Sektor tätig. Zwischen den Jahren 2000 und 2011 sank die Anzahl um rund 200.000 auf rund 1,37 Millionen. Das ist ein Rückgang um 13 Prozent. 2011 waren im kommunalen Sektor 315.000 Beschäftigte, also rund ein Viertel, 55 Jahre und älter. Hinzu kommen die Beschäftigten aus Einrichtungen wie kommunalen

Krankenhäusern, Sparkassen, Versorgungs- und Nahverkehrsunternehmen, die in privater Rechtsform in den Kommunen betrieben werden. Diese Beschäftigten sind im Durchschnitt jünger.

### Literaturtip

Veröffentlichungen zum Stellenabbau und zur Altersstruktur:

- ▶ Hans-Böckler-Stiftung: Finanzpolitische Entwicklungstendenzen und Perspektiven des Öffentlichen Dienstes, 2012.
- ▶ dbb beamtenbund und tarifunion: Zahlen, Daten, Fakten 2014.

## Prognosen für den öffentlichen Dienst

Das Durchschnittsalter der Beschäftigten im öffentlichen Dienst ist in den vergangenen Jahren in Bund, Ländern und Kommunen kontinuierlich gestiegen – ein Trend, der sich in den kommenden Jahren fortsetzen wird. Hauptgrund dafür ist, dass in der Vergangenheit altersbedingt ausscheidende Beschäftigte nur in geringerem Umfang durch junge Nachwuchskräfte ersetzt wurden. Fast die Hälfte aller Beschäftigten (44 Prozent) in der Bundesverwaltung (ohne Soldatinnen und Soldaten) ist heute zwischen 43 und 55 Jahre und ein Drittel der Beschäftigten (37 Prozent) über 50 Jahre alt. Zusätzlich zur Alterung kommen weniger Junge nach. Daher wird sich das Arbeitskräftepotenzial in Deutschland bis 2025 voraussichtlich um rund 6,5 Millionen Menschen verringern. Das hat zur Folge, dass dem gesamten Arbeitsmarkt und somit auch dem öffentlichen Dienst deutlich weniger Arbeitskräfte zur Verfügung stehen werden. (Bundesagentur für Arbeit: Perspektive 2025 – Fachkräfte für Deutschland, 2011).

Es gilt daher, das Personalmanagement in den Verwaltungen auf Bundes-, Landes- und kommunaler Ebene an diese Gegebenheiten anzupassen, um die Leistungsfähigkeit der Verwaltung zu stärken.

# Zukunfts- und Leistungsfähigkeit der öffentlichen Verwaltung

## Zukünftige Herausforderungen für die öffentliche Verwaltung

Ob demografischer Wandel, anhaltende Haushaltskonsolidierungen, höhere Transparenzanforderungen oder die Attraktivität als Arbeitgeber: Die öffentliche Verwaltung steht vor einer Reihe von Herausforderungen, wenn es darum geht, auch künftig leistungsfähig zu bleiben. In einer deutschlandweiten Studie, dem Zukunftspanel 2013, wurden Behörden und Verwaltungen einer Bestandsaufnahme unterzogen und Entwicklungsperspektiven untersucht (siehe Abbildung nächste Seite).

### Webtipp

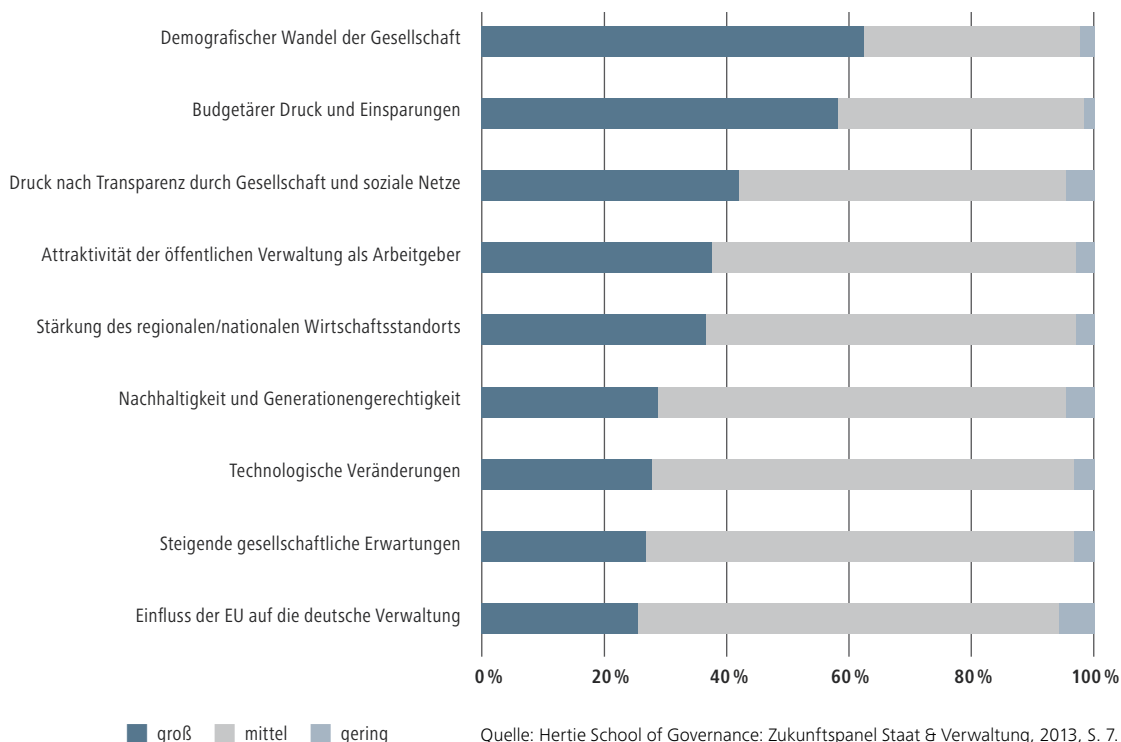
Auf einer eigenen Website bietet die Bundesregierung zahlreiche Informationen rund um das Thema Verwaltungsmodernisierung.

[www.verwaltung-innovativ.de](http://www.verwaltung-innovativ.de)



## Zukünftige Herausforderungen aus Sicht der Behörden

Die Behörden sehen in den nächsten fünf Jahren besondere Herausforderungen in folgenden Bereichen:



### Zukunftspanel 2013

Das Zukunftspanel 2013 basiert auf einer weitgehenden Vollerhebung der allgemeinen öffentlichen Verwaltung in Deutschland (insgesamt 1.166 Behörden). Es wurden die obersten Entscheidungsträgerinnen und Entscheidungsträger in sämtlichen Ministerien der Bundes- und Länderverwaltung, in ausgewählten nachgeordneten Dienststellen auf Bundesebene sowie auf der Kommunalebene in sämtlichen Kreisverwaltungen der Landkreise, in den Verwaltungen der Städte und Gemeinden mit mehr als 20.000 Einwohnerinnen und Einwohnern zu einer Teilnahme eingeladen. Die Ergebnisse ergeben aufgrund der zugrunde liegenden Vollerhebung

und einer zufriedenstellenden Rücklaufquote ein sehr aussagekräftiges und weitgehend repräsentatives Bild. Die Studie leistet eine einmalige Bestandsaufnahme und liefert vielfältige Anregungen zu vier zentralen Themenkomplexen der Verwaltungsmodernisierung:

- ▶ Herausforderungen und Lösungsansätze zukunftsorientierten Regierungs- und Verwaltungshandelns
- ▶ Strukturen, Prozesse, Technologien & Dienstleistungen
- ▶ Öffentliche Finanzen, Effizienz & Transparenz
- ▶ Führung, Personal & Kompetenzen

[www.hertie-school.org](http://www.hertie-school.org)

## Folgen des demografischen Wandels

Wie bereits ausgeführt, wird der demografische Wandel in den Verwaltungen des öffentlichen Dienstes mit einer Verknappung von Nachwuchskräften und der Zunahme älterer Beschäftigter verbunden sein. Daraus ergeben sich folgende Konsequenzen:

- ▶ eine deutliche Abhängigkeit der Arbeitsfähigkeit der Verwaltungen von der Motivation, Gesundheit und der Leistungsfähigkeit einer älter werdenden Belegschaft,
- ▶ eine wachsende Anzahl von Beschäftigten, die im privaten Bereich nicht mehr Kinder zu versorgen, sondern Angehörige zu pflegen haben,
- ▶ die Gefahr eines Know-how-Verlustes durch das Ausscheiden überdurchschnittlich vieler Beschäftigter in den kommenden Jahren („Babyboomer“ scheidet aus dem Arbeitsleben),
- ▶ zunehmende Schwierigkeiten bei der Gewinnung von Nachwuchskräften und der Bindung von Leistungsträgerinnen und Leistungsträgern aufgrund von Fachkräfteengpässen und der Konkurrenz zu anderen öffentlichen Organisationen und der Privatwirtschaft.

## Attraktivität als Arbeitgeber steigern

Die Attraktivität der öffentlichen Verwaltung als Arbeitgeber wird in den Behörden als eine der wichtigsten Herausforderungen für die nächsten fünf Jahre wahrgenommen. Die Ergebnisse des Zukunftspanels 2013 zeigen, welche Maßnahmen dabei als erforderlich angesehen werden – mit einer relativ hohen Übereinstimmung zwischen den Verantwortlichen auf Bundes-, Landes- oder kommunaler Ebene. Dazu gehören vor allem die Flexibilisierung von Arbeitszeiten, eine verbesserte Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben, der Ausbau von mobiler Arbeit sowie mehr berufsbegleitende Weiterbildungsangebote.

## Zukunftsfähig bleiben

Motivierte und befähigte Führungskräfte sowie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind von maßgeblicher Bedeutung für die erforderliche Modernisierung der öffentlichen Verwaltung. Zu den zentralen Aufgaben gehört dabei, die oben genannten Folgen des demografischen Wandels für die eigene Organisation zu erkennen, anzunehmen und angemessene Aktivitäten einzuleiten. In diesem Kontext gilt es vor allem:

- ▶ die öffentliche Verwaltung für Entwicklungen der modernen Arbeitswelt zu öffnen, um attraktive Jobperspektiven auch für junge Arbeitskräfte zu bieten,
- ▶ die Motivation und Leistungsfähigkeit aller Beschäftigten zu erhalten und zu fördern,
- ▶ die Attraktivität der öffentlichen Verwaltung als Arbeitgeber mit neuen Ansätzen zu stärken,
- ▶ die kulturelle Vielfalt und die Zusammenarbeit mehrerer Generationen zu stärken,
- ▶ Inklusion zu fördern,
- ▶ älteren Beschäftigten ein längeres, gesundes Arbeiten bis zur Rente oder Pension zu ermöglichen,
- ▶ im Rahmen eines Betrieblichen Gesundheitsmanagements die physische und psychische Gesundheit zu fördern und insbesondere psychischen Belastungen am Arbeitsplatz entgegenzuwirken,
- ▶ Wissen und Kompetenzen für die Organisation zu sichern und auszubauen.

Voraussetzung ist, eine aufgabengerechte Personalausstattung sicherzustellen sowie eine frühzeitige Einbindung der Interessenvertretungen bei der Planung und Umsetzung entsprechender Aktivitäten zu ermöglichen.



### **Modernes Personalmanagement als zentraler Erfolgsfaktor**

Den befragten Entscheidungsträgerinnen und Entscheidungsträgern aus dem Zukunftspanel kommt neben der technologiegestützten Modernisierung und einer verstärkten und verbindlicheren Zusammenarbeit und Kooperation der Gebietskörperschaften vor allem der Modernisierung des Personalmanagements eine Schlüsselrolle zu, wenn es darum geht, die Zukunfts- und

Leistungsfähigkeit der öffentlichen Verwaltung zu steigern. Hierzu gehören nach Ansicht der Befragten nicht nur eine Modernisierung der IT-Landschaft und die strategische Planung und Steuerung, sondern vor allem eine moderne Führungskräfte- und Personalentwicklung. Gerade hier liegen die größten Umsetzungsdefizite. Nur eine Minderheit der befragten Behörden kann eine volle Realisierung in diesem Bereich vorweisen.



### Literatur- und Webtipps zum Personalmanagement

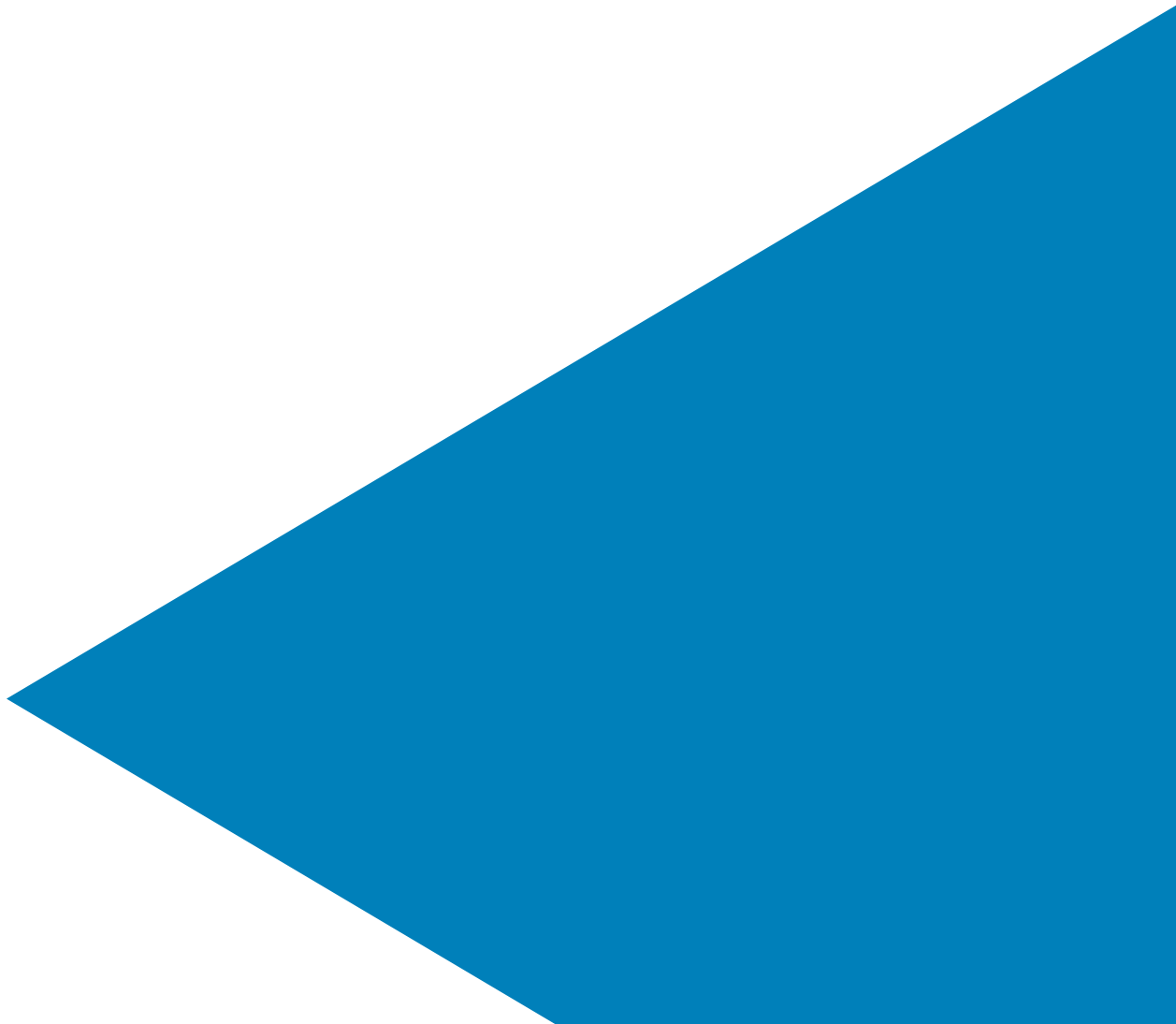
Lohnenswerte Ausführungen zum Personalmanagement auf Bundes-, Landes- sowie kommunaler Ebene finden sich unter anderem in:

- ▶ Bundesministerium des Innern & Bundesagentur für Arbeit: Demografiesensibles Personalmanagement in der Bundesverwaltung (Empfehlungen, Gestaltung, Altersstrukturanalyse, Ausgestaltung einer lebensphasenorientierten Personalpolitik), 2012.
- ▶ Länder-Bund-Arbeitsgruppe Zukunft Personal: Demografie und Personalentwicklung im öffentlichen Dienst, 2012
- ▶ Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt): Der demografische Wandel in Kommunalverwaltungen: Strategische Ausrichtung und Handlungsansätze des Personalmanagements, Bericht der KGSt Nr. 3/2010.
- ▶ Deutscher Städte- und Gemeindebund (DStGB): Demografiefeste Personalverwaltung: Sicherung leistungsfähiger Städte und Gemeinden der Zukunft, Dokumentation Nr. 112 des DStGB 2012.

Auf den folgenden Seiten werden die personalpolitischen Trends für die öffentliche Verwaltung entlang der Themen Personalführung, Chancengleichheit & Diversity, Gesundheit, Wissen & Kompetenz fortgeführt. Zudem erhalten Sie einen beispielhaften Aufriss von bewährten Lösungsansätzen aus der Praxis. Verantwortliche aus Bund, Ländern und Kommunen sowie Expertinnen und Experten aus dem Personalmanagement stellen Ihnen ihr Wissen zur Verfügung und freuen sich auf den Austausch mit Ihnen. Damit sollen Anregungen zur weiteren Verbreitung, Anwendung und Weiterentwicklung gegeben werden.



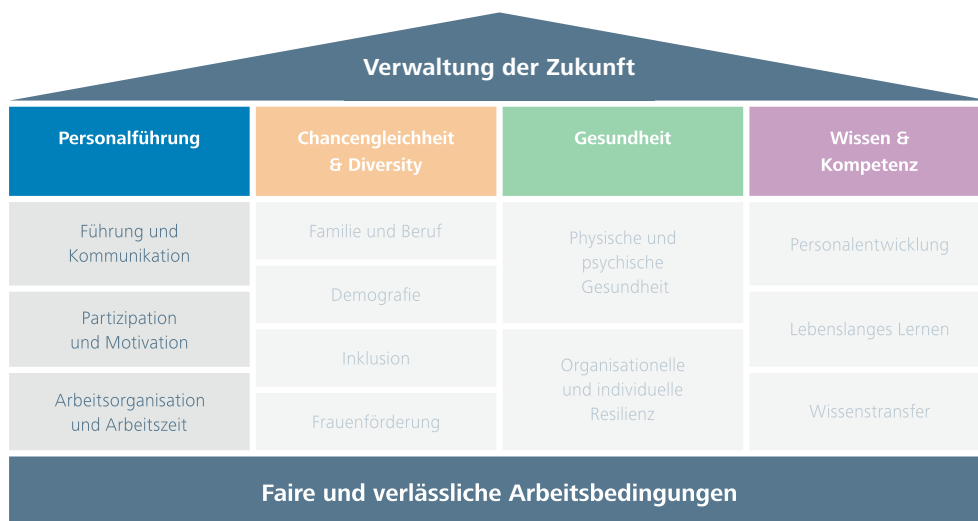
**Personalführung**





## Einführung

# Personalführung



## Mitarbeiterorientiertes Führen: Alle Beschäftigten im Blick

Moderne Personalführung sieht die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Mittelpunkt. Ein ganzheitlich mitarbeiterorientierter Führungsstil geht davon aus, dass Beschäftigte erfolgreicher und gesünder arbeiten, wenn ihre individuellen Bedürfnisse am Arbeitsplatz berücksichtigt werden. Wer gerne zur Arbeit geht, weil Teamgeist und Aufgaben stimmen, wer private und berufliche Interessen gut vereinbaren kann, wer sich gleichberechtigt behandelt fühlt, der geht mit frischem Blick und einem hohen Maß an Kreativität an die Erfüllung seiner Aufgaben.

Führungskräfte sind in einer Schlüsselrolle, wenn es darum geht, ein gutes Arbeitsklima zu schaffen, das Leistung und Motivation der Mitarbeitenden bis zum Renteneintritt und Pensionsantritt erhält und fördert. Teil ihrer Führungsverantwortung ist es, die Arbeits- und

Beschäftigungsfähigkeit sicherzustellen. Aber viel mehr noch geht es darum, Begeisterung, Motivation, Identifikation, Attraktivität, Teamgeist, Engagement, Eigenständigkeit und Kreativität zu fördern. Auf diese Weise können Führungskräfte den Herausforderungen in der öffentlichen Verwaltung – wie Arbeitsverdichtung, immer komplexer werdende Aufgaben, zunehmender Einsatz von Informationstechnologie, aber auch die interkulturelle Öffnung der Behörden sowie die Zunahme von Dynamik und Schnellebigkeit – gerecht werden.

### Literatur- und Webtipps zur Personalführung

- ▶ Initiative Neue Qualität der Arbeit: Kein Stress mit dem Stress: Lösungen und Tipps für gesundes Führen im öffentlichen Dienst, 2012.  
[www.psyga.info/ueber-psyga/materialien/psyga-material/](http://www.psyga.info/ueber-psyga/materialien/psyga-material/)
- ▶ Bundesministerium für Wirtschaft und Energie: Fachkräfte sichern – Personalführung, 2013.  
[www.kompetenzzentrum-fachkraeftesicherung.de](http://www.kompetenzzentrum-fachkraeftesicherung.de)

### Projekt „Forum Gute Führung“: Studie, Online-Plattform

Wie sieht gute (Personal-)Führung in Zukunft aus? Mit dieser Frage setzt sich seit Mitte September 2012 das im Rahmen der Initiative Neue Qualität der Arbeit durchgeführte und vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales geförderte Projekt „Forum Gute Führung“ auseinander. Im Rahmen des Projektes wurde eine Multiperspektiven-Studie durchgeführt, die auf intensiven Interviews mit 365 Führungsverantwortlichen, 50 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern aus großen, kleinen und mittelständischen Unternehmen aus ganz Deutschland sowie 100 zukünftigen Führungskräften basiert. Die Studie zeigt einen deutlichen Wandel im Führungsverständnis auf. Interessierte finden auf der Projekt-Website weitere Informationen sowie ein Gespräch zur Studie mit Prof. Dr. Peter Kruse, dem Geschäftsführer der nextpractice GmbH, und Thomas Sattelberger, dem Themenbotschafter der Initiative im Bereich „Personalführung“. Die Website ist die zentrale Projektplattform, auf der sich Personen vernetzen, die das Thema „Führung“ weiterentwickeln möchten.

[www.forum-gute-fuehrung.de](http://www.forum-gute-fuehrung.de)

### Handlungsfelder für Verantwortliche aus Bundes-, Landes- und Kommunalverwaltungen

Vor dem Hintergrund der Bedeutung einer mitarbeiterorientierten Personalführung widmen sich zukunftsorientierte Verwaltungen folgenden Handlungsfeldern:

- ▶ Instrumente etablieren, die gute Führung, Zusammenarbeit und Kommunikation nachhaltig in den Führungsalltag verankern,

- ▶ eine Führungskultur entwickeln, die Motivation fördert und Beschäftigte wie auch externe Kooperationspartner sowie Bürgerinnen und Bürger in Veränderungs- und Entscheidungsprozesse einbindet,
- ▶ neue Lösungen zur Arbeitsorganisation, Arbeitsort und Arbeitszeit anwenden, um die individuellen Bedürfnisse der Beschäftigten im Arbeitsalltag zu berücksichtigen.



## Handlungsfelder

# Führung und Kommunikation



## Führungskräfteentwicklung

Veränderungen anzustoßen und umzusetzen, setzt maßgeblich bei einer guten Führung an. Führungskräften kommt die anspruchsvolle Aufgabe zu, mit ihrem Verhalten die Kultur des Hauses zu prägen und die gute Zusammenarbeit im Team, in der Abteilung oder bereichsübergreifend zu fördern und dabei auch fachlich gute Ergebnisse zu erzielen.

Dazu ist es hilfreich, Dialogmöglichkeiten zu schaffen, individuelle Entwicklungsmöglichkeiten in jeder Lebensphase zu fördern, in Konfliktsituationen Unterstützung zu bieten und Lösungen aufzuzeigen. Das alles ist selbstverständlich keine leichte Aufgabe: Führungskräften in der öffentlichen Verwaltung sollten daher Möglichkeiten offenstehen, die eigene Führungskompetenz zu reflektieren und auszubauen. So können zum Beispiel Feedback-Prozesse, Coaching und gezielte Fortbildungsmöglichkeiten als Instrumente genutzt werden, um Führungskompetenzen zu identifizieren und zu optimieren.

Durch den demografischen Wandel und die zunehmende Konkurrenz mit privaten und öffentlichen Arbeitgebern wird es immer schwieriger, gute Führungskräfte zu gewinnen. Vor diesem

Hintergrund kommt der Führungskräfteentwicklung eine herausgehobene Bedeutung zu. Eine aktuelle Handreichung des Deutschen Landkreistages zur Führungskräfteentwicklung enthält Empfehlungen und gute Beispiele, die nicht nur für die Kommunalverwaltung, sondern für die öffentliche Verwaltung insgesamt von Interesse sein können (Deutscher Landkreistag: Führungskräfteentwicklung in der Landkreisverwaltung, 2013).



**Lernen Sie von Verwaltungen,** die Erfahrungen mit Feedback-Prozessen sowie mit Führungskräfteentwicklung gesammelt haben, um stabile Arbeitsbeziehungen aufzubauen und gute Führung zu stärken.

► **Praxisbeispiele auf den Seiten 33, 95, 99 und 107**



### **Kommunikation und Austausch mit anderen Führungskräften und Mitarbeitenden stärken**

Zukünftig wird es immer wichtiger, eine Organisationskultur zu entwickeln, die von einer vertrauensvollen, zielgerichteten und effizienten Kommunikation, Zusammenarbeit sowie von einer kooperativen Führung geprägt ist. Dies lässt sich nicht verordnen, sondern ist Ergebnis eines Entwicklungsprozesses. Mit bereichs- und hierarchieübergreifenden Prozessen können in Behörden Kommunikation, Austausch und kollektive Lernprozesse angestoßen werden. So helfen

zum Beispiel gemeinsam erarbeitete Eckpunkte zum Zielbild und zur Umsetzung einer guten Führung und Zusammenarbeit. Auf der Basis eines gemeinsamen Verständnisses von Führung und Zusammenarbeit können Beschäftigte aller Laufbahnen gemeinsam mit den Personalverantwortlichen und den Führungskräften eine akzeptierte Richtschnur für das Miteinander im Arbeitsalltag entwickeln. So lassen sich eine mitarbeiterbezogene Unternehmenskultur und ein gutes Betriebsklima weiterentwickeln.

## **i**

**Lernen Sie von Verwaltungen,** die Erfahrungen mit bereichs- und hierarchieübergreifenden Veranstaltungsformaten wie den „Führungskräfte- und Mitarbeitende-Werkstätten“ gesammelt haben, um Kommunikation und Austausch zu stärken.

► **Praxisbeispiel auf Seite 37**

## Handlungsfelder

# Partizipation und Motivation



## Aktive Beteiligung ermöglichen

Zukunftsorientierte Personalführung bedeutet, die Beschäftigten sowie die Beschäftigtenvertretungen einzubinden. In Veränderungs- und Entscheidungsprozessen kommt es darauf an, frühzeitig zu informieren und unter Mitwirkung der Beschäftigten und deren Vertretungen Lösungen zu finden, die alle Beteiligten in der Umsetzung mittragen können. Ein Führungsverhalten, das auf die Partizipation der Beschäftigten setzt, trägt zu einer positiven Atmosphäre bei, fördert Motivation, kann Stress entgegenwirken und negative gesundheitliche Folgen abfedern. Denn Beschäftigte sind „Expertinnen und Experten in eigener Sache“ und können daher oft den entscheidenden Impuls geben, wenn es um Lösungen zu Arbeitsbedingungen, Arbeitsabläufen, Aufgabengestaltung oder Informationsflüssen geht.

Gleiches gilt auch für die Beziehungen zwischen der Verwaltung und den Bürgerinnen und Bürgern sowie externen Partnern. Menschen können und wollen sich mittels digitaler Medien zunehmend stärker in den gesellschaftlichen Diskurs einbringen. Umfragen bestätigen, dass Bürgerinnen und Bürger mehr und mehr vom Staat erwarten, umfassend über Entscheidungen und Entscheidungsgrundlagen informiert zu werden (Open Data und Open Government). Zudem haben sie hohe Erwartungen an die Professionalität und Integrität der Beschäftigten im öffentlichen Dienst. Dementsprechend sollte die partnerschaftliche Zusammenarbeit nicht nur innerhalb von Behörden, sondern auch mit den Bürgerinnen und Bürgern Leitbild des Handelns

der Verantwortlichen aus Bundes-, Landes- und Kommunalverwaltungen sowie der Mitarbeitenden sein (vgl. Bericht der Länder-Bund-Arbeitsgruppe Zukunft Personal – ZuP: Demografie und Personalentwicklung im öffentlichen Dienst, 2012). Die Stärkung von Bürgerorientierung und Bürgerbeteiligung kann zudem dazu beitragen, das Image des öffentlichen Dienstes zu verbessern. Dies ist eine wesentliche Voraussetzung, um sich als attraktiver und moderner Arbeitgeber zu positionieren.

## Partizipation statt Konfrontation

Wenn es um Prozesse der Entscheidungsfindung oder Konfliktlösung geht, spielt vor allem die Mediation als ein vertrauliches und strukturierendes Verfahren eine große Rolle. Als positives Beispiel im öffentlichen Raum ist unter anderem das Straßenbau-Projekt Maximilianstraße in Augsburg zu nennen, bei dem im Rahmen einer Umweltmediation eine konsensuale Lösung erzielt wurde. Die Mediation eignet sich aber auch als Maßnahme in Gemeinden und Städten, regional und überregional, sowie auf Landes- oder Bundesebene, wenn es darum geht, eine Konsensentscheidung mit einzelnen Betroffenen und/oder verschiedenen Interessengruppen zu erarbeiten und Konflikte somit beizulegen.



**Lernen Sie von Verwaltungen,** die Erfahrungen mit Beteiligungs- und Mediationsprozessen haben. Wenn es darum geht, große Gruppen zum Konsens zu führen, können auch in der öffentlichen Verwaltung geeignete und zielführende Methoden mit einem mediativen Ansatz zum Einsatz kommen.

► **Praxisbeispiel auf Seite 41**



### Motivation fördern

Gut gestaltete Arbeit trägt maßgeblich zu Gesundheit, Motivation sowie zur persönlichen Entfaltung und zum langfristigen Engagement der bzw. des Einzelnen bei und fördert sie. Arbeit gut zu gestalten heißt zum Beispiel:

- ▶ die Erwartungen und Bedürfnisse der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu kennen und Potenziale auszuschöpfen,
- ▶ Handlungsspielräume bei der Gestaltung von Arbeitsabläufen, Arbeitsweisen, Arbeitsmitteln oder zeitlichen Abfolgen einzuräumen,
- ▶ Entscheidungen transparent zu machen, wichtige Informationen weiterzuleiten und Feedback zu geben,
- ▶ flexible Arbeitszeitlösungen anzubieten, die eine Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben ermöglichen,
- ▶ Dialog-, Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten zu schaffen,
- ▶ einen kollegialen und wertschätzenden Umgang miteinander zu fördern,
- ▶ Über- und Unterforderungen zu vermeiden,
- ▶ eine faire Gehalts- und Personalpolitik zu etablieren,
- ▶ Unterstützungsangebote bei individuellen beruflichen Themen/Problemen anzubieten.

Mit Coaching-Angeboten und Dialogmöglichkeiten in Form von Mitarbeitergesprächen, Sprechstunden oder Gesprächszirkeln lassen sich Probleme ansprechen und mögliche Konflikte frühzeitig erkennen und lösen, bevor sie sich negativ auswirken.



**Lernen Sie von Verwaltungen,** die bereits Erfahrungen mit einem speziellen Instrument der Coaching-Sprechstunde gesammelt haben. Mit einem niederschweligen Angebot des Intensivcoachings lassen sich spezielle Anliegen aus dem Arbeits- oder Führungsalltag erörtern und weitere Maßnahmen ableiten.

- ▶ **Praxisbeispiel auf Seite 45**

## Handlungsfelder

# Arbeitsorganisation und Arbeitszeit



## Mitarbeiterorientierte und altersunabhängige Ansätze

Eine zukunftsfähige Personalführung geht neue Wege bei den Themen Arbeitsorganisation, Arbeitsort und Arbeitszeit. Dabei berücksichtigt sie die vielfältigen individuellen Bedürfnisse der Beschäftigten im Arbeitsalltag. Das betrifft praktische Dinge wie etwa die Einrichtung von gesunden Arbeitsplätzen, die Bereitstellung von Hilfsmitteln, aber auch die Möglichkeit, Arbeit zeitlich mit privaten Anliegen zu vereinbaren.

Oftmals zeigt sich bei den zunächst vornehmlich für ältere Beschäftigte bereitgestellten Hilfsmitteln, dass diese altersunabhängig von allen Beschäftigten gern zur Erleichterung ihrer Arbeit oder zur Prävention in Anspruch genommen werden, seien es höhenverstellbare Tische, Rollkoffer oder Ähnliches. Gleiches zeigt sich bei der Inanspruchnahme mobiler Arbeit oder flexibler Arbeitszeitmodelle. Egal, ob Beschäftigte Kinder oder zu pflegende Angehörige betreuen oder ob sie ihr Privatleben aus anderen Gründen besser mit dem Beruf vereinbaren möchten: Im Kern geht es immer um den Wunsch nach örtlicher und zeitlicher Flexibilität sowie neuen Ansätzen, um die Zeitsouveränität zu erhöhen.

## Mobile Arbeit

Zunehmend gewinnt neben der Telearbeit mobiles Arbeiten an Bedeutung. Beschäftigte sollen so besser und flexibel auf bestimmte Arbeits- und Lebenssituationen reagieren können – sowohl langfristig als auch kurzfristig bei vorübergehendem Bedarf, zum Beispiel in Notfällen. Das Arbeiten ohne fest eingerichteten PC mit mobilen Endgeräten, ortsunabhängig und außerhalb der Dienststelle leistet hier einen wichtigen Beitrag. Viele Behörden bieten deshalb neben der Tele-

arbeit auch bereits mobile Arbeit an oder haben mit entsprechenden Pilotprojekten begonnen.

Für die obersten Bundesbehörden wurde 2013 im Rahmen des letzten Demografiepfahls der Bundesregierung empfohlen, das mobile Arbeiten in der Breite der Bundesverwaltung entsprechend den von dem Ausschuss für Organisationsfragen entwickelten Grundlagen einzuführen. Diese Empfehlung gilt ebenso als Anregung für Arbeitgeber auf Landes- und kommunaler Ebene (Bundesministerium des Innern: Jedes Alter zählt. Ergebnisbericht Demografiepfahl AG F, 2013).

Allerdings sollten auch die mit mobiler Arbeit verbundenen Risiken – wie ständige Erreichbarkeit oder die verschwimmende Grenze zwischen Arbeit und Freizeit – mit den Beschäftigten abgestimmt werden. Moderne Kommunikationsmittel ermöglichen zwar eine große Flexibilität, können aber auch die Erholung in der Freizeit beeinträchtigen. Verbindliche Regeln in der Organisation, in denen die Erreichbarkeit außerhalb der Arbeitszeit auf das unbedingt erforderliche Maß begrenzt wird, reduzieren den Erwartungsdruck. Wichtig ist, dass die oberste Leitungsebene deutlich macht, dass sie die Freizeit ihrer Beschäftigten respektiert und keine ständige Erreichbarkeit erwartet.

### Literaturtipps

Eine praktische Hilfe bietet das vom Ausschuss für Organisationsfragen erstellte Grundlagenpapier zum „Mobilen Arbeiten“ (2012). Es definiert Teilnahmevoraussetzungen und enthält Vorschläge für die Zusammenarbeit mit den Interessenvertretungen zum Beispiel in Form von Dienstvereinbarungen.

[www.intranet.bund.de](http://www.intranet.bund.de)



## Arbeitszeitflexibilität

Neben mobiler Arbeit sind flexible Arbeitszeiten ein entscheidender Faktor für größere Zeitsouveränität und eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben. Dementsprechend wurden in den letzten Jahren die Arbeitszeiten in vielen Behörden auf kommunaler, Landes- und Bundesebene erheblich flexibilisiert: Mittlerweile finden sich überwiegend gleitende Arbeitszeiten, die eine flexible Gestaltung des Arbeitstags und der Arbeitswoche ermöglichen. Darüber hinaus können Beschäftigte mit Betreuungspflichten auf Antrag vielfach über die gleitende Arbeitszeit hinaus individuelle, den jeweiligen Familienverhältnissen angepasste Arbeitszeit- oder auch Teilzeitmodelle nutzen. Wichtig ist in diesem Zusammenhang, Vorgesetzte regelmäßig für die Belange von Teilzeitkräften zu sensibilisieren, damit auch diese faire Entwicklungschancen erhalten (vgl. Bericht der Länder-Bund-Arbeitsgruppe Zukunft Personal – ZuP: Demografie und Personalentwicklung im öffentlichen Dienst, 2012).



**Lernen Sie von Verwaltungen,** die bereits Erfahrungen mit mobiler Arbeit haben. Mit einem monatlichen Kontingent an frei verfügbaren mobilen Arbeitstagen kann zum Beispiel unbürokratisch Eltern-Kind-Bedürfnissen entsprochen werden.

► **Praxisbeispiel auf Seite 49**

### Literaturtipp

Weitere Anregungen zur Stärkung flexibler Arbeitsformen finden Sie im Praxisordner „Kein Stress mit dem Stress: Lösungen und Tipps für gesundes Führen im öffentlichen Dienst“ (2012) unter den Stichworten Motivation und Work-Life-Balance.

Flexibilisierungsmöglichkeiten können sich zudem durch die Einführung von Langzeitkonten ergeben. Bei den Langzeitkonten ist es den Beschäftigten möglich, durch eine freiwillige Vereinbarung zur Einrichtung eines Langzeitarbeitskontos über einen bestimmten Zeitraum Arbeitszeit anzusparen. Während bislang sämtliche Freistellungsmöglichkeiten zu finanziellen Einbußen führten, ermöglicht das auf dem Langzeitarbeitskonto angesparte Arbeitszeitguthaben längere Phasen bezahlter Freistellung für familiäre Zwecke (Kinderbetreuung, Pflege), Fortbildung oder private Anliegen. Die vollständige Entnahme des Arbeitszeitguthabens kann durch Freistellung in einem oder mehreren Zeitblöcken oder in Form einer Teilzeitbeschäftigung erfolgen.



# Experteninterview

mit Prof. Dr. Hermann Hill



**Prof. Dr. Hermann Hill,**  
Deutsche Universität für Verwaltungswissenschaften  
Speyer, Lehrstuhl für Verwaltungswissenschaft und  
Öffentliches Recht

**Immer wieder wird dem öffentlichen Dienst geraten, sich ein Vorbild an der Privatwirtschaft zu nehmen – so auch in der Personalführung. Kann man die Ansätze 1:1 übertragen?** Grundsätzlich arbeiten in jeder Organisation Menschen mit Menschen, sodass Personalführung sich auf gemeinsame Ansätze stützen kann. Allerdings gibt es auch Unterschiede: Der öffentliche Dienst ist dem Gemeinwohl verpflichtet, private Unternehmen wollen und müssen Gewinn erzielen. Diese Zielsetzung ist mit einem anderen Rechtsrahmen, verschiedenen Beschäftigungsverhältnissen und anderen Anreizsystemen verbunden. Häufig wird der öffentliche Dienst als Arbeitgeber gewählt, weil sich Maßnahmen zur Work-Life-Balance im öffentlichen Dienst leichter verwirklichen lassen. Daneben bietet die Arbeit für das Gemeinwohl, wie internationale Studien zeigen, Chancen für intrinsische Motivation.

**Ist die öffentliche Verwaltung reformfähig?** Kontinuität und Berechenbarkeit sind Bestandteile rechtsstaatlicher Verwaltung. Gleichwohl haben Verwaltungen etwa am Beispiel der verbesserten Kunden- und Bürgerorientierung gezeigt, dass sie sich wandeln und ein neues Selbstverständnis entwickeln können. Manche Reformen in der Vergangenheit waren allerdings zu sehr auf schematische Kürzungen oder instrumentelle Maßnahmen ausgerichtet. Notwendig erscheint dagegen, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit ihrem Wissen und ihren Kompetenzen wertzuschätzen und von Anfang an in Reformprozesse einzubeziehen sowie ein Lernen am Arbeitsplatz zu ermöglichen.

**Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern im öffentlichen Dienst wird gelegentlich ein „Denken in Zuständigkeiten und Hierarchien“ unterstellt. Lässt sich da moderne Personalführung überhaupt umsetzen?** Personalführung muss strategisch mit inhaltlicher Führung und Organisationsentwicklung verknüpft werden. Immer mehr Probleme erfordern einen ganzheitlichen Ansatz. Die Arbeit mit modernen Medien überschreitet die Grenzen der Ressorts und der Ebenen. Insofern werden in Zukunft moderne Arbeitsformen wie Netzwerke und Projektgruppen zunehmen und die klassische Arbeitsorganisation ergänzen. Zukünftig treten lösungs- und wirkungsorientierte Handlungsstrategien in den Vordergrund und zielen auf die Verantwortung des Mitarbeitenden, nicht (nur) auf die Zuständigkeit. Das erfordert, dass sich alle Beteiligten über die Zusammenhänge und Folgen ihres Handelns bewusst werden und ihren eigenen Wertbeitrag einordnen können. Führungskräfte müssen diesen Wandel begleiten und kommunizieren.

**Ist das Laufbahnsystem noch zeitgemäß?** Das Laufbahnsystem zählt zu den „hergebrachten Grundsätzen des Berufsbeamtentums“. Es knüpft an unterschiedliche Qualifikationen an, die durch verschiedene Ausbildungsgänge erworben wurden. Da diese zunehmend ineinander übergehen, sind in letzter Zeit auch Laufbahnen zusammengefasst worden. Zudem verblassen im Laufe eines Berufslebens einmal erworbene (objektive) Qualifikationen. Wichtiger werden das Lernen im Prozess der Arbeit sowie subjektive Kompetenzen. Daneben wird die Trennung von Kopf und Hand, von Planung und Ausführung, die dem Laufbahnsystem zugrunde lag, zunehmend obsolet. Ganzheitliche Aufgabenerfüllung (entsprechend der Zielvereinbarung) ist gefragt. Dies spricht für individuelle Anforderungs- und Leistungsprofile statt allgemeiner Laufbahnsysteme.

**Welche Möglichkeiten stehen der Personalführung zur Verfügung?** Zielvereinbarungen und Mitarbeitergespräche werden die klassischen Eingruppierungen ersetzen. Die Mitarbeitenden im öffentlichen Dienst sind gut ausgebildet und möchten ergebnisorientiert geführt werden. Als Beispiel: Die Führungskraft ist nicht mehr Kapitän eines großen Tankers, sondern Admiral einer Armada von Schnellbooten mit eigenen Kapitänen. Das ist eine Herausforderung, schafft aber auch neue Möglichkeiten. Die Arbeit mit modernen Medien führt zu einer stärkeren Subjektivierung; der Wissensaustausch erfolgt in sozialen Netzwerken. Die Personalführung sollte daher die Weiterentwicklung entsprechender Kompetenzen ermöglichen und fördern. Führungskräfte müssen als Lernberaterinnen und -berater und Kompetenzentwicklungspartner agieren. Umgekehrt dürfen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nicht auf Weisung oder Betreuung warten, sondern sind selbst verpflichtet, Initiativen zur Weiterentwicklung ihrer Kompetenzen zu ergreifen.

**Wie sieht Ihrer Meinung nach die Personalführung der Zukunft aus?** Schematische Konzepte laufen ins Leere. Gefragt sind Lösungen, die lebensphasen- und funktionsbezogen ansetzen und die Ziele der Organisation und die Potenziale der Mitarbeiter gleichzeitig im Auge behalten. Führungskräfte sollten positive Abweichungen identifizieren und verstärken sowie versuchen, Prozesse und die Eigenlogik der Akteure zu verstehen und Impulse in Beziehungen zu setzen.

# Gute Führung und Zusammenarbeit mit dem Führungskräfte-Feedback

Text: Carolin Brandes und Henning Werner

Fotos: Kolja von der Lippe



## Steckbrief

- ▶ **Name:** Führungskräfte-Feedback
- ▶ **Träger:** Justizministerium Brandenburg
- ▶ **Zielgruppen:** Abteilungsleiterinnen und -leiter und Referatsleiterinnen und -leiter
- ▶ **Ziel:** Verbesserung der Führung und Zusammenarbeit

## Die Führungskräfte im Justizministerium Brandenburg erhalten selten bis keine Rückmeldung darüber, ob und wie ihre Führungsbestrebungen bei ihrer Zielgruppe ankommen – zahlreichen

Führungskräften in Bundes- und Länderministerien geht es nicht anders. Woher wissen Führungskräfte, ob ihre Führungsarbeit die Leistung des Teams fördert? Woher nehmen sie ihre Inspiration zur Weiterentwicklung ihres Führungsstils? Und wie erfahren sie, dass ihr Verhalten dem der gesetzten Werte entspricht? Genau hier setzt das Führungskräfte-Feedback an, das im Justizministerium Brandenburg von 2011 bis 2012 mit externer Unterstützung durch die Rambøll Management Consulting GmbH durchgeführt wurde: Zukünftig werden Führungsarbeit, die Beziehungen zwischen Führungskräften und ihren Mitarbeitenden und die Zusammenarbeit im Team noch wichtiger. Die ständig wachsenden Aufgaben der öffentlichen Verwaltung, die mit immer weniger Personal erledigt werden sollen, können nur mit schnellen Abstimmungen, einer effektiven Kommunikation und vertrauensvollen Beziehungen bewältigt werden. Mit einem gut etablierten Prozess eines Führungskräfte-Feedbacks gelingt es, stabile Arbeitsbeziehungen aufzubauen und nachhaltig zu festigen.

## Führungskräfte-Feedback: Was ist das?

In einem Führungskräfte-Feedback geben Mitarbeitende anhand eines Fragebogens eine Rückmeldung an ihre Führungskraft, wie sie Führung und Zusammenarbeit erleben. Hierzu erhalten die Führungskräfte einen Ergebnisbericht. Entscheidend für den Nutzen eines Führungskräfte-Feedbacks ist der anschließende di-

rekte Teamdialog. Die Führungskräfte setzen sich mit der Perspektive ihres Teams auseinander und Mitarbeitende üben Einfluss auf ihre „Führung“ aus. Um eine verbesserte Zusammenarbeit zu erreichen, werden bei Bedarf gemeinsam Maßnahmen zur Veränderung vereinbart. Nach einer Erprobung in der Praxis folgt nach einem halben bis dreiviertel Jahr ein Bilanzgespräch mit allen Beteiligten.

## Zielsetzung eines Dialogs über Führung und Zusammenarbeit

- ▶ **Auf der individuellen Ebene** wird die Führungskraft in ihrer Selbstreflexion unterstützt. Sie setzt sich mit der Sichtweise ihrer Mitarbeitenden auseinander und erhält Hinweise zur persönlichen Weiterentwicklung ihres Führungsverhaltens.
- ▶ **Auf der Ebene einer Arbeitseinheit** werden die Mitarbeitenden mit dem Instrument des Führungskräfte-Feedbacks in einer offenen Kommunikation unterstützt und erhalten die Gelegenheit, eine strukturierte Rückmeldung an ihre Führungskraft zu geben. Sie können so direkt auf die Führungspraxis einwirken und Ideen für teamspezifische Verbesserungen einbringen.
- ▶ **Auf der Ebene der Organisation** werden durch die Implementierung eines regelmäßigen Prozesses die Beziehungen der Beschäftigten untereinander intensiviert sowie das Arbeitsklima und die Motivation verbessert. Ebenfalls gewinnen definierte Werte der Organisation eine höhere Verbindlichkeit, da Führung und Zusammenarbeit diesbezüglich bewertet werden. Mit der verbesserten Führungsqualität wird die Leistungsfähigkeit der Mitarbeitenden und damit auch des Ministeriums gefördert.

## In 5 Phasen durch den Prozess

### 1. Die flächendeckende Information

Das Führungskräfte-Feedback greift vor allem dort, wo Vertrauen in das Instrument besteht und eine Veränderungsbereitschaft vorhanden ist. Hilfreich waren im Justizministerium Brandenburg die frühzeitige Information zum Ablauf der Befragung und der Regelungen zum Datenschutz. Grundsätzlich sind hier Informationsschreiben durch die Hausleitung, Personalversammlung und zusätzliche Informationen über FAQs (frequently asked questions) denkbar. Eine hohe Rücklaufquote im Rahmen der Befragung und eine hohe Teilnahmequote der Führungskräfte und der Beschäftigten an den Auswertungsgesprächen zeigen, dass die Projektkommunikation zu einem guten Gelingen beigetragen hat.

### 2. Der richtige Fragebogen

Der richtige Fragebogen trifft die Erwartungen aller Beschäftigten an gute Führung und Zusammenarbeit im eigenen Haus. Zum einen wird damit an alle Beschäftigten offiziell kommuniziert, welche Führungserwartungen sie stellen dürfen. Zum anderen wird Führungsleistung dadurch messbar und im Rahmen der Auswertungsgespräche reflektiert und verbessert. Der Fragebogen erhebt, wie die gewünschten Werte der Organisation im Haus tatsächlich gelebt werden. Dies erfolgt zu Projektbeginn mit einer Arbeitsgruppe (Personalvertreterinnen und -vertreter, Datenschutz- und Gleichstellungsbeauftragte sowie Vertreterinnen und Vertreter aus den Abteilungen).

### 3. Das Feedback im Ergebnisbericht

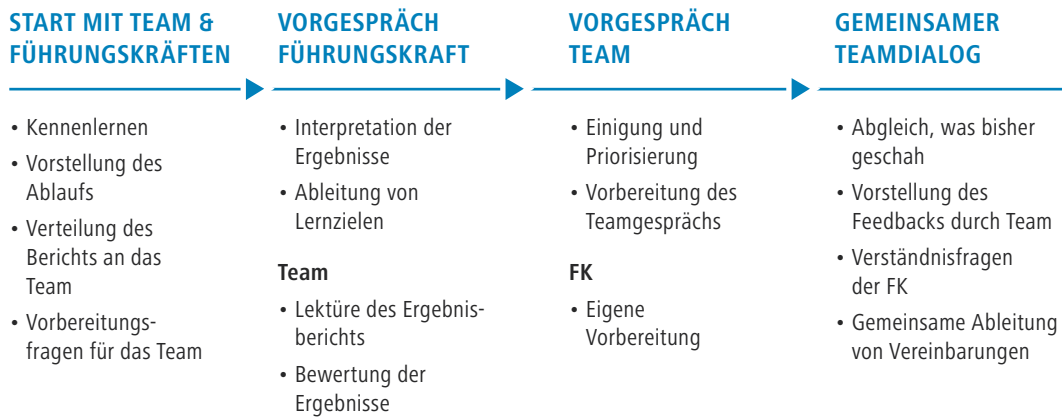
Der Ergebnisbericht dient der Führungskraft dazu, sich mit der Perspektive ihrer Mitarbeitenden auseinanderzusetzen:

- ▶ **Stärken bestätigen** – Das Feedback zum Führungsverhalten unterstützt dabei, sich die eigenen Stärken bewusst zu machen. Wo erziele ich mit meiner Führung eine positive Wirkung in meinem Team? Mit dieser hilfreichen Bestätigung kann Führungsverhalten zukünftig noch gezielter zur Verbesserung der Arbeitsbeziehungen eingesetzt werden.

- ▶ **Lernziele entwickeln** – „Nobody is perfect“: Die Ergebnisse aus dem Bericht helfen, Entwicklungsbereiche zu sehen. Wo muss ich noch klarer kommunizieren, um Orientierung über mein Führungsverhalten zu geben? Bei der Reflexion und Priorisierung von Themen kann ein ergänzendes Coaching unterstützen, um Fragen zu klären, zukünftige Ziele abzuleiten und den folgenden Teamdialog vorzubereiten.

Bei der Verteilung der Ergebnisberichte ist es wichtig, sie als unterstützendes Element einer Personalentwicklung zu etablieren. Für die Abteilungs- und Referatsleitenden darf kein Druck einer Bewertungssituation aufkommen. Stattdessen stehen Lernziele und Hinweise zur Verbesserung der Interaktionen im Vordergrund. Neben dem eigenen Ergebniswert zu einer Frage

## Ablauf eines Teamdialogs



### Der Ablauf eines Teamdialogs

Die Abbildung zeigt, wie ein Teamdialog in der Regel abläuft. Während sich das Team zunächst alleine über die Ergebnisse austauscht, unterstützt der Coach die Führungskraft im Vier-Augen-Prinzip bei der Interpretation der Ergebnisse, reflektiert bereits gesetzte Lernziele und bereitet den Teamdialog vor. Dann moderiert der Coach die Vorbereitung der Teammitglieder (zunächst noch ohne die Führungskraft). Mit dem Feedback-Bericht arbeiten alle gemeinsam im anschließenden Teamdialog lediglich als Einstieg in den Dialog.

### Und dann?

Führungskraft und Mitarbeitende reden miteinander über die aktuellen und zukünftigen Erwartungen an die Führung, die äußeren Anforderungen an das Team und die dazu passenden Möglichkeiten der Zusammenarbeit. Hilfreiche Vereinbarungen werden anhand der individuellen und teamspezifischen Bedürfnisse verabredet.

wird ein Vergleichswert der eigenen Vergleichsgruppe (z. B. im Bericht einer Referatsleitung der Durchschnittswert sämtlicher Referatsleitungen) ausgewiesen, mit dem das eigene Ergebnis verglichen werden kann. Besonders wenn der eigene Wert von den Vergleichswerten erheblich abweicht, werden Hinweise erkennbar, in welchen Bereichen Führung und Zusammenarbeit reflektiert werden sollten.

#### 4. Die Arbeit mit den Ergebnissen im Teamdialog

Ein Führungskräfte-Feedback wird weder durchgeführt, um aus Leitungssicht „nur mal eben zu gucken“, wie es um die Führung im eigenen Haus steht, noch, um aus Mitarbeitersicht der eigenen Chefin bzw. dem eigenen Chef einmal „reinzukreuzen“, was man sich nicht getraut hat, ihr bzw. ihm direkt zu sagen. So handelt es sich auch im Landesministerium für Justiz beim Führungskräfte-Feedback um ein dialogorientiertes Verfahren, mit dem die kollegialen Beziehungen sowie die

Vorgesetzten-Mitarbeiter-Beziehungen gestärkt werden. Dabei übernehmen alle Beteiligten gemeinsam Verantwortung für die Gestaltung der Arbeitsbeziehungen. In dem wertschätzenden Dialog können sich die Führungskräfte als Teil eines Prozesses erleben, indem sie erkennen, inwiefern sie Förderer für Stärken oder für Schwächen des Teams sind.

Um die Führungskraft von einer Doppelrolle als „Lerner“ und „Moderator“ zu entlasten, kann ein externer Coach und Berater den Prozess begleiten.

#### 5. Umsetzung von Maßnahmen

Typische Themen für Vereinbarungen beziehen sich z. B. auf die Verbesserung von Besprechungen und Abteilungsrunden, die Veränderung von Aufgabenkoordination oder Zuständigkeiten, eine transparentere Kommunikation oder die Verbesserungen des persönlichen Führungsverhaltens (z. B. Feedback oder Delegationsverhalten).



### Tipps und Tricks

- ▶ **Achten Sie auf Verbindlichkeit:** Manche Führungskräfte scheuen das offene Feedback allein aus Unwissenheit. Die oberste Führungsebene sollte daher mit gutem Beispiel vorangehen und als Erste die Termine für den Dialog vereinbaren.
- ▶ **Achten Sie auf Datenschutz:** Ein besonderes Augenmerk sollte von Beginn an dem Datenschutz zukommen. Ein ehrliches Feedback können Sie nur erwarten, wenn Vertrauen in das Instrument besteht. Notwendig ist, dass die Antworten Einzelner nicht identifiziert werden können (das bedeutet z. B., keinen Ergebnisbericht für eine Führungskraft zu erstellen, wenn nicht mindestens drei Antworten vorliegen). Sollte aus datenschutzrechtlichen Gründen kein Bericht erstellt werden, kann der Austausch im Teamdialog dennoch stattfinden. Dieser stellt das Herzstück des Führungskräfte-Feedbacks dar.

#### ▶ **Führen Sie den Feedback-Prozess zügig durch:**

Es empfiehlt sich eine zügige Durchführung in möglichst wenigen Wochen in allen Abteilungen, damit zum einen nicht zu viel Zeit zwischen der Befragung und dem Auswertungsgespräch liegt und zum anderen die Energie und Dynamik der gemeinsamen Erfahrung im gesamten Haus positiv für die Entwicklung der Führungskultur genutzt werden.

#### ▶ **Weiterleitung der Einzelberichte an nächsthöhere Führungsebenen:**

Zur Förderung der Verbindlichkeit kann eine Weiterleitung der Einzelberichte an die nächsthöhere Führungskraft erfolgen. Ein Vorteil dieser (meist von den Personalräten gewünschten) Vorgehensweise liegt darin, dass die nächsthöhere Führungskraft bei der Umsetzung von Maßnahmen unterstützen kann. Aber Achtung: Kritisch sehen Beschäftigte und Führungskräfte teils die Vertraulichkeit. Wenn Mitarbeitende ein ehrliches Feedback an ihre direkte Chefin bzw. ihren direkten Chef geben, mit der bzw. dem sie eine intensive Zusammenarbeit verbindet, dann haben sie dieses Vertrauensverhältnis noch lange nicht auch zur nächsthöheren Chefin bzw. zum nächsthöheren Chef.

### Ausblick

Als ein Bestandteil einer mitarbeiter- und teamorientierten Führung und Zusammenarbeit spricht vieles dafür, dass das Führungskräfte-Feedback zukünftig an Bedeutung gewinnt und sich auch in Kombination mit Mitarbeiterbefragungen (oder aufgrund der Bedeutung der psychosozialen Einflüsse auch in Gesundheitsbefragungen) weiterentwickeln wird. In Organisationskulturen der öffentlichen Verwaltung, in denen ein wertschätzender und mitarbeiterorientierter Führungsstil vorherrscht, bestehen bereits wichtige Grundvoraussetzungen zum Einsatz dieses Instruments. Wir haben nach anfänglicher Skepsis von Führungskräften häufig erlebt, dass gerade dieses dialogorientierte Verfahren als eines der wirksamsten Instrumente der Personalentwicklung Begeisterung weckt.



#### Literaturtipp

Karsten Hofmann, Friedhelm Köhler und Viktoria Steinhof: Vorgesetztenbeurteilung in der Praxis, 1995.



#### Ansprechpersonen für Rückfragen

- ▶ **Dr. Ronald Pienkny**, Staatssekretär im Ministerium der Justiz des Landes Brandenburg,  
ronald.pienkny@mdj.brandenburg.de
- ▶ **Carolyn Brandes**, Senior Consultant – Rambøll Management Consulting GmbH,  
carolin.brandes@r-m.com

# Übergreifende Zusammenarbeit stärken

## Führungskräfte- und Mitarbeitende-Werkstatt

Text: Heike Reich



### Steckbrief

- ▶ **Name:** Führungskräfte(FK)-Werkstatt und Mitarbeitende(MA)-Werkstatt
- ▶ **Träger:** Bundesministerium für Arbeit und Soziales
- ▶ **Zielgruppen:** FK-Werkstatt: Führungskräfte und die Leitung des Ministeriums  
MA-Werkstatt: Mitarbeitende aller Laufbahngruppen
- ▶ **Ziele:** Grundsätze für Führung und Zusammenarbeit gemeinsam vertiefend bearbeiten, Vernetzung, Weiterqualifizierung, Austausch und Dialog mit der Leitung des Hauses

**Zukünftig wird es immer wichtiger, eine Organisationskultur zu entwickeln, die von einer vertrauensvollen, zielgerichteten und effizienten Zusammenarbeit und kooperativen Führung geprägt ist.**

Gute Führung und Zusammenarbeit lassen sich nicht verordnen, sie sind Ergebnis eines Entwicklungsprozesses.

Durch bereichs- und hierarchieübergreifende Veranstaltungsformate entstehen in besonderem Maße Potenziale für kollektive Lernprozesse, die ansonsten innerhalb von Verwaltungen nur schwer hergestellt werden können.

Sehr viel nachhaltiger als in Einzelmaßnahmen über externe Bildungsträger können Ansatzpunkte zur Veränderung, zur Weiterentwicklung eigener Fähigkeiten, zum Umgang miteinander oder zur nachhaltigen Reduzierung von Reibungsverlusten innerhalb einer breiten Mitarbeiterschaft mit vielen Beteiligten gefunden, erprobt und gefestigt werden. In diesem Sinne hat das Bundesministerium für Arbeit und Soziales im Rahmen der Personalentwicklung das Konzept „Führungskräfte- und Mitarbeitende-Werkstatt“ entwickelt und eingeführt. Die Werkstatt bietet Führungskräften und Mitarbeitenden eine Plattform zur Stärkung ihrer Führungs-, Methoden- und Sozialkompetenz, zum regelmäßigen Erfahrungsaustausch zu Führungs- und Alltagsthemen sowie zum Vernetzen.

### Grundsätze lebendig machen

Basis der FK- und MA-Werkstatt sind die Grundsätze für Führung und Zusammenarbeit, die 2008 gemeinsam mit Mitarbeitenden aller Laufbahnen und Führungskräften aller Hierarchieebenen entwickelt wurden. Sie dienen seitdem

als verbindliche Richtschnur für das Miteinander im Arbeitsalltag. Jeder der zehn Grundsätze wurde bzw. wird im Rahmen einer Werkstatt vertieft. Damit verbunden ist das Angebot einer Qualifizierung für Führungskräfte und Mitarbeitende sowie eine Gelegenheit zum gemeinsamen Erfahrungsaustausch und Netzwerken.

Die Werkstätten konnten so dazu beitragen, dass sich im BMAS ein gemeinsames Verständnis von Führung und Zusammenarbeit und eine motivierende Führungskultur weiterentwickelte – Basis für Kreativität, Vertrauen und Verständnis füreinander. Zudem konnte sich ein Netzwerk für Führungskräfte und Mitarbeitende bilden, von dem neue und erfahrene Beschäftigte profitieren und das Kommunikation und Zusammenarbeit abteilungs- und hierarchieübergreifend fördert. Darüber hinaus hat sich insbesondere die FK-Werkstatt als eine sehr gute Möglichkeit etabliert, den Dialog und Austausch zwischen der Leitung des Hauses (Ministerin und Staatssekretärin bzw. Staatssekretär) und den Führungskräften herzustellen.

### Grundsätze für Führung und Zusammenarbeit

1. Unser Umgang miteinander ist von gegenseitiger Wertschätzung, von Respekt, Achtsamkeit, Rücksichtnahme und Unterstützung geprägt.
2. Grundlage für eine gute Zusammenarbeit sind gegenseitiges Vertrauen und Loyalität.
3. Wir führen durch klare Ziele, nachvollziehbare Aufgabenzuweisung und eindeutige Zuständigkeiten.
4. Wir geben uns regelmäßig Rückmeldung zu unserer Arbeit und zur Zusammenarbeit.
5. Eine regelmäßige, bedarfsgerechte und zuverlässige Wissens- und Informationsweitergabe ist für unsere Arbeit und Zusammenarbeit unerlässlich.
6. Wir fordern und fördern durch klare Leistungserwartungen, durch anforderungsgerechte Gestaltungs- und Entscheidungsspielräume sowie durch Unterstützung und individuelle Weiterentwicklungsmöglichkeiten und Beteiligungsmöglichkeiten.
7. Wir sind bereit, Verantwortung für Führung und für unsere eigene berufliche Entwicklung zu übernehmen.
8. Wir tragen – auch über die Referatsgrenzen hinaus – zu einer lösungsorientierten Zusammenarbeit bei.
9. Wir sind bereit zu Veränderungen. Auf Worte müssen Taten folgen.
10. Wir leben die Grundsätze für Führung und Zusammenarbeit vor.

### Wie wird eine Werkstatt geplant?

- ▶ Seit September 2009 fanden sieben FK-Werkstätten statt, die in der Regel als Nachmittagsveranstaltungen (ca. 13.00 – 18.00 Uhr) mit anschließendem Get-together mit der Leitung konzipiert waren. Die Zahl der Teilnehmenden lag zwischen 40 und 70.
- ▶ Zum Teil wurden zwei oder drei Führungsgrundsätze in einer FK-Werkstatt gemeinsam bearbeitet.
- ▶ März 2011: Start der ersten MA-Werkstatt als Gegenstück zur FK-Werkstatt, um die Grundsätze nun auch aus der Perspektive der Mitarbeitenden zu bearbeiten.
- ▶ Mit einer Verzahnung von FK- und MA-Werkstatt („Post aus der Werkstatt“) ist ein direkter Transport von Erkenntnissen, Anforderungen und Wünschen zu den Führungskräften oder zu den Mitarbeitenden möglich.
- ▶ Die methodische Gestaltung der Werkstätten erfolgte je nach Grundsatz und Thema unterschiedlich. Die zentrale Frage war dabei immer: Was braucht das Haus und was brauchen die Führungskräfte bzw. die Mitarbeitenden, um zum einen den jeweiligen Grundsatz im Alltag praktisch zu beleben und zum anderen ein gemeinsames Bild von Führung und Zusammenarbeit und ein gemeinsames Führungsverständnis mit der Leitung des Hauses zu entwickeln?

### Zentrale Elemente einer Werkstatt

- ▶ Begrüßung, um Sinn, Nutzen und Erwartungen zu transportieren,
- ▶ Impulsvorträge zum Thema des jeweiligen Grundsatzes (circa 20 Minuten),
- ▶ Großgruppenübungen in verschiedenen methodischen Formaten (z. B. World Café, Fishbowl),
- ▶ funktions-, abteilungs- oder hierarchiespezifische Kleingruppenarbeiten, um den direkten Dialog zwischen den Mitarbeitenden verschiedener Laufbahnen oder zwischen der Leitung des Hauses und den dazugehörigen Führungskräften zu initiieren, Fragen zu klären und konkrete Absprachen zu treffen,



- ▶ „Post aus der MA-Werkstatt“ zum direkten Transfer von Erkenntnissen, Anforderungen und Wünschen der Mitarbeitenden zu den Führungskräften (und umgekehrt: „Post aus der FK-Werkstatt“),
- ▶ Einzelarbeiten, um die Erkenntnisse zu reflektieren und jeweils praktisch für den Arbeits- und Führungsalltag umsetzbar zu machen,
- ▶ Ergebnispräsentationen der jeweiligen Arbeitsrunden (z. B. Wandelpodium) zur wechselseitigen Inspiration,
- ▶ Abschluss, Feedback, Ausblick, informeller Ausklang und Austausch am Abend.
- ▶ Die Gesamtmoderation und Zusammenführung aller Einzelelemente wurde extern unterstützt durch drei Beraterinnen und Berater der Firma Reich & Partner.
- ▶ Zur räumlichen Ausstattung: Ein großer Raum war so gestaltet, dass die Teilnehmenden an kleinen Tischen in Gruppen mit Schreibmaterial in einer Art Kaffeehausatmosphäre Platz nehmen konnten. Der Raum konnte immer wieder schnell für neue Dialogformen und Methoden umgebaut werden, sodass die Kommunikation untereinander und der Dialog miteinander leicht gelingen konnte.
- ▶ Nach jeder Werkstatt gab es eine Fotodokumentation, in der alle Ergebnisse, Präsentationen und Aufträge sowie zahlreiche Fotos der Beteiligten im Arbeitsprozess enthalten waren.

### **Eine Führungskräfte-Werkstatt – so kann es laufen**

Die zweite FK-Werkstatt soll beispielhaft beschrieben werden. Diese Werkstatt war insofern besonders, da sie zeitnah nach der Bundestagswahl 2009 und einem erneuten Wechsel der Leitung im März 2010 stattfand. Der Fokus lag auf dem zweiten Grundsatz „Grundlage für eine gute Zusammenarbeit sind gegenseitiges Vertrauen und Loyalität“ – das Thema als eine wichtige Voraussetzung für die gemeinsame Arbeit der Führungskräfte mit der neuen Leitung des Hauses. Es bot sich an, in diese FK-Werkstatt die Ministerin und die beiden Staatssekretäre punktuell in den stattfindenden Dialog einzubinden.

Der Ablauf der Werkstatt musste sich an die Zeitfenster der Leitung anpassen, sodass die folgende methodische Schrittfolge situationsbezogen ist:

#### **1. Formulierung der Erwartungen**

Nach der Begrüßung durch die Abteilungsleitung der Zentralabteilung wurden die Ziele und der Ablauf der Werkstatt kurz erläutert. Es folgte eine erste Übung in drei Kleingruppen, die entsprechend den Führungsebenen aufgeteilt wurden: Referatsleitung, Unterabteilungsleitung und Abteilungsleitung. Jede Hierarchieebene sollte dabei die jeweiligen Rollenerwartungen an die nächsthöhere Hierarchieebene erfassen, um in einem späteren Schritt diese Erwartungen in den Dialog mit den Staatssekretären einzubringen und abzugleichen.

Anschließend wurden in den Kleingruppen die zentralen Fragen ermittelt, um die nachfolgende Dialogrunde mit der Bundesministerin und den Staatssekretären gezielt und effektiv vorzubereiten.

#### **2. Impulsreferat der Bundesministerin/ Dialogrunde mit den Führungskräften**

Die Bundesministerin hielt ihr Impulsreferat zu den Themen Vertrauen, Loyalität, persönliche Grundhaltung und Erwartungen an die Führungskräfte. Der zweite Grundsatz erhielt durch den Vortrag der Ministerin eine nach vorne gewandte und sehr persönliche Färbung für die gemeinsame, kommende Ausrichtung der Zusammenarbeit. Im Anschluss folgte eine intensive, offene und teils kritische Fragerunde mithilfe der zuvor erarbeiteten Fragen.

#### **3. Dialog zwischen Staatssekretären und Führungskräften**

Nach einer kurzen Pause tauschten sich die Staatssekretäre mit den Führungskräften ihres Zuständigkeitsbereiches aus, um den begonnenen Dialog weiter zu vertiefen und zu konkretisieren. Dabei wurden die Leitlinien der Staatssekretäre transportiert, Feedback zu den zurückliegenden Monaten gegeben und konkrete Absprachen für die „vertrauensvolle und loyale Zusammenarbeit“ erarbeitet.



#### 4. Impulsreferat: Vertrauen und Loyalität im Führungsalltag

Es folgte ein inhaltliches Impulsreferat zum Thema „Vertrauen und Loyalität im Führungsalltag“ durch Reich & Partner. Daran schloss sich ein Austausch der Führungskräfte in einem „World Café“ an, bei dem folgende Fragestellungen hierarchie- und abteilungsübergreifend bearbeitet wurden: Woran erkenne ich Vertrauen und Loyalität im Alltag in:

- ▶ der Zusammenarbeit mit meiner direkten Führungskraft und
- ▶ in der Zusammenarbeit mit meinen Mitarbeitenden?

#### 5. Ergebnispräsentation

Zur Ergebnispräsentation und Schlussreflexion zur Essenz des Tages für alle Beteiligten kamen die Ministerin und die beiden Staatssekretäre wieder in die große Runde dazu. Der positive Schwung des Tages führte auch hier zu intensiven persönlichen und humorvollen Statements, die in die gemeinsame Abendrunde zum Netzwerken und Abendessen überleiteten.

#### Tipps und Tricks

- ▶ Planen Sie den Austausch zwischen Leitung und Führungskräften in jeder FK-Werkstatt dialog- und maßnahmenorientiert ein.
- ▶ Vernetzen Sie die Werkstätten: Stellen Sie von Beginn an eine Verbindung zu der MA-Werkstatt her, indem Sie beide Seiten aktiv und wechselwirkend in den Dialog einbinden. (Dazu treten jeweils Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den FK-Werkstätten auf und transportierten die „Post aus der Werkstatt“ mit Tipps und Empfehlungen für die Führungskräfte – und umgekehrt.)
- ▶ Stellen Sie den Dialog in den Vordergrund: Planen Sie ausreichend Zeit für den Austausch, die Netzwerkarbeit und insbesondere für den Dialog ein – der Kontakt hat eindeutig Vorrang.
- ▶ Fokussieren Sie die interne Netzwerkarbeit: Bewährt hat sich, dass keine zusätzlichen externen Gäste zum Thema eingeladen wurden, um die aktive Netzwerkarbeit der Führungskräfte untereinander zu fokussieren.



#### Ansprechpersonen für Rückfragen

- ▶ **Doreen Molnár**, BMAS, Zukunftsgerechte Gestaltung der Arbeitswelt, [doreen.molnar@bmas.bund.de](mailto:doreen.molnar@bmas.bund.de)
- ▶ **Anne Rueschkamp**, BMAS, Personalentwicklung, [anne.rueschkamp@bmas.bund.de](mailto:anne.rueschkamp@bmas.bund.de)
- ▶ **Heike Reich**, Geschäftsführerin von Reich & Partner, [info@reich-partner.de](mailto:info@reich-partner.de)

# Möglichkeiten von Partizipation und Bürgerbeteiligung

Text: Sonja und Horst Winkler



## Steckbrief

- ▶ **Name:** Ideen-Workshop „Systemisches Konsensieren“ und Meinungsumfrage bei der Dorfgemeinschaft
- ▶ **Träger:** Gemeinde Bispingen
- ▶ **Zielgruppe:** Bürgerinnen und Bürger der Dorfgemeinschaft Volkwardingen
- ▶ **Ziel:** aktive Mitbestimmung und Beteiligung von Bürgerinnen und Bürgern an einer Entscheidung in der Gemeinde

**Partizipation und Kooperation statt Konfrontation – dieses Prinzip gilt in der Gemeinde Bispingen, wo auf Bürgerorientierung und Bürgerbeteiligung Wert gelegt wird.** In dem vorliegenden Fall wurde die Dorfgemeinschaft Volkwardingen mit externer Unterstützung durch das Beratungsunternehmen Winkler & Partner aktiv an einer Entscheidungsfindung beteiligt, statt von einer Top-down-Entscheidung „betroffen“ zu sein. Mit einer Methode der Mediation, dem „Systemischen Konsensieren“, konnte die Dorfgemeinschaft zu einem für alle tragfähigen Konsens kommen. Damit hat diese Gemeinde ein zukunftsweisendes Beispiel für politische Mitwirkungsrechte von Bürgerinnen und Bürgern gegeben.

## „Systemisches Konsensieren“ – ein konsensnahes Entscheidungsverfahren

Partizipation und Kooperation sind wesentlich, wenn es innerhalb von Behörden um gute Arbeitsbeziehungen zwischen Beschäftigten geht. Gleiches gilt auch für die Beziehungen zwischen den Behörden und den Bürgerinnen und Bürgern sowie anderen Interessengruppen. Die Mediation

ist eine geeignete Methode, um im Rahmen von Entscheidungsfindungen oder Konfliktlösungen Vereinbarungen zu treffen, die alle Beteiligten bei der Umsetzung mittragen.

Das „Systemische Konsensieren“ ist eine Methode in der Mediation, die besonders für Verhandlungen und Entscheidungsprozesse in der öffentlichen Verwaltung ein geeignetes und zielführendes Instrument ist, um große Gruppen zum

Konsens zu führen. Bei diesem konsensnahen Entscheidungsverfahren ermittelt eine Gruppe aus einer Reihe selbst entwickelter Lösungsvorschläge jenen Vorschlag, der die geringste Ablehnung erfährt. Diese Form der Entscheidungsfindung – von den Beteiligten nicht die Zustimmung zu einem Vorschlag zu erfragen, sondern das Ausmaß des Widerstands – ermöglicht ein Ergebnis, das einem Konsens am nächsten kommt. Denn es wird für jede einzelne Lösung das Ausmaß des gesamten Widerstands der Gruppe ermittelt. Der Vorschlag mit dem geringsten Gesamtwiderstand ist letztlich jener Vorschlag, der aus der Sicht der ganzen Gruppe die geringste Ablehnung und daher auch das geringste Konfliktpotenzial erzeugt. Er ist daher unter den vorhandenen Vorschlägen gleichzeitig derjenige, der den besten Interessenausgleich unter den Beteiligten erzielt.

#### **Die Methode „Systemisches Konsensieren“ ist geeignet,**

- ▶ um eine möglichst konsensnahe Entscheidung zu treffen,
- ▶ um den Fokus auf Lösungsmöglichkeiten zu erweitern,
- ▶ um auch zurückhaltenden oder schweigsamen Gruppenmitgliedern die Chance auf eine gleichwertige Berücksichtigung ihrer Stimme zu ermöglichen.

### **Entscheidungsprozess zur Verwendung eines insolventen Hotels**

#### **Ausgangslage**

Volkwardingen ist seit den 1950er-Jahren ein traditioneller Ausgangspunkt für Wanderinnen und Wanderer in der Lüneburger Heide. Von dort aus machen sich Wanderbegeisterte auf zum Zentrum des Naturparks. In den 1950er-Jahren hatte auch das Landhotel in Volkwardingen seine wirtschaftliche Blüte. Es befand sich im Familienbesitz und profitierte in dieser Zeit vom Tourismus und einer lebendigen Dorfgemeinschaft, die es etwa für Familienfeiern oder Schützenfeste nutzte. Später wurde der „Volkwardinger Hof“ verkauft und fiel schließlich der Insolvenz zum Opfer. Seitdem blieb das Hotel ungenutzt und verfiel zusehends. Auf Anraten

der Bürgermeisterin kauften die Stadtwerke das Hotel. Damit wollte sie der Befürchtung des Dorfes entgegenwirken, dass das Objekt nicht im Sinne der Dorfgemeinschaft genutzt wird. Eine Befürchtung war, dass Glücksspielunternehmen das Gebäude nutzen könnten, wofür die nahe Anbindung an die Autobahn A 7 sprach.

Die Stadtwerke beabsichtigten nicht, das Gebäude zu nutzen und zeigten sich offen für Ideen zur künftigen Verwendung des ehemaligen „Volkwardinger Hof“. Deshalb schlug die Bürgermeisterin vor, die Dorfgemeinschaft von Volkwardingen am Entscheidungsprozess zur künftigen Bestimmung des ehemaligen Landhotels zu beteiligen. Nach der Methode „Systemisches Konsensieren“ fand zu diesem Zweck ein Ideen-Workshop statt. Den Prozess der Entscheidungsfindung begleiteten allparteiliche und neutrale Mediatorinnen und Mediatoren des externen Beratungsunternehmens Winkler & Partner.

Die Bürgermeisterin lud die Dorfgemeinschaft zur Teilnahme an dem Ideen-Workshop ein, der die unterschiedlichen Interessengruppen wie den Verkehrsverein, Besitzerinnen und Besitzer von Pensionen, Ferienwohnungen oder Gästezimmern, Kutscherin bzw. Kutscher, den Kirchenvorstand, die Feuerwehr, Handwerkerinnen bzw. Handwerker und weitere Akteure an einem Tisch versammeln sollte. Als weitere Akteure wurden die Entscheiderinnen und Entscheider der Stadtwerke mit ins Boot geholt. Die Herausforderung bestand darin, alle Interessengruppen von dem Wert der Maßnahme zu überzeugen.

Voraussetzung für „Systemisches Konsensieren“ ist die Freiwilligkeit der Beteiligten. In dem vorliegenden Beispiel sind die Mitglieder der Dorfgemeinschaft als Mediandinnen und Medianden verantwortlich für die Inhalte und Lösungen. Schon vor Beginn der ersten Gespräche hatten sich verschiedene Interessengruppen gebildet, die zunächst die Durchführung der Maßnahme erschwerten. In Gesprächen konnten die Bürgermeisterin und der Dorfvorsteher die einzelnen Gruppen jedoch von den Vorteilen des Verfahrens überzeugen.

### Ziele des Workshops waren:

- ▶ Ideen und Lösungsmöglichkeiten als Basis für ein künftiges Konzept zur Verwendung des ehemaligen Landhotels zu erarbeiten,
- ▶ Lösungsmöglichkeiten auf ihre Umsetzbarkeit sowie Chancen und Risiken zu prüfen,
- ▶ Mögliche Beteiligung von Bürgerinnen und Bürgern an der Realisierung herauszuarbeiten,
- ▶ Beschlussfindung und Freigabe der Lösungsmöglichkeiten, die anschließend per öffentlicher Befragung der Dorfgemeinschaft vorgestellt wurde,
- ▶ Abstimmung durch Dorfgemeinschaft nach dem Prinzip: Da bin ich dafür/Da bin ich dagegen (= Bemessung der größten und geringsten Widerstände),
- ▶ Einigung nach dem Prinzip des geringsten Widerstands.

### Ablauf des Workshops

1. Ideensammlung per Mindmap
2. Überprüfung auf Chancen/Risiken und Machbarkeit/Auswirkung (schriftlich in Kleingruppen)
3. Vorstellung
4. Bewertung: von 1 bis 10  
Ideen, Gewichtung und Freigabe

Im Workshop wurde eine Vielzahl von Ideen zur künftigen Nutzung des ehemaligen „Volkwardinger Hofs“, des Gebäudekomplexes sowie des Grundstücks entwickelt. Die Ergebnisse dienten der anschließenden Befragung der Dorfgemeinschaft. Dabei wurde nicht im klassischen Sinne gefragt, wer welchen Vorschlag befürwortet. „Systemisches Konsensieren“ bemisst die Widerstände gegen die einzelnen Vorschläge von 0 = „Ich habe nichts dagegen“, bis 10 = „Ich bin total dagegen“. So wurde jeder Vorschlag bewertet, eingeordnet und berücksichtigt. In der Dorfgemeinschaft hatte der Vorschlag die größte Akzeptanz, der bei der Befragung auf den geringsten Widerstand stieß.

### Nutzen

Durch „Systemisches Konsensieren“ wird jede Person gehört und berücksichtigt. Im Falle von Volkwardingen hatten alle Beteiligten die Möglichkeit, ihre Ideen zu artikulieren und aktiv an der Abstimmung teilzunehmen.

### Drei Fragen an Sabine Schlüter,

Bürgermeisterin der Gemeinde Bispingen

#### Was zeichnet die Maßnahme insbesondere aus?

Es wurden alle mitgenommen und der Zusammenhang der eigenen Einflussnahme auf die Entwicklung ist für jede bzw. jeden erkennbar.

#### Warum hat sich die Maßnahme bewährt?

Das Ergebnis wurde respektiert und hatte Bestand – trotz wechselnder Besitzverhältnisse.

#### Haben Sie Tipps für die Umsetzung?

Geduld haben!



Foto: Gemeinde Bispingen

Die Bürgermeisterin konnte mit diesem Verfahren zeigen, dass sie die Meinung der Bürgerinnen und Bürger und deren Interessengruppen respektiert. Das Verfahren zeichnet sich in besonderer Weise durch seine Transparenz aus: Die Ergebnisse des Ideen-Workshops spiegeln sich in den Fragebögen der Meinungsumfrage wider. Das Ergebnis der Meinungsumfrage wurde für die Bürgerinnen und Bürger auf der Website der Gemeinde veröffentlicht. Auf diese Weise konnten die Entscheidungsträgerinnen und Entscheidungsträger im Sinne der Bevölkerung entscheiden.

### Der Abstimmungsprozess

Der Abstimmungsprozess über die Workshop-Ergebnisse erfolgte schriftlich per Fragebogen mit den Volkwardinger Bürgerinnen und Bürgern. 69 Haushalte (= mehr als 50 Prozent) von insgesamt 153 Einwohnerinnen und Einwohnern des Dorfes über 16 Jahren beteiligten sich an der Abstimmung.

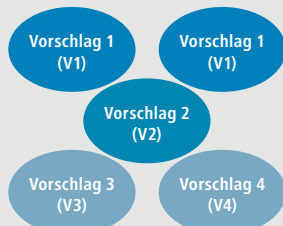
## Abstimmungsprozesse

### 1. Demokratische Abstimmung

5 Personen = 4 unterschiedliche Vorschläge + 2 gleiche Vorschläge

#### 1a. Ergebnis

Demokratisch gewinnt Vorschlag 1



### 2. Systemisches Konsensieren

Wo ist der Widerstand am geringsten? Skala von 0 (nichts dagegen) bis 10 (total dagegen)

V1	28
V2	12
V3	21
V4	17



### 2a. Ergebnis

Vorschlag 2 = gewinnt; größte Akzeptanz wird einem Konsens am meisten gerecht

V1	28
V2	12
V3	21
V4	17

Vorschlag mit dem geringsten Widerstand

„ Diese Methode sicherte nachhaltig die von mir gewünschte Bürgernähe.

Sabine Schlüter, Bürgermeisterin der Gemeinde Bispingen

## Tipps und Tricks

- ▶ Der Trick liegt in der Bemessung von Widerständen. Das sorgt für Transparenz, Mitbestimmung und Akzeptanz. Alle Beteiligten können herausgearbeitete Vorschläge (in diesem Fall 13) evaluieren und den Entscheid nachvollziehen.
- ▶ Die Methode „Systemisches Konsensieren“ eignet sich auch für große Gruppen.

## Das Ergebnis

Die Beteiligten nahmen das Projekt insgesamt positiv auf. Die Ergebnisse der Meinungsumfrage trugen dazu bei, dass sich der Wille der Dorfgemeinschaft in der Umnutzung widerspiegelt. Der Verein Naturschutzpark Lüneburger Heide e.V. kaufte das Hotel und hat es inzwischen abgerissen. Die Bürgermeisterin gab bekannt: „Der Verein hat den Bürgerinnen und Bürgern von Volkwardingen zugesagt, dass er an der frei gewordenen Stelle nichts tun werde, was sie nicht wollen.“



### Literaturtipps

Georg Paulus, Siegfried Schrotta, Erich Visotschnig: Systemisches Konsensieren – der Schlüssel zum gemeinsamen Erfolg, Holzkirchen: Danke-Verlag, 2009.

Horst und Sonja Winkler: Ohne Konsens alles Nonsens!, im Selbstverlag, 2014.



### Webtipp

▶ [www.sk-prinzip.eu](http://www.sk-prinzip.eu)



### Ansprechpersonen für Rückfragen

▶ **Sabine Schlüter**, Bürgermeisterin der Gemeinde Bispingen, [s.schlueter@bispingen.de](mailto:s.schlueter@bispingen.de)

▶ **Sonja und Horst Winkler**, Winkler & Partner Unternehmensberatung, [sonja.winkler@winklerundpartner.com](mailto:sonja.winkler@winklerundpartner.com)

# Motivation fördern mit Coaching-Sprechstunden

Text: Jutta Nather



## Steckbrief

- ▶ **Name:** Coaching-Sprechstunden
- ▶ **Träger:** Training und Beratung Jutta Nather
- ▶ **Behörde:** Landesvermessung und Geobasisinformation Brandenburg
- ▶ **Zielgruppe:** Beschäftigte aller Ebenen und Laufbahnen
- ▶ **Ziel:** effiziente Unterstützung bei beruflichen und persönlichen Anliegen aus unterschiedlichsten Bereichen

**Wenn individuelle berufliche Themen oder Probleme akut werden, kann ein Gespräch mit Expertinnen oder Experten eine wichtige Hilfe sein**, um sich neu zu positionieren, neue Lösungswege zu erkennen oder Anregungen für die weitere berufliche Entwicklung zu erhalten. Dazu wird Beschäftigten zunehmend, zum Beispiel auch in der Landesvermessung und Geobasisinformation Brandenburg (LGB), im Rahmen der Personalentwicklung die sogenannte Coaching-Sprechstunde angeboten. In einem Gespräch von circa 60 Minuten haben alle Beschäftigten die Möglichkeit, sich zu individuellen beruflichen Fragen von einem externen Coach (Jutta Nather) beraten zu lassen. Die Coaching-Sprechstunde wird von den bisherigen Coachees als ein „sehr gutes und sehr modernes Instrument der Mitarbeitermotivation“ betrachtet.

## Was ist neu oder anders?

In vielen Behörden und Verwaltungen sind Coaching-Angebote wie das Führungskräfte-Coaching oder das Team-Coaching bereits etabliert. In Abgrenzung dazu stellt die Coaching-Sprechstunde ein niederschwelliges Angebot für ein spezielles Anliegen dar, das mit einer deutlichen Zeitbegrenzung von einer Stunde bearbeitet wird. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aller Laufbahnen haben damit die Möglichkeit, kostenlos Alltags- oder Führungsthemen in einem Intensiv-Coaching zu erörtern. Auf dieser Grundlage können dann gegebenenfalls bedarfsgerecht weitere individuelle Schritte eingeleitet werden.

## Abgrenzung Coaching-Sprechstunde von herkömmlichem Coaching

Normalerweise verstehen wir unter Coaching einen Prozess: Dieser beginnt mit einer Kontaktaufnahme per Telefon oder E-Mail, es folgt ein Kennenlerngespräch. Dabei wird von beiden Seiten geprüft, ob sie miteinander und mit der anstehenden Thematik arbeiten können und wollen. Die Abstimmung zu Honorar, Umfang und Organisation und dem daraus resultierenden Vertrag erfolgt meist bereits im Vorfeld zwischen der Behörde (z. B. Personalbereich) und dem Coach. Anschließend werden die Details besprochen: Ziele, Methoden, Termine. Ergebnisse können in einer schriftlichen Vereinbarung

### Coaching-Sprechstunde: Was ist das eigentlich?

Die Coaching-Sprechstunde bildet den üblichen Coaching-Prozess innerhalb einer Stunde ab: Kennenlernen, Auftragsklärung, Zieldefinition, Unterstützung, Rück- und Ausblick. Das bedeutet nicht, dass dadurch die bekannten Coaching-Maßnahmen, also mehrere Sitzungen über Monate verteilt, ersetzt werden können. Stattdessen ergänzen die Coaching-Sprechstunden die Angebote der Personalentwicklung um einen bedeutsamen Baustein: Sie bieten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern aller Ebenen die Möglichkeit, sich mit wenig Aufwand Unterstützung bei Problemen im Arbeitsbereich zu holen, bevor sich Störungen und Symptome abzeichnen und verfestigen. Nach nur einer Sitzung haben sie einen Ansatzpunkt, welche Schritte ihnen offenstehen, und merken, was sie beeinflussen können – und was nicht.

festgehalten werden. Darauf folgen die eigentlichen Coaching-Sitzungen.

Spätestens in der letzten Sitzung wird geschaut, inwieweit die vorher formulierten Ziele erreicht worden sind, ob sie modifiziert wurden und wie hier Nachhaltigkeit erreicht werden kann.

In der Coaching-Sprechstunde finden die meisten Punkte im „Schnelldurchgang“ statt: Thema, Ziel, Coaching, Abschluss und Ausblick. Auch hier erfolgt die Abstimmung zu Terminen, Honorar, Dauer, Organisation und dem daraus resultierenden Vertrag im Vorfeld zwischen der Personalabteilung und dem Coach.

### Wann bietet sich eine Coaching-Sprechstunde an?

Die Coaching-Sprechstunde kann sich u. a. anbieten, wenn Beschäftigte schnell Handlungskompetenz benötigen, weil sie

- ▶ Veränderungsprozesse aktiver gestalten wollen,
- ▶ negativen Stress vermeiden wollen,
- ▶ Konfliktsituationen souveräner meistern möchten,
- ▶ Unterstützung vor schwierigen Gesprächen suchen oder ihre Kommunikationsfähigkeiten ad hoc verbessern möchten,
- ▶ gerade in eine neue Position oder Führungsrolle hineinwachsen,

- ▶ die Zusammenarbeit mit ihrer Führungskraft oder mit Kolleginnen und Kollegen verbessern möchten,
- ▶ neue berufliche Perspektiven suchen oder
- ▶ bei sich wiederkehrende störende Verhaltensmuster erkennen und diese durchbrechen möchten.

Tatsächlich sind die Coaching-Sprechstunden für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und auch sämtliche Anliegen offen. Natürlich soll diese Maßnahme eine Unterstützung im beruflichen Bereich darstellen und weder ein Seminar noch ein Training oder gar eine Therapie ersetzen. Wenn jemanden ein akutes privates Problem so belastet, dass die Konzentration während der Arbeit ebenso darunter leidet wie die Kommunikation mit den Kolleginnen und Kollegen, wird diese Person aber nicht weggeschickt – aus mehreren Gründen:

### Zufriedene und entspannte Menschen

- ▶ erbringen mit weniger Aufwand bessere Leistungen,
- ▶ können sich besser konzentrieren,
- ▶ reagieren weniger empfindlich auf Überforderung und Konflikte und
- ▶ werden seltener krank und erholen sich schneller.

Das bedeutet: Selbst wenn jemand sich in der Coaching-Sprechstunde Unterstützung in einer eher privaten Frage holt, wirken sich die Aussprache und das Lösen dieses Anliegens positiv auf die Arbeitsleistung und das Verhalten am Arbeitsplatz aus – und das nützt letztendlich natürlich auch der Behörde.

### Tipps für Organisation und Ablauf

Im Laufe der Jahre haben sich zwei Organisationsabläufe entwickelt, die sich an einer Stelle unterscheiden (siehe Abbildung auf der nächsten Seite):

#### 1. Ankündigung

Die Ankündigung dieses Angebots sollte kurz und stichhaltig alle wichtigen Informationen für



die Beschäftigten enthalten, vor allem: Die Sprechstunden finden im Haus selbst/vor Ort statt und ihr Inhalt ist absolut vertraulich. Außerdem:

- ▶ Für wen ist dieses Angebot?
- ▶ Welche Art von Unterstützung gibt es?
- ▶ Wann ist der nächste Termin?
- ▶ Wie lange dauert das Gespräch?
- ▶ Wie funktioniert die Anmeldung?
- ▶ Wie können sich die Coachees vorbereiten?
- ▶ Wer ist der Coach?

Die Ankündigung erfolgt durch den Personalbereich im Intranet und/oder per E-Mail und sollte so formuliert sein, dass sich alle Beschäftigten gleichermaßen angesprochen fühlen. Gerade Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus dem einfachen und mittleren Dienst empfinden den Abstand zu Abteilungsleitungen und Unterabteilungsleitungen häufig als sehr groß. Sie können sich oft gar nicht vorstellen, dass sie als Beschäftigte der unteren Laufbahngruppen wirklich gemeint sind.

Parallel zur Ankündigung der Coaching-Sprechstunde sollte ein möglichst ruhiger, etwas abgelegener Raum reserviert werden.

### Gesprächsinhalte vertraulich behandeln

Die Inhalte der Coaching-Sprechstunden sind immer absolut vertraulich: Der Coach sollte vertraglich zur umfassenden Verschwiegenheit verpflichtet werden. Das bedeutet auch, dass keine Angaben zu Gesprächsinhalten oder individuelle Empfehlungen an die Behörde/Verwaltung weitergegeben werden.

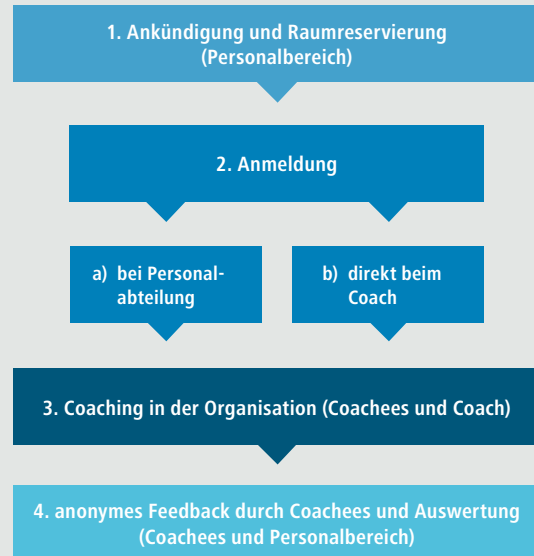
## 2. Anmeldung

Für die Anmeldung können Behörde/Verwaltung zwei Wege nutzen:

### a) Anmeldung im Personalbereich

Beschäftigte, die sich für eine Coaching-Sprechstunde interessieren, wenden sich an eine Ansprechperson des Personalbereichs. Diese organisiert die einzelnen Gespräche und vertraut dem Coach eine Telefon-Liste mit der Durchwahl der interessierten Teilnehmerinnen und Teilnehmer an. So kann der Coach auch kurzfristig noch Termine vermitteln, wenn eine Person

## Organisationsabläufe von Coaching-Sprechstunden



abspringt. Bei einer Gesamtgesprächsdauer von 50 bis 60 Minuten ist es schade um jede Minute, die nicht genutzt werden kann.

### b) Anmeldung direkt beim Coach

Interessentinnen und Interessenten wenden sich direkt an den Coach, klären dort eventuelle Fragen und bekommen einen Termin. Auf diese Weise erfährt der Personalbereich nicht, wer das Angebot wahrnimmt.

## 3. Coaching-Sprechstunden in der Organisation

Im Vorfeld müssen vom Personalbereich und dem Coach folgende Fragen geklärt werden:

- ▶ Um wie viel Uhr beginnen die Sprechstunden?
- ▶ Wie lange sollten die einzelnen Gespräche dauern?
- ▶ Wie lange sind die Pausen?
- ▶ Wie viele Termine sollen an einem Tag maximal durchgeführt werden?

### Folgende Varianten haben sich bewährt:

Sprechstunde à 50 Min. – 10 Min. Pause – vier Termine vormittags – drei nachmittags  
Sprechstunde à 60 Min. – 15 Min. Pause – maximal sechs pro Tag

### Inhalte der Coaching-Sprechstunden

Was konkret in den einzelnen Sprechstunden passiert, hängt vom Anliegen der Teilnehmerinnen und Teilnehmer ab: Der Coach bespricht, wo die Person derzeit steht, wo sie sich hin entwickeln möchte und was sie tun kann, um dieses Ziel zu erreichen.

Häufig dreht sich das Anliegen im weitesten Sinne um Umgang mit Stress-, Konflikt- und Führungssituationen sowie Auftreten und Wirkung. Dazu gibt es praktische Hilfestellung in Form von Techniken zur Kommunikation und Beruhigung. Diese werden in der Sprechstunde thematisiert mit Hinweis auf Quellen zur Vertiefung und Festigung. Im Themenfeld Auftreten und Wirkung wird häufig der Unterschied zwischen Selbst- und Fremdwahrnehmung besprochen sowie bewusstmacht, wie der Status quo der jeweiligen Person aussieht und welche Veränderungen hilfreich sein könnten.

Entscheidendes Anliegen der Sprechstunde ist immer, die Coachees zu befähigen, im Anschluss allein aktiv zu werden, selbst etwas zu unternehmen, um den als belastend empfundenen Aspekt zu ändern – sei es in Form von Literaturstudium, Methodeneinsatz oder Kontaktaufnahme mit anderen unterstützenden Stellen. Coaching ersetzt keine Therapie: Diese sollte ausschließlich von dazu ausgebildeten und klinisch erfahrenen und zugelassenen Fachleuten praktiziert werden.

Grundsätzlich wird die Möglichkeit zur anlassbezogenen Nutzung der Coaching-Sprechstunde bedarfsgerecht erweitert, d. h., wenn also ein anderer Anlass die Nutzung einer Coaching-Sprechstunde rechtfertigt, kann das Angebot erneut in Anspruch genommen werden. Die Coaching-Sprechstunde kann im Ausnahmefall

insbesondere bei Veränderungsprozessen im Sinne einer Bilanzierung auch wiederholt genutzt werden (ein Folgegespräch). Sollte der Bedarf höher sein im Sinne einer Prozessbegleitung, dann empfiehlt sich ein herkömmliches Einzel-Coaching.

### 4. Feedback

Nach dem ersten (Pilot-)Durchgang der Coaching-Sprechstunde können Rückmeldungen von den Coachees in unterschiedlichem Umfang eingeholt werden: Es empfiehlt sich, am Ende des Gesprächs einen Fragebogen durch den Coach ausgeben zu lassen, der dann anonym ausgefüllt an die Datenschutzbeauftragte bzw. den Datenschutzbeauftragten der Behörde oder an den Bereich Personal/Personalentwicklung zurückgeleitet wird. Die Erfahrung zeigt: Etwa 95 Prozent der Rückmeldungen bestätigen, dass die Coachees das Gespräch sehr hilfreich finden, dass „in kürzester Zeit effiziente und effektive Problemlösungen mit den Teilnehmenden erarbeitet werden“, „die gezielten praktischen Anregungen des Coaches als sehr hilfreich empfunden werden und verständlich und umsetzbar sind“, „die Empfehlungen des Coaches für eine selbstständige Weiterarbeit“ Früchte tragen, alle das Angebot bei Bedarf und nach Möglichkeit wieder nutzen würden und es auf jeden Fall weiterempfehlen werden. Zudem steigen in der Regel die Anmeldezahlen nach einem ersten Pilotdurchgang.

### Die Kultur ist entscheidend

Ob Beschäftigte über ihre Erfahrungen mit einer Coaching-Sprechstunde offen sprechen, ist sehr stark von der Kultur einer Organisation abhängig: Wenn das Suchen und Annehmen von Unterstützung bei Problemen als positiv, weil initiativ und selbstverantwortlich bewertet wird, können die Teilnehmerinnen und Teilnehmer offener über ihre Erfahrungen berichten. Wenn die Teilnahme an Unterstützungsangeboten eher als Schwäche gedeutet und womöglich im Mitarbeiterjahresgespräch entsprechend thematisiert wird, werden Teilnehmerinnen und Teilnehmer verständlicherweise auch positive Erfahrungen aus der Coaching-Sprechstunde eher verschweigen.



#### Ansprechpersonen für Rückfragen

► **Karin Glowinkowski**, Dezernat  
Verwaltung/Personal,  
karin.glowinkowski@geobasis-bb.de

► **Jutta Nather**, Training und Beratung,  
kontakt@juttanather.de,  
www.coaching-sprechstunde.de

# Vereinbarkeit von Beruf und Familie durch mobile Arbeit verbessern

Text: Gerhard Meck



## Steckbrief

- ▶ **Name:** „Mobiles Arbeiten – Zeitweise von zu Hause“
- ▶ **Träger:** Landeshauptstadt Potsdam, Bereich Personal/Organisation und Betriebliches Gesundheitsmanagement
- ▶ **Zielgruppe:** Beschäftigte in ausgewählten Fachbereichen
- ▶ **Ziel:** bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie, Beruf und Pflege

## Seit 2008 forciert die Landeshauptstadt Potsdam die Modernisierung ihrer Verwaltung.

Dabei setzt die Kommune vor allem auf die Beteiligung von Angestellten und Bediensteten durch regelmäßige Befragungen. Weil bei einer verwaltungsinternen Umfrage mehr als ein Drittel Familie und Beruf als doppelte Belastung empfanden, wurde im Rahmen des Betrieblichen Gesundheitsmanagements 2011 das Modellprojekt „Mobile Arbeitstage“ (MAT) entwickelt: Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aller Funktions- und Hierarchieebenen können ein monatliches Kontingent von maximal vier mobilen Arbeitstagen nutzen und Teile ihrer Arbeit von zu Hause erledigen. Den Erfolg des Modells belegt eine weitere Befragung: 78,8 Prozent gaben an, dass die mobilen Arbeitstage die Vereinbarkeit von Beruf und Familie positiv beeinflusst haben.

## Ausgangssituation

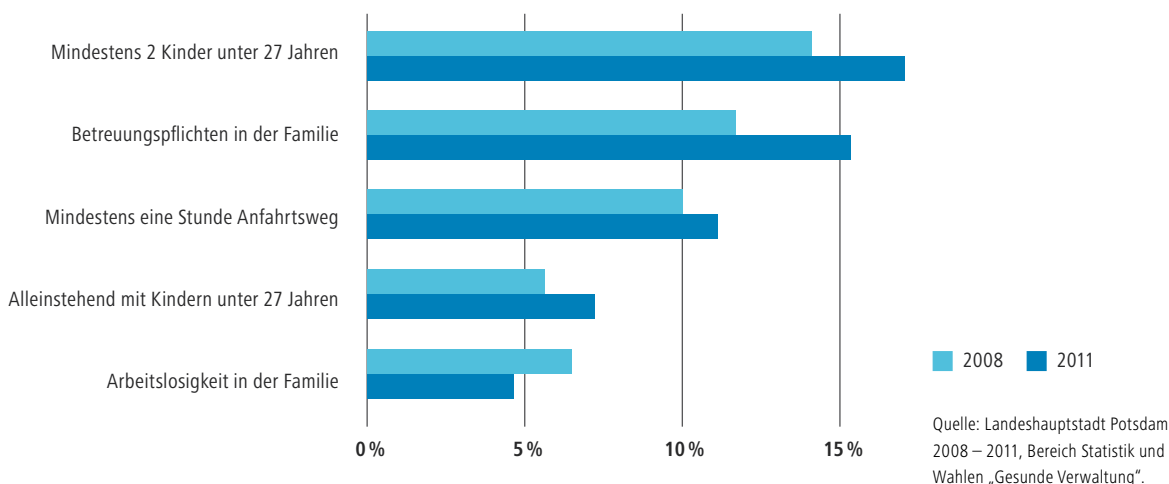
Die Stadt Potsdam steht wie viele Verwaltungen auf Kommunal- und Landesebene vor dem Problem, dass es für die Bewältigung der Aufgaben zu wenig Personal gibt. Fachkräftemangel heißt das Stichwort. Damit geht die Tendenz zur Überlastung der Arbeitsteams einher. Eine Überlastung der Fachkräfte durch ungeplante Kombinationen aus Stamarbeit plus Vertretungstätigkeit hat unwillkommene Folgen für Betriebsklima, Arbeitsmotivation, Leistungslevel, Gesundheits-

konsistenz und Dienstqualität. Es bleibt nicht aus, dass darunter Kundinnen und Kunden öffentlicher Dienstleistungen wie Beschäftigte gleichermaßen leiden, und Unzufriedenheit beidseitig entsteht.

## Ganzheitliches Betriebliches Gesundheitsmanagement

Eine Verwaltung, die einem Gemeinwesen voller Lebendigkeit, Engagement, Initiative, Kreativität, Offenheit und bürgerschaftlichem Geist die-

## Erstrangige Faktoren, die eine Vereinbarkeit von Beruf und Familie erschweren – nach Angaben der Mitarbeitenden



nen will, hat aber nur eine Wahl: präsent zu sein und unbürokratisch zu agieren. Daher hat die Landeshauptstadt Potsdam ein umfassendes Modernisierungskonzept entwickelt. Dazu gehört der seit fünf Jahren forcierte Ausbau des Betrieblichen Gesundheitsmanagements (BGM). Die Verwaltungsspitze hat sich bewusst für BGM und nicht für die einfachere Variante des BGF (Betriebliche Gesundheitsförderung) entschieden.

Im Rahmen ihres Betrieblichen Gesundheitsmanagements prüft die Verwaltung betriebliche Organisationen im Ganzen hinsichtlich Motivation, Arbeitszufriedenheit, Leistungsförderung und Gesundheitserhaltung. Zu den zentralen Herausforderungen gehört es, Führungskräfte für diesen ganzheitlichen Ansatz zu sensibilisieren. Mit erstem Erfolg: Die Zahl der Arbeitsunfähigkeitstage konnte seit der Einführung um 25 Prozent reduziert werden.

### Verbundprojekt Neue Horizonte und Balancen

Eingebettet ist ein Teil der Vorhaben in einen weitestgehenden Modellrahmen von Potsdamer Kommunalunternehmen, die sich im Verbund der Herausforderung kontinuierlicher Tätigkeit bis 67 Jahre stellen. Dabei soll ermittelt werden, inwieweit ein niedrigschwelliger Zugriff auf ein Kontingent an mobilen Arbeitstagen eine bessere Vereinbarkeit zwischen beruflicher und familiärer Sphäre ermöglicht und die Einrichtung singulärer Tele- oder Heimarbeitsplätze sinnvoll ergänzt.

### Veränderung durch Beteiligung: Befragung der Mitarbeitenden

Eine der wichtigsten Wegmarken auf dem Weg der Veränderung ist die umfassende Beteiligung von Angestellten und Bediensteten der Landeshauptstadt, die der Statistikbereich periodisch befragt. Dabei wurde 2008 und erneut 2011 ermittelt,

- ▶ welche Kriterien aus Sicht der Beschäftigten für ihre Arbeit und Gesundheit Priorität haben müssen und inwieweit diese sehr gut bis ungenügend realisiert sind,
- ▶ welche Maßnahmen des kommunalen Arbeitgebers gewünscht werden und welche gesundheitlichen Beschwerden die Arbeit belasten.

Die Befragungen, an denen sich über 600 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beteiligten, gaben darüber hinaus Hinweise auf personale Begleitumstände, von denen auszugehen ist, dass sie berufliche Energien frei machen oder eingrenzen. Die nächste Befragung steht 2014/15 an.

### Beruf und Familie durch mobiles Arbeiten ins Gleichgewicht bringen

Bei der Umfrage „Gesunde Verwaltung“ gaben mehr als ein Drittel der Befragten an, dass sie eine zunehmende Belastung darin sehen, familiäre Verpflichtungen und Beruf zu vereinbaren. Wie die oben stehende Abbildung zeigt, ist zwischen 2008 und 2011 der Anteil der Betreu-

ungspflichtigen innerhalb der Familie um mehrere Prozentpunkte gestiegen. Deshalb hat der „BGM-Steuerungskreis“ der Landeshauptstadt das Modellprojekt „Mobile Arbeitstage“ konzipiert.

Seit 2011 erprobt die Landeshauptstadt dieses Modell für ihre kommunale Verwaltung und hat eine Zusatzvereinbarung „Mobile Arbeitstage“ (ZV M) geschlossen.

Schon vorher war es in einzelnen Fällen möglich, „Heimarbeit“ für mehrere Monate dienstlich zu vereinbaren. Anders als bei den mobilen Arbeitstagen arbeitet die bzw. der Beschäftigte jedoch in diesem Modell vollständig von zu Hause. Von dieser Möglichkeit machen nur wenige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Gebrauch. Vorbild für die mobilen Arbeitstage war das Landesgesundheitsamt in Brandenburg, dessen Direktorin Dr. G. Ellsäßer eine Vereinbarung über Home-office-Tage eingeführt hatte.

Mobile Arbeitstage haben viele Vorteile, unter anderem:

- ▶ sie gelten für alle Funktions- und Hierarchieebenen,
- ▶ stehen als monatliches Kontingent zur Verfügung,
- ▶ können flexibel genutzt werden,
- ▶ kombinieren Teamarbeit und Arbeit von zu Hause,
- ▶ stellen ein Angebot, keine Pflicht dar,
- ▶ fangen Belastungen spontan auf,
- ▶ fördern selbstbestimmtes Arbeiten.

## Zusatzvereinbarung „Mobile Arbeitstage“

Einige Arbeitsteams können aufgrund ihrer Tätigkeitsprofile das Kontingent mobiler Arbeitstage nicht nutzen. Beschäftigte im Außendienst, Mitarbeitende im Bürgerservice, Personal im Sozialbereich, betriebsinterne Servicekräfte oder Aufsichtspersonal bei Kultureinrichtungen werden ihre Dienstleistung nicht von zu Hause erbringen können. In der Zusatzvereinbarung „Mobile Arbeitstage“ ist daher vorgesehen, dass eine der folgenden Arbeitssituationen vorliegt, um das Kontingent von maximal vier mobilen Arbeitstagen im Monat zu nutzen:

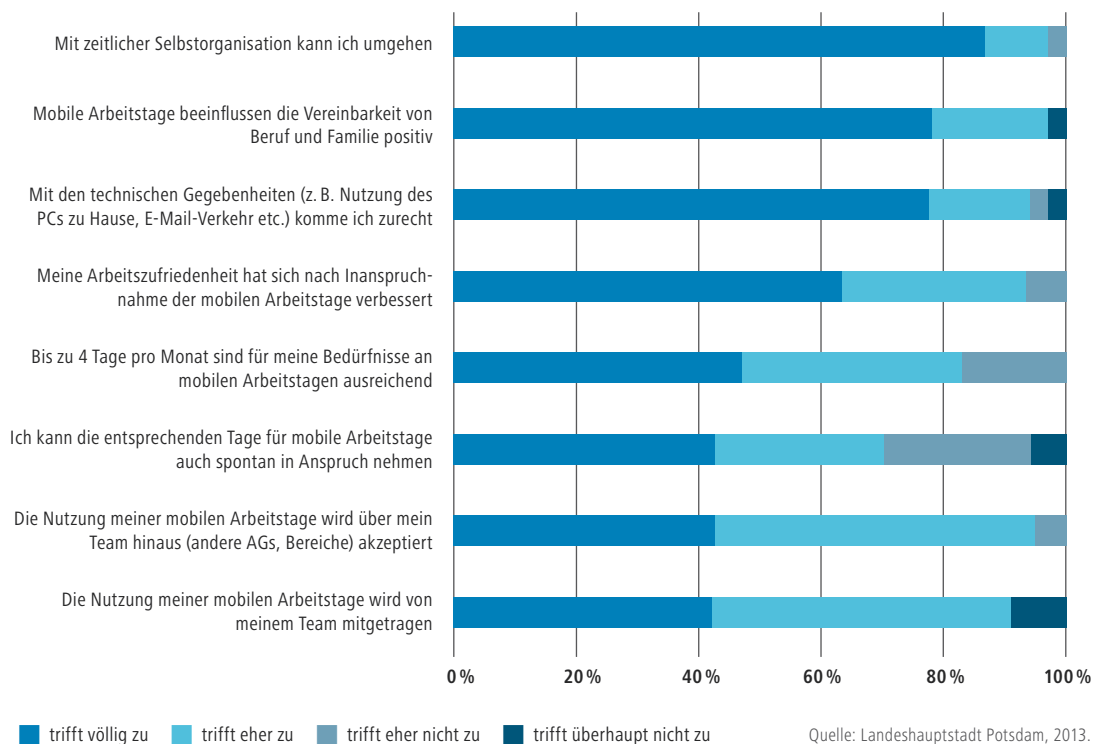
- ▶ zügige Erbringung von Wissensleistungen und Konzeptarbeiten,
- ▶ zeitnahe Fertigung von Fachberichten, Empfehlungen, Vorlagen und Protokollen,
- ▶ notwendige Kreativarbeiten am Stück (ohne Publikums- und Datenverkehr),
- ▶ Recherche- und Prüftätigkeiten, die keine ständige Anwesenheit erfordern,
- ▶ organisatorische Arbeiten, die arbeitsplatzunabhängig leistbar sind,
- ▶ Arbeitsleistungen, für deren qualitative Erbringung keine Daueranwesenheit in der Dienststelle erforderlich ist.

### Gesunde-Städte-Initiative

Die Landeshauptstadt Potsdam ist Mitglied im Gesunde-Städte-Netzwerk der Bundesrepublik Deutschland. Ausgangspunkt für die Gesunde-Städte-Initiative der WHO ist die „Ottawa-Charta zur Gesundheitsförderung“ von 1986. Das Netzwerk ist ein freiwilliger Zusammenschluss der beteiligten Kommunen. Es dient vor allem als Aktions- und Lerninstrument, mit dem die Arbeit vor Ort im Sinne der Gesunde-Städte-Konzeption unterstützt werden soll.

## Ergebnisse der Nutzenden-Umfrage Juli/August 2013

### Ranking der Aussagen zum Angebot mobiler Arbeitstage nach „trifft völlig zu“



## Ergebnisse

Erste Resultate verzeichnet eine Befragung, die im Zeitraum Juli und August 2013 bei den Potsdamer Arbeitsteams erhoben wurde, die mobile Arbeitstage nutzen. Die Beteiligung an der Umfrage erfolgte freiwillig und nach datenschutzrechtlichen Standards.

Das Ranking der Antworten in der Abbildung zeigt eine erstaunliche Gesamtzufriedenheit unter den über 35 Beschäftigten, die das Kontingent mobiler Arbeitstage regelmäßig nutzen. Das Kalkül des Arbeitgebers, einen handfesten Beitrag zur Verbesserung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu leisten, scheint aufzugehen.

Die Ergebnisse zeigen, dass sich die Arbeitszufriedenheit durch die Inanspruchnahme mobiler Arbeitstage verbessert. In direkten Gesprächen bestätigen Nutzende, dass die Selbsteinteilung der Arbeitszeit einen Mehrwert für sie darstelle. Sie wirke sich positiv aus, auch infolge des Umstands, ohne störende Unterbrechung arbeiten zu können.

Es bleibt abzuwarten, ob sich der Erfolg der mobilen Arbeitstage mittelfristig auch auf die Höhe der Arbeitsunfähigkeitstage auswirken wird. Selbstbestimmtes Arbeiten und eine bessere Möglichkeit der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben sind wichtige Vorteile von mobiler Arbeit, sind aber zugleich auch wichtige Motivationsfaktoren, die die Gesundheit und langfristiges Engagement positiv beeinflussen.



### Webtipp

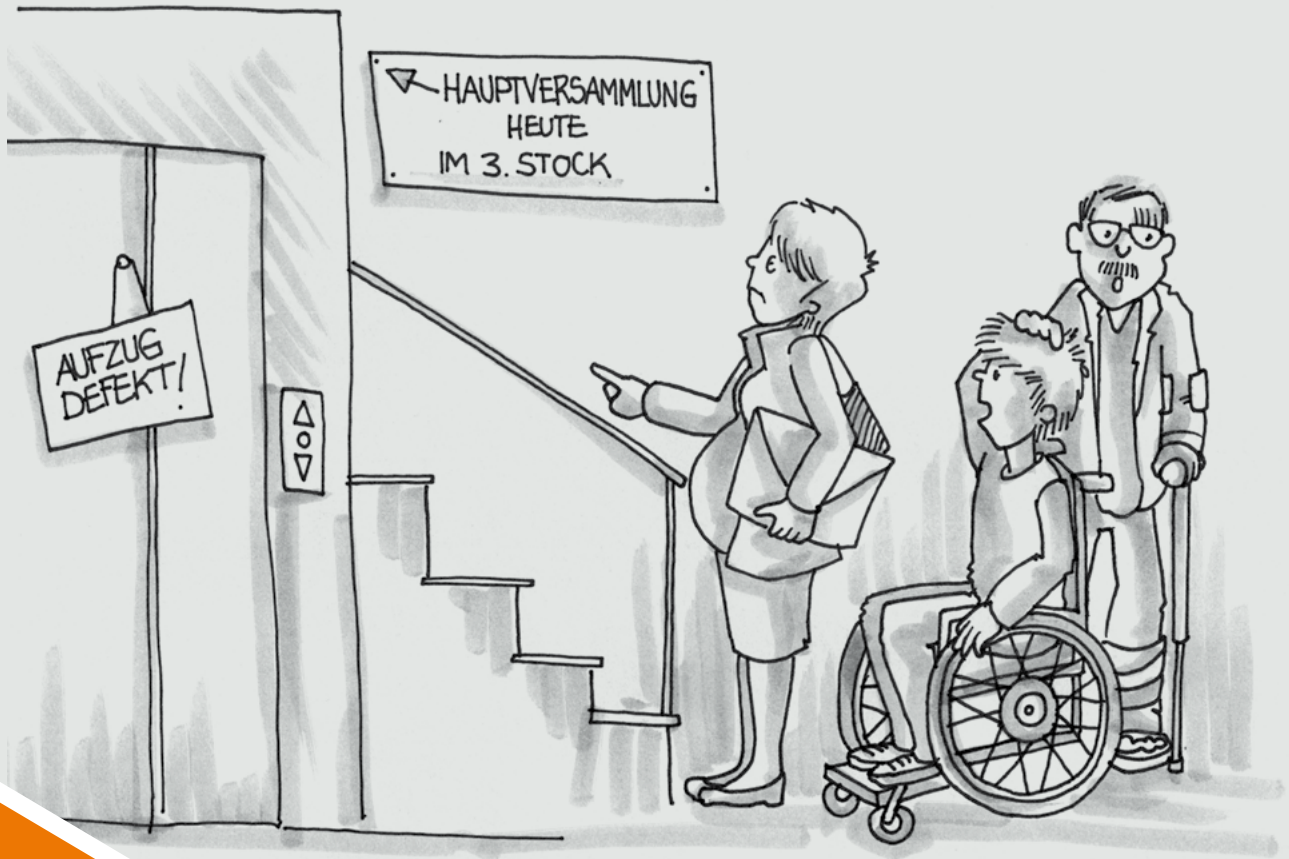
Verbundprojekt Neue Horizonte und Balancen. Modelle kommunaler Beschäftigung im demographischen Wandel. Potsdamer Projekte für kontinuierliche Tätigkeitsbiographien in öffentlichen Unternehmen.

► [www.horizonte-balancen.de](http://www.horizonte-balancen.de)



### Ansprechperson für Rückfragen

► **Gerhard Meck** (MBA, M.A.), Projektleitung Betriebliches Gesundheitsmanagement Landeshauptstadt Potsdam, [gerhard.meck@rathaus.potsdam.de](mailto:gerhard.meck@rathaus.potsdam.de)



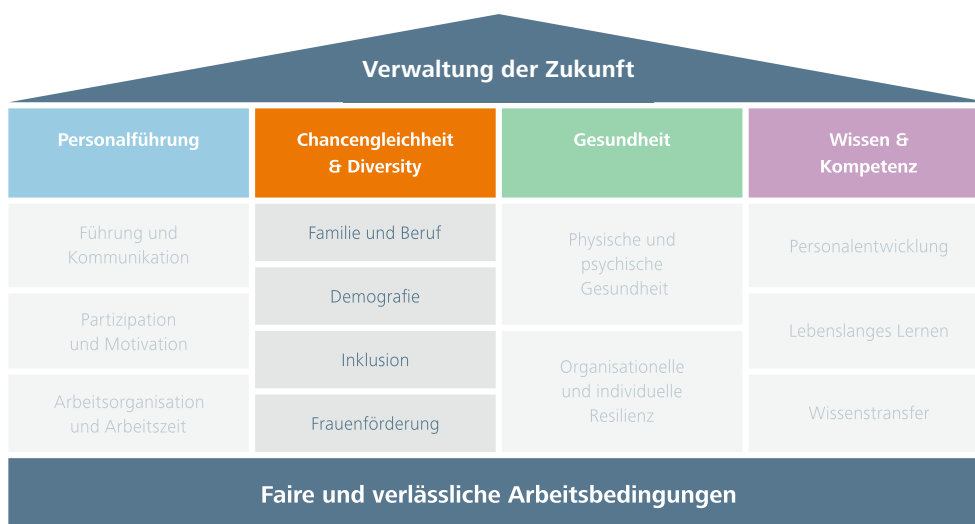
# Chancengleichheit & Diversity





## Einführung

# Chancengleichheit & Diversity



## Chancengleichheit und Vielfalt: Potenziale erkennen, fördern und nutzen

Auch die öffentliche Verwaltung wird vielfältiger und „bunter“. Dabei gilt es einerseits, neue Bewerbergruppen anzusprechen, andererseits vorhandene Beschäftigte in ihrer Leistungsfähigkeit und Motivation zu stärken. Die Lösung liegt darin, Vielfalt und Chancengleichheit in der Belegschaft zu fördern und strategisch in die Personalarbeit einzubinden.

Vielfalt ist aber nicht nur ein Thema für die Personalarbeit. Vielfältig sind auch die Kundinnen und Kunden der öffentlichen Verwaltung. Deshalb ist es von Vorteil, diese Vielfalt in der Ansprache, im Marketing und bei den Dienstleistungsangeboten der Behörden zu berücksichtigen, um dem Ziel der „repräsentativen Verwaltung“ als Spiegelbild der zunehmenden Vielfalt an Lebens- und Arbeitsformen näher zu kommen.

Einige öffentliche Arbeitgeber, Städte, Gemeinden und Kommunen haben bereits umfangreiche

### Charta der Vielfalt

Die Charta der Vielfalt ist eine Unternehmensinitiative zur Förderung von Vielfalt in Unternehmen und Institutionen. Die Initiative will die Anerkennung, Wertschätzung und Einbeziehung von Vielfalt in der Arbeitskultur in Deutschland voranbringen. Organisationen sollen ein Arbeitsumfeld schaffen, das frei von Vorurteilen ist. Alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sollen Wertschätzung erfahren – unabhängig von Geschlecht, Nationalität, ethnischer Herkunft, Religion oder Weltanschauung, Behinderung, Alter, sexueller Orientierung und Identität. Mehr als 1.700 Unternehmen und öffentliche Einrichtungen haben die Charta der Vielfalt bereits unterzeichnet. Die Initiative Neue Qualität der Arbeit unterstützt die Charta der Vielfalt, informiert über ihre Produkte und Beratungsangebote und kooperiert bei der Erstellung neuer Produkte. [www.charta-der-vielfalt.de](http://www.charta-der-vielfalt.de)

### Literaturtipp

Vielfalt, Chancengleichheit und Inklusion – Diversity Management in öffentlichen Verwaltungen und Einrichtungen, 2014.

## Aletta Gräfin von Hardenberg,

Geschäftsführerin des Vereins Charta der Vielfalt



„Unsere Gesellschaft ist von einer zunehmenden Vielfalt an Lebens- und Arbeitsformen geprägt. Diese Vielfalt verdient auch in öffentlichen Institutionen eine starke Aufmerksamkeit, da sie diese Diversity als Dienstleister, Arbeitgeber sowie Auftrag- und Fördermittelgeber berücksichtigen müssen. Damit sind Herausforderungen verbunden und Diversity Management hilft, diese zu meistern. Die Charta der Vielfalt informiert über Diversity Management und unterstützt auch Verwaltungen dabei, sich dafür zu öffnen.“

Integrationskonzepte und Maßnahmen zur interkulturellen Öffnung der Verwaltung entwickelt und etabliert. Informationen zu Schlüsselbegriffen wie „interkulturelle Öffnung“, „interkulturelle Kompetenz“ sowie „Willkommens- und Anerkennungskultur“ finden Sie in Band 116 des Deutschen Landkreistages „Interkulturelle Öffnung in der Landkreisverwaltung“. Weitere Informationen finden Sie unter [www.charta-der-vielfalt.de](http://www.charta-der-vielfalt.de), Reiter „Diversity“, Rubrik „Diversity Management“.

### Chancengleichheit und Vielfalt in der Organisationskultur verankern

Ausgangspunkt für eine zukunftsfähige Gestaltung der Personalarbeit ist, Chancengleichheit und Vielfalt fest in der Organisationskultur zu verankern: Eine an Vielfalt orientierte Führungskultur setzt auf eine „bunte“ Belegschaft. Dazu gehört es, auch neue Bewerbergruppen zu erschließen. Mit einer Ausbildungsinitiative können zum Beispiel potenzielle Bewerberinnen und Bewerber unterschiedlichen Alters, Geschlechts oder verschiedener Nationalität in Stellenausschreibungen gezielt angesprochen oder durch Kooperationen mit Schulen in Form von Schulpraktika auf Berufsperspektiven im öffentlichen Dienst aufmerksam gemacht werden

(vgl. auch Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt): Kommunales Personalmarketing, Bericht der KGSt 6/2013).

In der öffentlichen Verwaltung gilt das besondere grundrechtsgleiche Recht auf gleichen Zugang zu öffentlichen Ämtern nach Eignung, Befähigung und fachlicher Leistung. Demzufolge ist Chancengleichheit über alle wahrnehmbaren Unterschiede und Hierarchiestufen einer Organisation hinweg sicherzustellen.

### Handlungsfelder für Verantwortliche aus Bundes-, Landes- und Kommunalverwaltungen

Vor diesem Hintergrund zeichnen sich folgende Handlungsfelder für die Personalarbeit ab:

- ▶ Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben erleichtern durch eine familienfreundliche Organisationskultur und flexible Arbeitszeitlösungen,
- ▶ Motivation, Gesundheit und Leistungsfähigkeit aller Beschäftigten angesichts älter werdender Belegschaften erhalten und fördern,
- ▶ Chancengleichheit bei Einstellungsverfahren und Entwicklungsmöglichkeiten sicherstellen, das heißt unabhängig von Geschlecht, sexueller Orientierung, Nationalität, Religion oder formalen Qualifikationen,
- ▶ die Vorreiterrolle des öffentlichen Dienstes bei der Beschäftigung von Menschen mit Behinderung weiter ausbauen und die Inklusion voranbringen,
- ▶ Vereinfachungen bei der Anerkennung von im EU-Ausland erworbenen Bildungsabschlüssen.



**Lernen Sie von Verwaltungen,** die Erfahrungen mit der Verankerung von Diversity Management als übergreifendem Konzept in der Organisationskultur gesammelt haben.

▶ **Praxisbeispiel auf Seite 67**

## Handlungsfelder

# Familie und Beruf

Chancengleichheit  
& Diversity

Familie und Beruf

Demografie

Inklusion

Frauenförderung



## Ausbau familienfreundlicher Arbeitsplätze

Der Ausbau familienfreundlicher Arbeitsplätze ist eine wichtige Zukunftsaufgabe für die öffentliche Verwaltung: Nur durch eine familienfreundliche Kultur und konkrete Angebote gelingt es, die Potenziale von Frauen und Männern, Müttern und Vätern gleichermaßen einzubinden und als öffentliche Arbeitgeber erfolgreich in Konkurrenz mit privaten Arbeitgebern zu treten. Die öffentliche Verwaltung hat noch viel Spielraum für die Gestaltung und den Ausbau familienfreundlicher Maßnahmen. Von Eltern-Kind- oder Enkelkindzimmern für Kindernotfallbetreuung über Teilzeitregelungen bis hin zur Erleichterung mobilen Arbeitens bieten sich zahlreiche Möglichkeiten. Dabei ist Familienfreundlichkeit längst ein Thema für beide Elternteile. Auch Väter wollen immer öfter familiäre Aufgaben und die Betreuung von Kindern wahrnehmen.

## Erfolgsfaktor Familienfreundlichkeit

Die Förderung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie ist für die öffentliche Verwaltung mehr als lohnenswert:

- ▶ Mit einer familienfreundlichen Kultur kann sie bei der Gewinnung von Fach- und Nachwuchskräften punkten. Da die öffentliche Verwaltung bei der Bezahlung im Vergleich zur Privatwirtschaft oftmals unterliegt, ist die Familienfreundlichkeit ein wesentliches Attraktivitätskriterium.
- ▶ Mit familienfreundlichen Arbeitsbedingungen können Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern passgenaue Lösungen angeboten werden, um Job und Kindererziehung oder die Pflege einer bzw. eines Angehörigen unter einen Hut zu bekommen. So gelingt es, Motivation und Leistungsfähigkeit zu erhalten.
- ▶ Sowohl der Frauenanteil als auch die Teilzeitquote unter den weiblichen Beschäftigten sind im öffentlichen Dienst besonders hoch. Mit familienfreundlichen Maßnahmen werden die Aufstiegs- und Beschäftigungsmöglichkeiten von Frauen verbessert und eine Erhöhung der Stundenzahl erleichtert.
- ▶ Die Erfahrung zeigt: Je familienfreundlicher die Arbeitsbedingungen, desto einfacher haben es Eltern, aus der Elternzeit in den Beruf zurückzukehren.

### Familienpflegezeit

Das 2013 verabschiedete Gesetz zur Familienpflegezeit für Beamtinnen und Beamte des Bundes ermöglicht diesen, zur Pflege ihrer nahen Angehörigen Familienpflegezeit in Anspruch zu nehmen. Für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer bestand diese Möglichkeit bereits.

Quelle: Bundesministerium des Innern: Jedes Alter zählt. Ergebnisbericht Demografiegipfel AG F, 2013.

### Beratungs- und Vermittlungsangebote

Eine familienfreundliche öffentliche Verwaltung unterstützt ihre Beschäftigten durch Beratung und Begleitung bei familienbedingtem Aus- und Wiedereinstieg, bei der Kinderbetreuung oder der Pflege von Angehörigen. Zudem können Aus- und Fortbildungsangebote familiengerechter gestaltet sowie Unterstützungsmaßnahmen für Alleinerziehende ausgebaut werden.

Im Rahmen der Demografiestrategie der Bundesregierung wurde empfohlen, den Familienservice, den es seit Februar 2013 in allen obersten Bundesbehörden gibt, für die Beschäftigten der Bundesverwaltung auszuweiten. Der Familienservice bietet Beratungs- und Vermittlungsleistungen für die Betreuung von Kindern – etwa in Ferienzeiten oder im Krankheitsfall – sowie für die Notfallbetreuung von pflegebedürftigen Angehörigen. Die Kosten für die Beratung und Vermittlung des Services trägt der Dienstherr, die Betreuungskosten selbst tragen die Beschäftigten. Diese Empfehlung gilt ebenso als Anregung für Arbeitgeber von Landes- und Kommunalverwaltungen (Bundesministerium des Innern: „Jedes Alter zählt.“ Ergebnisbericht Demografiegipfel AG F, 2013). Viele Landes- und Kommunalverwaltungen nutzen bereits den Familienservice unterschiedlicher Träger.



**Lernen Sie von Verwaltungen,** die Erfahrungen mit der Unterstützung von Beschäftigten mit pflegebedürftigen Angehörigen gesammelt haben. Mit Kompetenztrainings können Sie Berufstätige bei allen Fragen rund um die Betreuung von Angehörigen unterstützen.

► **Praxisbeispiel auf Seite 71**

### Vereinbarkeit Beruf und Pflege

Angesichts älter werdender Belegschaften spielt das Thema Zeitsouveränität für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die Angehörige pflegen, künftig eine immer stärkere Rolle. Denn im Zuge des demografischen Wandels steigt der Pflegebedarf in den Familien. Es muss deshalb darum gehen, Beschäftigten Pflege-Auszeiten zu ermöglichen. Dabei können die Inanspruchnahme einer Familienpflegezeit, aber auch individuelle Arbeitszeitregelungen Lösungen sein. Eine wichtige und oft hilfreiche Unterstützung durch Arbeitgeber ist zudem, den Beschäftigten Informationen rund um das Thema Pflege und praxisnahe Kompetenztrainings anzubieten. Ein gutes Beispiel dafür ist das Mitarbeiterportal des Landes Hessen (Bericht der Länder-Bund-Arbeitsgruppe Zukunft Personal – ZuP: Demografie und Personalentwicklung im öffentlichen Dienst, 2012).

### Zweiter Demografiegipfel

Im Rahmen des zweiten Demografiegipfels der Bundesregierung 2013 hat die Arbeitsgruppe F unter der Überschrift „Der öffentliche Dienst als moderner und attraktiver Arbeitgeber“ verschiedene Handlungsempfehlungen im Ergebnisbericht veröffentlicht. Diese Handlungsempfehlungen richten sich in Anerkennung der föderalen Strukturen des Dienstrechts und der Personal- und Organisationshoheit der Länder vornehmlich an die bundespolitischen Entscheidungsträgerinnen und Entscheidungsträger und an den Arbeitgeber Bund. Im Sinne des Best Practice sind die Empfehlungen ebenso als Anregung für Arbeitgeber auf Landes- und kommunaler Ebene gedacht (Bundesministerium des Innern: Jedes Alter zählt. Ergebnisbericht Demografiegipfel AG F, 2013).

[www.demografie-portal.de](http://www.demografie-portal.de)

## Handlungsfeld

# Demografie



## Migrantinnen und Migranten: Potenziale für den öffentlichen Dienst

Ein Drittel aller Schulabgängerinnen und Schulabgänger wird zukünftig einen Migrationshintergrund haben. Somit wird sich die Sicherung des Fachkräftebedarfs nicht ohne einen stärkeren Einbezug dieser Gruppe decken lassen. Menschen mit Migrationshintergrund aller Altersgruppen sind deshalb ein wichtiges Potenzial an qualifizierten oder qualifizierbaren Fachkräften für den öffentlichen Dienst. Sie werden aber auch gebraucht, um die Akzeptanz öffentlicher Dienstleistungen in der Bevölkerung dauerhaft zu sichern. Ein höherer Anteil von Menschen mit Migrationshintergrund in der öffentlichen Verwaltung kann die Integration ausländischer Mitbürgerinnen und Mitbürger stärken, den kompetenten Umgang mit kultureller Vielfalt in den Behörden verbessern und so auch die Dienstleistungsangebote ausweiten – zum Beispiel in Bezug auf Mehrsprachigkeit den Umgang mit anderen Kulturen (Bericht der Länder-Bund-Arbeitsgruppe Zukunft Personal – ZuP: Demografie und Personalentwicklung im öffentlichen Dienst, 2012). Unabhängig davon ist die interkulturelle Kompetenz eine Anforderung an alle Beschäftigten im öffentlichen Dienst.

Mit dem Nationalen Aktionsplan Integration hat sich die Bundesregierung bereits 2007 verpflichtet, die Teilhabe von Migrantinnen und Migranten in allen gesellschaftlichen Bereichen zu fördern. Auch der öffentliche Dienst sollte den Anteil der Menschen mit Migrationshintergrund widerspiegeln. Doch sowohl bei den Beschäftigten in allen Dienststellen als auch bei den Bewerbungen um eine Stelle oder eine Ausbildung für den öffentlichen Dienst entspricht dieser Personenkreis derzeit nicht dem Anteil der Gesamtbevölkerung.

Die Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (OECD) konstatiert: In keinem der OECD-Länder schaffen es weniger Menschen mit Migrationshintergrund in den öffentlichen Dienst als in Deutschland.

Dennoch gibt es inzwischen eine Reihe von positiven Entwicklungen auf Bundes-, Landes- und kommunaler Ebene, um Menschen aller Nationalitäten als Nachwuchskräfte für die öffentliche Verwaltung zu gewinnen, unter anderem:

- ▶ das Ausbildungsportal der Bundesregierung [www.wir-sind-bund.de](http://www.wir-sind-bund.de),
- ▶ die Kampagne „Berlin braucht dich!“ ([www.berlin-braucht-dich.de](http://www.berlin-braucht-dich.de)),
- ▶ die Kampagne „Bist du dabei? Für mehr kulturelle Vielfalt in der hamburgischen Verwaltung“ ([www.hamburg.de/bist-du-dabei](http://www.hamburg.de/bist-du-dabei)),
- ▶ eine Vielzahl von Kommunen, die intensiv die Umsetzung ihrer integrationspolitischen Ziele vorantreiben (Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt): Interkulturelles Personalmanagement, Bericht der KGSt 2/2011),
- ▶ die Unterstützung des Deutschen Landkreistages zur interkulturellen Öffnung in der Landkreisverwaltung (Deutscher Landkreistag: Interkulturelle Öffnung in der Landkreisverwaltung. Schriften des Deutschen Landkreistages, Band 116/2014).

## Demografiesensibles Personalmanagement

Eine zentrale Aufgabe der Personalarbeit ist, Motivation, Gesundheit und Leistungsfähigkeit aller Beschäftigten angesichts älter werdender Belegschaften zu erhalten und zu fördern. Dabei gilt es vor allem, das generationenübergreifende Zusammenarbeiten zu unterstützen. Unterschiedliche Wertvorstellungen bei Jüngeren und Älteren

erfordern nicht nur eine effektive Teamarbeit, sondern ebenso Führungskräfte, die ein gegenseitiges, wertschätzendes und motivierendes Arbeitsumfeld für alle Altersgruppen schaffen.

Es gibt inzwischen eine Reihe von Empfehlungen zur Ausrichtung eines demografiesensiblen Personalmanagements, die auf Bundes-, Landes- und kommunaler Ebene entwickelt wurden, unter anderem:

- ▶ Das Bundesministerium des Innern hat 2012 gemeinsam mit der Bundesagentur für Arbeit verschiedene Leitfäden zur Umsetzung eines „Demografiesensiblen Personalmanagements in der Bundesverwaltung“ herausgegeben. Unter [www.demografie-portal.de](http://www.demografie-portal.de) oder [www.verwaltung-innovativ.de](http://www.verwaltung-innovativ.de) finden Sie einen Instrumentenkasten, der von der Altersstrukturanalyse bis hin zur lebensphasenorientierten Personalpolitik reicht.
- ▶ Das Bundesministerium für Bildung und Forschung hat im Rahmen des Wissenschaftsjahres 2013 einen Ideenwettbewerb „Land der demografischen Chancen“ initiiert. Der daraus entstandene Demografie-Atlas präsentiert demografierelevante Konzepte, Produkte, Dienstleistungen verschiedener Organisationen sowie Forschungsvorhaben und Ideen. Er kann bei der RWTH Aachen bestellt werden: [stefan.schroeder@ima-zlw-ifu.rwth-aachen.de](mailto:stefan.schroeder@ima-zlw-ifu.rwth-aachen.de)

Auch auf kommunaler Ebene gibt es zahlreiche Beispiele zur Gestaltung des demografischen Wandels, unter anderem:

- ▶ Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt): Der demografische Wandel in Kommunalverwaltungen, Bericht der KGSt 3/2010,

- ▶ Dokumentationen des Deutschen Städte- und Gemeindebundes: Städte und Gemeinden gestalten den demografischen Wandel (Nr. 116, 2013) sowie Demografiefeste Personalverwaltung (Nr. 112, 2012).

## Kultur des längeren Arbeitens etablieren

Sichere und gesunde Arbeitsbedingungen sowie eine wertschätzende Verwaltungskultur sind unerlässlich, um die Mitarbeitermotivation über den gesamten Berufsverlauf zu fördern. Dabei kommt es ebenso darauf an, individuelle Lösungen zu bieten, um Arbeitszeiten sowie den Übergang in den Ruhestand flexibler gestalten zu können.

Um die Beschäftigten der öffentlichen Verwaltung für eine Kultur des längeren Arbeitens zu sensibilisieren, sollten freiwillige Dienstzeitverlängerungen weiter gefördert werden, ohne die Regelaltersgrenzen zu erhöhen. Es gilt, bei dienstlichem Interesse Anreize zu schaffen, damit ausscheidende Beschäftigte über den Renteneintritt oder Ruhestandsanzug hinaus bei Zahlung entsprechender Besoldung/Vergütung für die Organisation tätig sind. Es gibt bereits einige tarifliche Möglichkeiten auf Bundes- und kommunaler Ebene, wie etwa das FALTER-Modell, den Ruhestand auf freiwilliger Basis hinauszuschieben (Erläuterungen siehe: Bundesministerium des Innern: Neuregelung der Altersteilzeit und des FALTER-Arbeitszeitmodells des Bundes ab dem 1. Januar 2010).

Auch für Beamtinnen und Beamte gibt es erste Lösungen: Im Rahmen der Umsetzung der Demografiestrategie der Bundesregierung wurde 2013 ein Gesetz zum flexiblen Eintritt in den Ruhestand für Beamtinnen und Beamte des Bundes auf den Weg gebracht. Damit wird es denjenigen ermöglicht, die aufgrund familienbedingter Teilzeit oder Beurlaubungen Einbußen bei der Versorgung zu befürchten haben, den Ruhestandseintritt hinauszuschieben und mögliche Versorgungslücken so zumindest teilweise zu kompensieren (Bundesministerium des Innern: „Jedes Alter zählt.“ Ergebnisbericht Demografieregierung AG F, 2013).



**Lernen Sie von Verwaltungen,** die bereits Erfahrungen mit einer zukunftsfähigen Personalarbeit angesichts älter werdender Belegschaften gesammelt haben.

▶ **Praxisbeispiel auf Seite 75**

## Handlungsfeld

## Inklusion

Chancengleichheit  
& Diversity

Familie und Beruf

Demografie

Inklusion

Frauenförderung

Barrieren abbauen – Inklusion  
voranbringen

Inklusion ist der zentrale Gedanke der UN-Behindertenrechtskonvention. Die unterzeichnenden Staaten, darunter auch Deutschland, verpflichten sich dabei, die gleichberechtigte gesellschaftliche Teilhabe von Menschen mit Behinderung zu stärken und ihre Rechte in allen Bereichen umzusetzen. Ebenso geht es um Chancengleichheit in der Bildung und um berufliche Integration. Die Umsetzung erfolgt im Rahmen eines Nationalen Aktionsplans.

2011 startete die Bundesregierung eine Dachkampagne zur Umsetzung der UN-Behindertenrechtskonvention, um Inklusion – das selbstverständliche Zusammenleben von Menschen mit und ohne Behinderung – ins Bewusstsein aller Menschen in Deutschland zu bringen. Das Inkrafttreten der UN-Behindertenrechtskonvention in Deutschland vor fünf Jahren war ein wichtiger Meilenstein für den Paradigmenwechsel in der deutschen Behindertenpolitik – weg vom medizinisch-defizitären Blick auf Behinderung, hin zu einem menschenrechtlich basierten Denken. Diesen Prozess gilt es nun weiter zu gestalten. Inklusiver Arbeit kommt dabei eine Schlüs-

Menschen mit Behinderung im öffentlichen  
Dienst

Nach dem Sozialgesetzbuch IX (9) sind private und öffentliche Arbeitgeber mit über 20 Arbeitsplätzen dazu verpflichtet, wenigstens 5 Prozent dieser Arbeitsplätze mit schwerbehinderten Menschen zu besetzen. Mit einer Beschäftigungsquote von insgesamt 6,1 Prozent ist der öffentliche Dienst Vorreiter bei der Beschäftigung von Menschen mit Behinderung. Bei den obersten Bundesbehörden (7,9 Prozent) und im Bundesministerium für Arbeit und Soziales (11 Prozent) ist die Beschäftigungsquote noch höher und liegt somit deutlich über der gesetzlich vorgeschriebenen Quote. In der Privatwirtschaft liegt die Quote bei durchschnittlich 3,7 Prozent.

Quelle: Bundesministerium für Arbeit und Soziales: Zahlen und Fakten zur Lebenssituation von Menschen mit Behinderungen, 2013.



**Lernen Sie von Verwaltungen,** die bereits Erfahrungen mit einem Aktionsplan zur Umsetzung der UN-Behindertenrechtskonvention gesammelt haben.

► **Praxisbeispiel ab Seite 79**

## Verena Bentele

Die Beauftragte der Bundesregierung für die Belange behinderter Menschen



„Inklusion heißt für mich, dass Menschen mit und ohne Behinderung gemeinsam eine Gesellschaft gestalten, in der jeder seinen Platz hat und gefördert wird. Dazu möchte ich in den nächsten Jahren mit meiner Erfahrung als blinde Frau beitragen. Ich möchte den Dialog zwischen der Regierung, Betroffenen und allen anderen Beteiligten fördern und die Barrieren im Kopf durch gegenseitiges Verstehen beseitigen.“

Quelle: [www.behindertenbeauftragte.de](http://www.behindertenbeauftragte.de)

selbste zu. Denn nur mit gleichen Chancen bei der Beschäftigung schaffen wir gleichberechtigte Teilhabe für Menschen mit Behinderungen.

Eine selbstverständliche Teilhabe von Menschen mit Behinderungen am Arbeitsleben hängt vor allem von den Arbeitgebern ab, ob sie bereit sind, Menschen mit Behinderungen eine Chance zu geben. Neben der gesetzlichen Verpflichtung ist dies künftig auch mehr und mehr eine Frage der Sicherung des Fachkräftebedarfs. Denn Menschen mit Behinderungen sind oft gut ausgebildet und hoch motiviert, sie wollen arbeiten und sie können es. Das beweisen viele von ihnen Tag für Tag in Unternehmen, Behörden und sozialen Einrichtungen. Es gibt viele Stellen, auf denen sie ihre Talente zum Einsatz bringen können.

Inklusives Denken heißt, nicht von vorgefertigten Zuständigkeits- und Tätigkeitszuschnitten auszugehen. Es gilt, die Stärken aller Beschäftigten egal ob mit oder ohne Behinderung im Blick zu haben, ihnen die gleichen Entwicklungs- und Karriereperspektiven zu bieten und die Arbeitsorganisation noch besser daran auszurichten. Basis dafür kann ein betrieblicher Aktionsplan sein, der aufzeigt, wie Inklusion umgesetzt werden kann, wie Arbeitsplätze an Beschäftigte mit Behinderungen angepasst und wie Barrieren in den Köpfen – und wo noch nicht geschehen, in Gebäuden und der IT – abgebaut werden können. Neben dem Nationalen Aktionsplan der Bundesregierung ziehen inzwischen auch Länder, Kommunen, Verbände und Unternehmen nach, um sich mit eigenen Aktionsplänen für Menschen mit Behinderungen zu öffnen.

### Literaturtipps

#### Inklusion in Unternehmen und Institutionen

Das Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) als federführendes Ressort für die Umsetzung der UN-Behindertenrechtskonvention hat die Publikation „Zusammenarbeiten – Inklusion in Unternehmen und Institutionen: Ein Leitfadens für die Praxis“ herausgegeben (2013). Dieser Leitfaden hilft bei der Erstellung eines eigenen Aktionsplans und gibt viele praktische Tipps von der Rekrutierung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bis zur Schaffung barrierefreier Arbeitsplätze.

#### Ratgeber für Menschen mit Behinderung

Das BMAS stellt jährlich Informationen zum Thema Behinderung über seinen „Ratgeber für Menschen mit Behinderung“ zur Verfügung. Dieser gibt umfassend Auskunft über alle Leistungen und Hilfestellungen, auf die Menschen mit Behinderung Anspruch haben – von der Vorsorge und Früherkennung über die Schul- und Berufsausbildung und Berufsförderung bis zu steuerlichen Erleichterungen und den entsprechenden Gesetzestexten.



## Handlungsfeld

# Frauenförderung

Chancengleichheit  
& Diversity

Familie und Beruf

Demografie

Inklusion

Frauenförderung

## Frauen in der öffentlichen Verwaltung

Die öffentliche Verwaltung ist einer der wichtigsten Beschäftigungssektoren für Frauen in Deutschland. Auch wenn es im Gegensatz zur Privatwirtschaft für den öffentlichen Dienst seit geraumer Zeit gesetzliche Regelungen zur Gleichstellung von Frauen und Männern gibt, sind Frauen in Führungspositionen in der öffentlichen Verwaltung immer noch unterrepräsentiert. Nur etwa ein Drittel der Führungspositionen wird von Frauen besetzt (Schimeta, Julia: Einsam an der Spitze. Frauen in Führungspositionen im öffentlichen Sektor, 2012). Ihr Anteil an den Führungspositionen sinkt zudem mit steigender Hierarchieebene („gläserne Decke“). Für die öffentliche Verwaltung ergibt sich daher das Bild, dass trotz positiver Entwicklungen das Ziel einer gleichberechtigten Teilhabe von Frauen noch nicht erreicht ist und die bestehenden gesetzlichen Regelungen noch nicht ausreichen.



### Frauen im öffentlichen Dienst

Zwischen 1997 und 2012 ist der Frauenanteil im öffentlichen Dienst von 50 Prozent auf knapp 55 Prozent angestiegen. Mit Blick auf die Verteilung nach Aufgabenbereichen reicht die Spannweite des Frauenanteils von 17 Prozent in der Verteidigung bis 96 Prozent in der Kindertagesbetreuung. Im Bereich politische Führung und zentrale Verwaltung liegt der Frauenanteil bei 57 Prozent. Gut 28 Prozent der Beschäftigten im öffentlichen Dienst waren 2012 teizeitbeschäftigt (ohne Altersteilzeit), davon mit knapp 86 Prozent Frauen.

Quelle: Statistisches Bundesamt: Personal des öffentlichen Dienstes, 2012.

### Karriere mit Familie

Unter dem Blickwinkel „Karriere mit Familie“ wurde im Rahmen der Umsetzung der Demografiestrategie der Bundesregierung 2013 vorgeschlagen, eine Handlungsempfehlung für die Personaldienststellen des Bundes auszuarbeiten, um die Möglichkeit der Übernahme von Führungsaufgaben in Teilzeit zu fördern. Mit diesem praxisnahen Leitfadensoll insbesondere die Akzeptanz von Führungspositionen in Teilzeit in der Personalpraxis erhöht werden. Im Rahmen der Fortsetzung des Demografieprozesses wird diese Handlungsempfehlung unter Federführung des BMFSFJ aktuell erarbeitet und danach durch die AG F verabschiedet.

Quelle: Bundesministerium des Innern: „Jedes Alter zählt.“ Ergebnisbericht Demografieipfel AG F, 2013.

### Chancengleichheit für Frauen

Befragt nach den Hürden, die Frauen nicht durch die „gläserne Decke“ dringen lassen, werden immer wieder die unzureichende Vereinbarkeit von Beruf und Familie sowie die klassischen Rollenbilder benannt. Sowohl Frauen als auch Männer fordern deshalb längst mehr Maßnahmen zur Vereinbarkeit, mehr Kinderbetreuungsmöglichkeiten sowie mehr Unterstützung seitens der Leitung und eine größere Akzeptanz durch die Führungskräfte sowie durch Kolleginnen und Kollegen ein (vgl. Hays HR-Report 2013/2014: Schwerpunkt Frauenförderung).

Verantwortliche aus Bundes-, Landes- und Kommunalverwaltungen sind somit gleichermaßen gefordert, die Aufstiegs- und Entwicklungschancen von Frauen im öffentlichen Dienst weiter zu verbessern. Dabei spielen vor allem Vereinbarkeitslösungen und flexible Arbeitsformen eine besonders wichtige Rolle. Konkrete Maßnahmen können sein:

- ▶ Jobsharing-Modelle anbieten, also die Besetzung einer Stelle mit zwei Personen,
- ▶ Frauen gezielt bei der Planung ihrer Laufbahnenentwicklung unterstützen, zum Beispiel durch Netzwerk- oder Mentoringangebote,
- ▶ Frauen die Wahrnehmung von Führungspositionen auch in Teilzeit ermöglichen und sie gezielt dazu ermutigen, Karrierechancen zu nutzen,
- ▶ Beschäftigte nach der Eltern- oder Pflegezeit beim Wiedereinstieg unterstützen,
- ▶ Frauen zu einer Erhöhung der Stundenzahl ermutigen, zum Beispiel durch flexible Arbeitszeit und Arbeitsorganisation.

Zukünftig wird der öffentliche Dienst seine Aufgaben nur erfüllen können, wenn er alle Potenziale seiner Beschäftigten ausschöpft und mehr konkrete Maßnahmen initiiert, um eine Vereinbarkeit von Beruf und Familie/Pflege und die Nutzung flexibler Arbeitsformen für Frauen und Männer gleichermaßen zu ermöglichen.

Darüber hinaus sollten in Fortbildungen die Kompetenzen aller Beschäftigten zum geschlechtergerechten Umgang in der Verwaltung gestärkt werden. Dazu gehören die geschlechtergerechte Verwaltungssprache, das geschlechtsspezifische Rede- und Diskussionsverhalten bis hin zur geschlechterspezifischen Analyse bestehender Personalentwicklungsinstrumente.

### Literaturtipps

Der Deutsche Städtetag gibt mit seiner Veröffentlichung „Gender Mainstreaming. Beispiele aus den Kommunen zur Gleichstellung“ (2012) eine breite Auswahl von Beispielen, wie gute Wege beschritten werden können, die Grundsätze der Gleichstellung in den unterschiedlichen Bereichen der Kommunen zu verankern und die Potenziale der Frauen zu nutzen.

# Experteninterview

mit Raimund Becker



**Raimund Becker,**  
seit 2004 Vorstand Arbeitslosenversicherung der Bundes-  
agentur für Arbeit (BA).

**Welche Bedeutung haben die Themen Chancengleichheit & Diversity für den öffentlichen Dienst?** Der demografische Wandel beflügelt diese Themen, denn er macht ihre Notwendigkeit spürbar. Wir haben demografiebedingt einen wachsenden Bedarf an Fachkräften und setzen daher auf eine umfassende Strategie. Zum einen versuchen wir das inländische Erwerbspotenzial besser zu erschließen, zum Beispiel indem wir Frauen und ältere Mitarbeiter besser integrieren. Zum anderen greifen wir auf das Potenzial von Menschen mit Migrationshintergrund zurück. Bei der BA haben wir bereits eine besonders vielfältige Belegschaft und machen damit gute Erfahrungen. So sind rund 70 Prozent unserer Beschäftigten Frauen, ca. 16 Prozent haben Migrationshintergrund, wir beschäftigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus über 75 Nationen und unsere Schwerbehindertenquote betrug im Jahr 2012 9,7 Prozent.

**Wo liegen Stolpersteine?** Ein Stolperstein für Diversity ist der Zeithorizont. Denn ein solcher Wandel, verbunden mit einer echten Haltungsveränderung, passiert nicht von heute auf morgen. Er lässt sich auch nicht durch einen dienstlichen Erlass anweisen. Aber die Themen drängen, denn der demografische Wandel ist in einigen Regionen Deutschlands schon sehr deutlich zu spüren, zum Beispiel was die Anzahl der Bewerber auf Ausbildungsstellen angeht.

**Wie gelingt es, Chancengleichheit & Diversity als übergreifendes Konzept in der Organisationskultur zu verankern und eine Verwaltungskultur der Vielfalt zu prägen?** Für die nachhaltige Verankerung ist es wichtig, Diversity und Chancengleichheit im Leitbild festzuschreiben und auf Führungsebene weiterzuentwickeln. Den ersten Impuls zu einem solchen Kulturwandel muss die Chefetage oder Behördenleitung geben. In der Vergangenheit sind manche Bemühungen oft daran gescheitert, dass es sich um singuläre Eingriffe ohne Gesamtkonzept handelte. Wenn diese Eingriffe nicht mit Leben und Notwendigkeit gefüllt werden, wirken sie eher „aufgedrückt“. Der Diversity-Ansatz dagegen ist umfassender. Er erfordert eine kluge Verortung in der Gleichstellungspolitik. Jetzt geht es ja nicht nur um Themen wie Gender-Mainstreaming oder Inklusion, sondern um ein Konzept, das die Verschiedenheit der gesamten Belegschaft aktiv fördern und nutzen möchte.

**Welche Herausforderungen ergeben sich daraus für die Personalarbeit?** Ein erfolgreiches Diversity Management muss sich in der Personalstrategie widerspiegeln. Dafür setzen wir zum Beispiel das umfassende Konzept der lebensphasenorientierten Personalpolitik ein. Wir versuchen bei jedem Mitarbeitenden individuell zu schauen, was sie oder er in der aktuellen Lebenssituation für Arbeitsbedingungen benötigt, zum Beispiel flexible Arbeitszeitmodelle. Denn passende Rahmenbedingungen sind für jede und jeden von Bedeutung – unabhängig von Geschlecht, Nationalität oder sexueller Orientierung, kultureller Identität, eigenen Fähigkeiten oder Alter.

**Welchen Nutzen hat ein Diversity Management für eine Organisation und wie lässt sich dieser messen?** Diversity ist ein Thema, das sich nicht eindeutig messen lässt. Natürlich stecken wir uns Ziele und benennen Indikatoren. Aber viel deutlicher sind die positiven Rückmeldungen der Kolleginnen und Kollegen, etwa im Rahmen des Führungskräfte-Feedbacks oder des gerade eingeführten Engagement-Index. Wir kennen also die positive Wirkung, auch wenn wir sie nicht empirisch belegen können.

**Die Beschäftigungszahlen von Menschen mit Migrationshintergrund sind im öffentlichen Dienst immer noch sehr gering. Wie erklären Sie sich die Zurückhaltung der öffentlichen Verwaltung und welche Aktivitäten sind hier notwendig?** Einer der Gründe dafür liegt in der Historie. Denn lange war es Menschen mit Migrationshintergrund nicht möglich, verbeamtet zu werden. Darüber hinaus glaube ich, dass vielen öffentlichen Verwaltungen der Nutzen von Diversity in der Vergangenheit noch nicht bewusst war. Bei der BA ist das anders. Denn wir haben viele Kunden mit Migrationshintergrund und sind in Kontakt mit anderen Arbeitsverwaltungen im Ausland. Deshalb ist es natürlich sinnvoll, dass sich auch in unserer Belegschaft diese Vielfalt widerspiegelt und wir damit über die notwendigen interkulturellen Kompetenzen verfügen. Ich denke auch, dass die Bewerbungsverfahren teilweise im falschen Sinne selektiv waren. Es ist vorgekommen, dass Bewerbungen von Anwärtinnen oder Anwärtern mit ausländischem Namen unbesehen zur Seite gelegt wurden. Heute ist ein kluges Diversity Management keine Sozialromantik mehr, sondern eine „Überlebensstrategie“. Deshalb wäre mein Vorschlag, die Rekrutierungsverfahren im öffentlichen Dienst zu überdenken, zum Beispiel in die Richtung, die Personalentscheider in Sachen kultursensibler Rekrutierung intensiver zu schulen.

**Die Bundesagentur für Arbeit engagiert sich für die Initiative Neue Qualität der Arbeit. Ergeben sich aus diesem Engagement auch Impulse für die eigene Organisationsentwicklung?** Ja, wir kooperieren mit der Initiative Neue Qualität der Arbeit seit Ende 2012. Die Initiative und uns verbinden die gleichen Interessen: Menschen und Arbeit zusammenbringen, mehr Arbeitsqualität schaffen und kluge Strategien zur Sicherung des Fachkräftebedarfs entwickeln. Die Initiative ist für uns ein starker Partner, insbesondere im Rahmen unserer Arbeitgeberberatung für kleine und mittelständische Unternehmen. Wir nutzen die Produkte der Initiative, zum Beispiel den INQA-Unternehmenscheck „Guter Mittelstand“. Gibt es Bedarf an praktischer Umsetzungsunterstützung oder Beratung, binden wir Experten der Initiative sowie Netzwerke ein. Denn der wichtigste und nachhaltigste Faktor für Unternehmen sind die Fähigkeiten ihrer Beschäftigten. Das gilt auch für uns selbst. Wir arbeiten in einem People Business: Unser Unternehmenserfolg hängt von der Zufriedenheit unseres Teams ab – und die überträgt sich unmittelbar auf unsere Kunden.

# Diversity Management – vielfältige Potenziale erkennen und fördern

Text: Dr. Beatrix Behrens



## Steckbrief

- ▶ **Name:** Diversity Management – vielfältige Potenziale erkennen und fördern
- ▶ **Träger:** Bundesagentur für Arbeit
- ▶ **Zielgruppe:** Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Bundesagentur für Arbeit
- ▶ **Ziel:** Förderung einer wertschätzenden Organisationskultur, der Chancengleichheit und individueller Kompetenzen in Zeiten des demografischen Wandels

## Vielfalt in der Bundesagentur für Arbeit (BA) – ein Gewinn für alle!

Schon 2007 führte die BA ein zielgruppenorientiertes Diversity Management ein und unterzeichnete die Charta der Vielfalt – eine Initiative, die Anerkennung, Wertschätzung und Einbeziehung von Vielfalt fördert. Zu den Erfolgen gehört, dass sich der Anteil der Mitarbeitenden mit Migrationshintergrund seitdem fast verdoppelt hat. Denn durch die Entwicklung einer wertschätzenden Verwaltungskultur und einer Belegschaft, die sich durch verschiedene individuelle Kompetenzen auszeichnet, wird die BA nicht nur den Bedürfnissen ihrer Beschäftigten, sondern auch denen ihrer Kundinnen und Kunden besser gerecht.

## Vielfältige Potenziale fördern

Ob Alter, Herkunft, Einstellungen oder Erwartungen – die Belegschaft der BA wird infolge der demografischen Veränderungen immer vielfältiger. Gleichzeitig werden auch die Kundenerwartungen immer heterogener. Um diesen Entwicklungen und Herausforderungen zu begegnen, setzt die BA auf ein professionelles Diversity Management.

Es umfasst verschiedene Handlungsfelder wie Alter und Lebensphasen, kulturelle Vielfalt, sexuelle Orientierung, Gleichstellung von Frauen und Männern, Vereinbarkeit von Familie, Privatleben und Beruf sowie die Förderung schwerbehinderter Menschen. Die BA positioniert sich dabei im Hinblick auf Rekrutierung und Mitarbeiterbindung gleichzeitig als attraktiver Arbeitgeber.

### Ein bedeutender Schritt, denn die Belegschaft der BA ist schon heute sehr vielfältig:

- ▶ Mitarbeitende\*: 94.500
- ▶ Frauenanteil in der Belegschaft: 69,0 %
- ▶ Frauen in Führungspositionen: 45,4 %
- ▶ Frauen in oberen Führungspositionen: 29,7 %
- ▶ Schwerbehinderte: 9,7 %
- ▶ Durchschnittsalter der Belegschaft: 43 Jahre
- ▶ Verschiedene Nationalitäten: 76
- ▶ Beschäftigte mit Migrationshintergrund\*\*: 16 %

(Stand: Dezember 2012/\*\*September 2013/\*\*Juni 2013)

Die vorhandene Bandbreite an unterschiedlichen persönlichen Kompetenzen möchte die BA gezielt fördern, indem sie die individuelle Berufs- und Lebensplanung jeder Mitarbeiterin und jeden Mitarbeiters berücksichtigt. Alle Beschäftigten werden auf der Basis von Leistung und Potenzial gleichberechtigt beurteilt und in die Personalentwicklung und Qualifizierung einbezogen. Sensitivität gegenüber Vielfalt ist beispielsweise eine Anforderung in Jobprofilen. Dazu zählen interkulturelle oder Genderkompetenz. Bei Mitarbeitenden gilt dies insbesondere im Umgang mit den Kundinnen und Kunden, bei den Führungskräften in Bezug auf ihre Mitarbeitenden. Es stehen moderne Instrumente zur Potenzialanalyse und -förderung zur Verfügung. Bei ihren Führungsinstrumenten setzt die BA auf Dialog. Das heißt beispielsweise, dass es im Mitarbeitergespräch nicht nur um ein Leistungsfeedback gehen darf, sondern auch um Wertschätzung und Anerkennung. Nur wer viel miteinander spricht, kann Vertrauen und gegenseitiges Verständnis aufbauen.

### Einstieg, Aufstieg oder Ausstieg – in jedem Alter die richtige Förderung

Ein weiteres Ziel der Personalpolitik der BA ist, die Beschäftigungsfähigkeit und das Engagement ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu fördern, indem sie ihnen alters- und altersgerechte Arbeitsbedingungen bietet. Die lebensphasenorientierte Personalpolitik der BA berück-

sichtigt, dass die beruflichen und privaten Ziele, die persönlichen Interessen und Bedürfnisse sowie die Erwartungen an den Beruf und seine Vereinbarkeit mit dem Privatleben sich bei allen Menschen im Laufe ihres Lebens immer wieder verändern – ebenso wie sich die Gesellschaft verändert.

Verschiedene Bereiche der Personalpolitik und Handlungsfelder in der BA, wie zum Beispiel die Gleichstellung von Frauen und Männern, ein ausgewogenes Verhältnis von Berufs- und Privatleben, aber auch die Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit über die Förderung der Gesundheit, des Engagements sowie der Kompetenzen der Beschäftigten, lassen sich in einem ganzheitlichen Personalmanagementansatz verbinden.

Die Lebensphasenorientierung in der Personalpolitik umfasst bei der BA alle Phasen der Berufs- und Erwerbstätigkeit, vom beruflichen Einstieg bis zum beruflichen Ausstieg sowie weitere Veränderungen und Einflüsse im Lebensverlauf. Auf die vielfältigen Ereignisse in den verschiedenen Lebensphasen kann so über flexible Angebote individuell reagiert werden. Grob wird dabei zwischen vier Phasen differenziert, deren Übergänge fließend zu verstehen sind, um aktuelle Entwicklungen und häufig auftretende Überschneidungen berücksichtigen zu können.

### Lebensphasenorientierung und Vereinbarkeit Beruf und Privatleben

Beispielhaft werden hier einige der Instrumente und Angebote aufgeführt, die in der BA fest etabliert sind:

- ▶ flexible Arbeitszeitmodelle, Teilzeit und Langzeitkonten (derzeit mehr als 500 verschiedene Zeitmodelle),
- ▶ Telearbeit (derzeit mehr als 6.000 Telearbeitsplätze) und mobiles Arbeiten,
- ▶ dialogbasierte Führungsinstrumente mit Berücksichtigung der individuellen Berufs- und Lebensplanung aus jeder Altersperspektive (Leistungs- und Entwicklungsdialo, Engagement-Index, Mitarbeitergespräch),

- ▶ Sensibilisierung von Führungskräften für die Handlungsfelder des Diversity Managements,
- ▶ flächendeckender Familienservice – Organisationservice Kinder und Pflege (OKiP),
- ▶ Qualifizierung mit Kinderbetreuung/Qualifizierung in Teilzeit,
- ▶ Ausbildung in Teilzeit,
- ▶ Programm zur Begleitung in Beurlaubungs- und Wiedereinstiegsphasen (mit Selbsteinschätzung zu Familienkompetenzen),
- ▶ spezielle Seminarangebote wie zum Beispiel „Mitten im Leben“, „Vorbereitung auf den Ruhestand“,
- ▶ Web Based Trainings mit Ansprechpartnern
- ▶ Konzepttest zur Sicherung von Erfahrung, Wissen und Werten ausscheidender Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (in Vorbereitung).

### Betriebliches Gesundheitsmanagement

Das BA-Modell der lebensphasenorientierten Personalpolitik und das Betriebliche Gesundheitsmanagement sind eng miteinander verknüpft. Neben klassischen Elementen wie Arbeitsschutz, Gesundheitsförderung und Betriebliches Eingliederungsmanagement (BEM) liegen in der BA die Schwerpunkte auf den Aspekten Engagement, Balance zwischen Berufs- und Privatleben sowie Führung und Zusammenarbeit. Künftig wird die BA die Förderung psychischer Gesundheit stärker thematisieren und einbeziehen. Zugleich trägt ein professionelles Eingliederungsmanagement (BEM) dazu bei, Beschäftigten nach längerer Krankheit den Einstieg zu erleichtern und Arbeitsausfälle zu verringern.

### Förderung von Beschäftigten mit Migrationshintergrund

Ein wichtiges Handlungsfeld auch im Hinblick auf den Nationalen Aktionsplan Integration ist die Förderung und Erschließung der Kompetenzen von Menschen mit Migrationshintergrund. Die BA möchte deren Potenziale und interkulturelle Kompetenzen fördern und einsetzen. Gleichzeitig sollen interkulturelle Kompetenzen und die Sensitivität im Umgang mit Vielfalt bei allen Beschäftigten gestärkt werden. So können Vorurteile abgebaut, eine von Offenheit und gegenseitiger

Wertschätzung geprägte (Willkommens-)Kultur gefördert und optimaler auf vielfältige Kundenerwartungen eingegangen werden. Maßnahmen dafür sind Qualifizierungsworkshops oder Web Based Trainings.

### Sensibilisierung von Führungskräften und interkulturelle Kompetenz

Entscheidend für eine „Willkommenskultur“ sind die Führungskräfte, die in ihrer Vorbildfunktion die Einstellungen der Beschäftigten gegenüber Minderheiten beeinflussen. Ein wichtiger und Erfolg versprechender Baustein im Diversity Management ist daher die Sensibilisierung von Führungskräften. In Seminaren wird thematisiert, wie Führungskräfte in ihrer täglichen Arbeit Vielfalt fördern können. Veranstaltungen mit unterschiedlichen Themen dienen dem Austausch und der Netzwerkbildung: Hier werden neue Handlungsfelder identifiziert und die Relevanz von Vielfalt insbesondere für das operative Geschäft der BA verdeutlicht.

Allen Beschäftigten stehen je nach individuellem Bedarf verschiedene Möglichkeiten der Weiterqualifizierung zur Verfügung. Neben dem überarbeiteten Grundlagenmodul „interkulturelle Kompetenz“, bei dem die Beteiligten vor allem eigene Erfahrungen reflektieren und sich mit den Themen Migration und interkulturelle Kommunikation auseinandersetzen, werden ein Web Based Training und ein Sensitivitätstraining Diversity angeboten. Auch in den internen Grundqualifizierungen der BA, in der Ausbildung sowie in den Modulen des Studiums an der Hochschule der BA gehört „interkulturelle Vielfalt“ zum Lehrplan. Auslandsaufenthalte oder Auslandspraktika werden für Auszubildende und Studierende der Hochschule der BA angeboten. Um die Vernetzung und den Austausch mit ausländischen Arbeitsverwaltungen weiter zu stärken, können ab 2013 erstmals Beschäftigte ausländischer Arbeitsverwaltungen die Studienangebote der Hochschule der BA nutzen.

Wie oben gezeigt, setzt die BA auf einen ganzheitlichen Ansatz: Sie reagiert auf die Herausforderungen der Zukunft, indem sie eine vielfältige



Belegschaft und die individuelle Entwicklung der Beschäftigten unterstützt. Dadurch wird das Engagement und die Innovationsfähigkeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gefördert und auch die Handlungsfähigkeit der BA für die Zukunft gestärkt.

### **Förderung schwerbehinderter Menschen**

Die Förderung von Menschen mit Behinderung hat bei der BA langjährige Tradition und ist auch Bestandteil des Diversity Managements. Die Integrationsvereinbarung der BA geht mit einer Ziel-Schwerbehindertenquote von 8,7 Prozent weit über die gesetzliche Forderung von 5 Prozent hinaus. Die BA beschäftigt rund 8.700 schwerbehinderte Menschen (9,7 Prozent, 12/2012), darunter rund 1.700 Schwerstbehinderte. Zur

Inklusion behinderter Menschen setzt die BA auf ein Gesamtprogramm mit Maßnahmen von der Rekrutierung über die Qualifizierung bis zur Personalentwicklung und eine behindertengerechte Infrastruktur.

Die BA bietet behindertengerechte Trainingsmodule im Intranet, Schulungen für Trainerinnen und Trainer und Führungskräfte zur Integration am Arbeitsplatz, ein zentrales „Kompetenzzentrum“ für computergestützte Arbeitsplätze, individuell gestaltete Schulungsplätze und rund 400 Arbeitsplätze mit spezieller IT-Ausstattung für Blinde und schwer Sehbehinderte. Im Fokus steht aber auch die Bewusstseinsbildung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der BA durch Medienkampagnen und Veranstaltungen wie zum Beispiel die Veranstaltung „Inklusion schwerbehinderter Menschen“ zum Themenjahr 2013 der Antidiskriminierungsstelle des Bundes „Selbstbestimmt dabei“ mit Vertreterinnen und Vertretern aus Wirtschaft, Politik und Verwaltung. Eine Maßnahme auch zur Führungskräfteentwicklung.

### **Diversity Management zahlt sich aus**

Interne Analysen zeigen, dass Diversity Management, Führung und Zusammenarbeit sowie das Gesundheitsmanagement einen wesentlichen Einfluss auf die Motivation und Arbeitszufriedenheit haben. Motivation und Arbeitszufriedenheit wiederum steigern das Engagement der Beschäftigten und damit den Erfolg der BA.



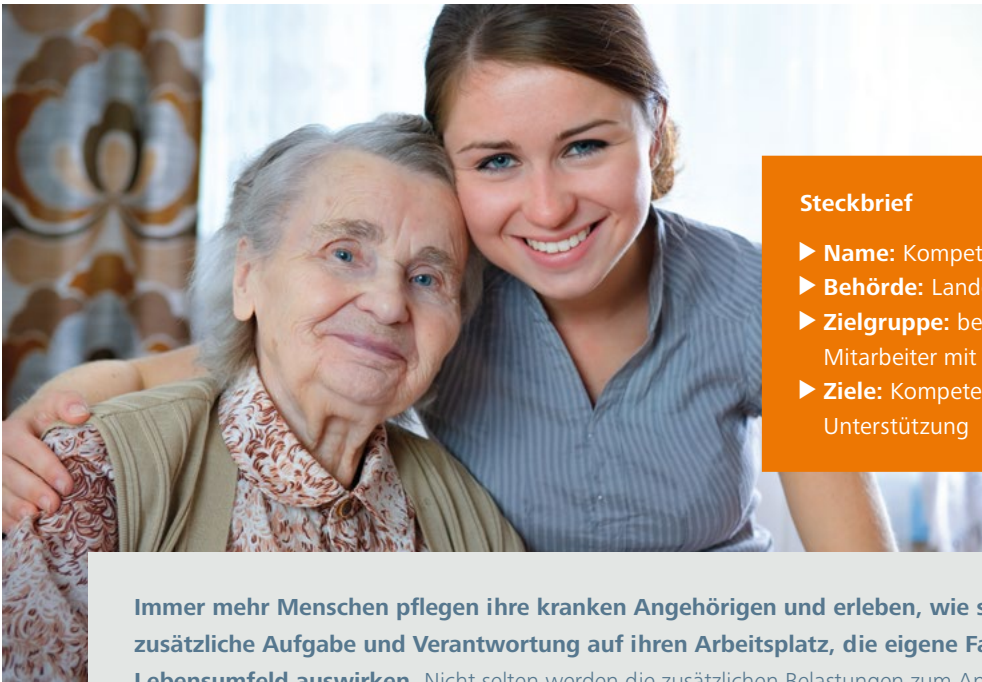
#### **Ansprechperson für Rückfragen**

► **Dr. Beatrix Behrens**, Bereichsleiterin  
Personalpolitik,  
[Beatrix.Behrens@arbeitsagentur.de](mailto:Beatrix.Behrens@arbeitsagentur.de)



# Gelungene Vereinbarkeit von Beruf und Pflege

Text: Saskia Veit-Prang



## Steckbrief

- ▶ **Name:** Kompetenztraining Beruf und Pflege
- ▶ **Behörde:** Landeshauptstadt Wiesbaden
- ▶ **Zielgruppe:** berufstätige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit zu pflegenden Angehörigen
- ▶ **Ziele:** Kompetenzerwerb, Information, Unterstützung

**Immer mehr Menschen pflegen ihre kranken Angehörigen und erleben, wie sich diese zusätzliche Aufgabe und Verantwortung auf ihren Arbeitsplatz, die eigene Familie und ihr Lebensumfeld auswirken.** Nicht selten werden die zusätzlichen Belastungen zum Anlass, die eigene Berufstätigkeit zu reduzieren oder sogar ganz aus dem Beruf auszusteigen. Seit 2011 bietet das Bündnis für Familie in Kooperation mit Wiesbadener Behörden und Unternehmen Kompetenztrainings an, die berufstätige Pflegenden bei Fragen zur Betreuung von Angehörigen unterstützen sowie Vereinbarkeit von Pflege und Beruf gezielt fördern sollen. Zugleich werden damit Behörden und Unternehmen für die besonderen Herausforderungen sensibilisiert, vor denen pflegende Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer täglich stehen. Als Verbundprojekt werden die Trainings von den teilnehmenden Behörden, Unternehmen und Institutionen finanziert und für deren Beschäftigte kostenfrei angeboten. Seit Projektbeginn haben bisher ca. 600 Frauen und Männer an den Trainings teilgenommen und konkrete und effektive Hilfe und Unterstützung erfahren. Ein spürbarer Erfolg ist die deutlich gesteigerte Akzeptanz und Aufgeschlossenheit für die Vereinbarkeit von Beruf und Pflege, sowohl aufseiten der Vorgesetzten als auch auf kollegialer Ebene.

Immer mehr Menschen werden sich in den kommenden Jahren neben ihrem Beruf um pflegebedürftige Angehörige kümmern müssen. Dies ist nicht nur eine Herausforderung für die betroffenen Angehörigen, sondern insbesondere auch für Politik und Arbeitgeber. Schon heute werden zwei Drittel der Pflegebedürftigen von Angehörigen gepflegt. Etwa die Hälfte der pflegenden

Angehörigen ist berufstätig – Tendenz steigend. Hochrechnungen zufolge wird die Anzahl der Pflegebedürftigen bis zum Jahr 2020 von derzeit 2,2 Millionen auf 2,9 Millionen steigen.

Pflege tritt häufig plötzlich und unerwartet ein: Sie ist oft schwer planbar und kann sich von geringem Aufwand bis zu extremer Belastung stei-

gern. Die Auseinandersetzung mit Krankheit, Alter, Tod und dem möglichen Sterben eines nahestehenden Menschen kann diese Belastung noch verstärken. Diese Menschen müssen mit ihrer Belastung nicht alleine stehen. Die Kommunen unternehmen bereits viele Anstrengungen, um Pflegende gezielt anzusprechen und individuell zu beraten. Darüber hinaus bedarf es Initiativen von Behörden, Unternehmen und Institutionen, um Pflege und Beruf besser zu vereinbaren.

Erwerbstätige, die Pflege und Beruf vereinbaren, brauchen daher gezielte Unterstützung. Auch vor dem Hintergrund des steigenden Fachkräftebedarfs wird das Thema Vereinbarkeit von Pflege und Beruf in der Personalpolitik eine zunehmende Rolle spielen. Schon heute gibt es in vielen Behörden und Unternehmen mehr Beschäftigte, die sich um Angehörige kümmern, als Eltern mit kleinen Kindern. Diese Entwicklung wird sich angesichts des demografischen Wandels verstärken. Beruf und Pflege aus der Tabuzone zu holen und pflegende Beschäftigte so zu unterstützen, dass sie erwerbstätig bleiben können, ist daher zukunftsorientierte Personalpolitik.

„ Dass ich Pflegeaufgaben bei meinem Arbeitgeber mit einem guten Gefühl thematisieren kann und dabei unterstützt werde, führt zu einem guten Betriebsklima und zu einer guten Leistung.

Sonja Lambert, Leiterin der Stabsstelle Diversity Management in der AOK Hessen

## Das Projekt „Kompetenztraining Pflege und Beruf“ in Wiesbaden

2010 hat sich das Wiesbadener Bündnis für Familie erstmalig mit dem Thema Pflege intensiver beschäftigt. Auslöser war der Kontakt zur AOK Hessen, die bereits im Frankfurter Bündnis das Konzept eines Trainings für erwerbstätige Pflegebedürftige erprobt und umgesetzt hat. Das Bündnis für Familie Wiesbaden ist ein Zusammenschluss verschiedener Akteure der Landeshauptstadt Wiesbaden, der Industrie- und Handelskammer Wiesbaden (IHK), von Behörden, Unternehmen und freien Trägern. In Kooperation mit Wiesbadener Behörden, Unternehmen und Institutionen hat das Wiesbadener Bündnis das „Kompetenztraining zur Vereinbarkeit von Beruf und Pflege“ ins Leben gerufen.

Das Training unterstützt pflegende Erwerbstätige bei Fragen rund um die Betreuungs- und Pflegebedürftigkeit sowie die Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und häuslicher Pflegesituation. Erfahrene Trainerinnen und Trainer informieren in fünf Modulen über folgende Themen:

- ▶ Herausforderung Pflege,
- ▶ finanzielle und rechtliche Aspekte der Pflege,
- ▶ Krankheitsbild Demenz,
- ▶ Depressionen im Alter erkennen und behandeln,
- ▶ Konflikte in der Familie – schwierige Pflegesituationen gemeinsam bewältigen.

Als Verbundprojekt wird das Training komplett von den teilnehmenden Behörden, Unternehmen und Institutionen finanziert und für deren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter kostenfrei angeboten, abhängig von der Zahl der erworbenen Plätze. Kooperationspartner sind: AOK Hessen, Dow Corning GmbH, Dyckerhoff AG, Handwerkskammer Wiesbaden, Chemische Fabrik Kreuzler und Co. GmbH, Nassauische Sparkasse, R+V Versicherung AG, Landeshauptstadt (LH) Wiesbaden, Sparkassenversicherung Holding AG und Deutsche Telekom, Bundeskriminalamt.

### Schritt für Schritt zum erfolgreichen Kursangebot

Die doppelte Schirmherrschaft der IHK und der Landeshauptstadt Wiesbaden ist die Besonderheit des Wiesbadener Bündnisses. Das Kompetenztraining wurde in enger Kooperation mit der IHK entwickelt.

- ▶ Über die Vollversammlung der IHK und Öffentlichkeitsarbeit konnten schnell die ersten Interessierten akquiriert werden. Inzwischen kooperieren elf Behörden und Unternehmen und der Interessentenkreis wächst.
  - ▶ In einem Arbeitskreis der Kooperationspartner werden vorab gemeinsam die Plätze für das Training verteilt.
  - ▶ Das Training wird zweimal im Jahr mit vier bzw. fünf Modulen für jeweils 25 Personen angeboten.
  - ▶ Die Unternehmen werben anschließend intern für diese Plätze. Da die einzelnen Module nicht aufeinander aufbauen, können sie auch von unterschiedlichen Personen belegt werden.
- ▶ Die Anmeldung erfolgt über den Kooperationspartner AOK Hessen, der die Organisation des Trainings übernommen hat.
  - ▶ Falls ein Unternehmen die Plätze nicht belegen kann, werden sie für die anderen Projektbeteiligten freigegeben.
  - ▶ Mittels einer Evaluation kann das Kompetenztraining ständig bedarfsorientiert angepasst und weiterentwickelt werden.





„ Grundsätzlich besteht Aufklärungsbedarf, denn Pflege ist häufig noch ein Tabuthema und die Pflegenden geben sich nicht zu erkennen. Führungskräften kommt deshalb eine besondere Rolle zu: Wenn sie sich damit auseinandersetzen, trägt dies maßgeblich zur Sensibilisierung des Themas im Betrieb bei.

Gordon Bonnet, Mitglied der Geschäftsführung der IHK Wiesbaden

## Ergebnisse

Insgesamt fand das Training – sowohl bei den Teilnehmenden wie auch in den Behörden und Unternehmen – eine ausgesprochen positive Resonanz. Derzeit findet das sechste Seminar statt. Bisher konnten circa 600 Frauen und Männer erreicht werden. In den Unternehmen zeigt sich die Effektivität der Kurse in einer gesteigerten Akzeptanz von Beschäftigten, die Angehörige pflegen, und in einer Kultur, die dem Thema aufgeschlossen gegenübersteht.

## Weitere Angebote: Handlungsleitfaden für pflegende Angehörige

Der Aktionstag „Beruf und Pflege – Herausforderung für Pflegenden, Unternehmen und Politik“ im Jahr 2013 stellte weiteren interessierten Wiesbadener Behörden und Unternehmen das Kompetenztraining vor. Darüber hinaus wurden hier neue Ideen diskutiert, wie das Thema „Beruf und Pflege“ in den Behörden und Unternehmen erfolgreich platziert werden kann. Dabei entstand die Idee, einen Handlungsleitfaden mit Informationen, Praxistipps, Adressen und Links für Arbeitgeber und pflegende Berufstätige zu erstellen. Der Leitfaden soll nach Fertigstellung den Wiesbadener Behörden und Unternehmen zur Verfügung gestellt werden.



### Ansprechperson für Rückfragen

- ▶ **Saskia Veit-Prang**, Frauenbeauftragte der Landeshauptstadt Wiesbaden, [frauenbeauftragte@wiesbaden.de](mailto:frauenbeauftragte@wiesbaden.de)
- ▶ **Gordon Bonnet**, Mitglied der Geschäftsführung der IHK Wiesbaden, [g.bonnet@wiesbaden.ihk.de](mailto:g.bonnet@wiesbaden.ihk.de)

# Zukunftsfähige Personalarbeit angesichts älter werdender Belegschaften

Text: Martin Weidner



## Steckbrief

- ▶ **Name:** Zukunftsfähige Personalarbeit angesichts älter werdender Belegschaften
- ▶ **Träger:** Stadt Erlangen
- ▶ **Zielgruppe:** Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Stadt Erlangen
- ▶ **Ziele:** die Leistungsfähigkeit der Mitarbeitenden mittel- und langfristig sicherstellen, die Arbeitsbedingungen lern- und gesundheitsförderlich gestalten und eine systematische Qualifizierung gewährleisten

## Die demografische und gesellschaftliche Entwicklung stellt die Stadtverwaltung

**Erlangen in zweifacher Hinsicht vor Herausforderungen:** Zum einen werden neue Ansprüche und Produkte zukünftig mehr Kompetenz und Flexibilität seitens der Beschäftigten erfordern. Zum anderen sind die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter selbst Teil des demografischen Wandels. Der aktuelle Aufbau der betrieblichen Altersstruktur weist die Mitarbeitergruppe 50plus bereits heute als stärkste Beschäftigtengruppe aus. Im Rahmen des durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales geförderten Projektes „ReDeKoo – Regionale Demografie Kooperation“ wurde die Stadt Erlangen von der ffw GmbH – Gesellschaft für Organisations- und Projektentwicklung beraten. Das Projekt steht unter dem Titel „Gesund alt werden bei der Stadt Erlangen“ und ist Teil der Initiative Neue Qualität der Arbeit. Dabei wurden Fragen und Herausforderungen im Zusammenhang mit dem demografischen Wandel diskutiert und praktische Gestaltungsansätze für eine gesundheits- und lernfördernde Verwaltungskultur gemeinsam erarbeitet.

## Mehr Flexibilität gefragt

Alle Fachbereiche der Stadtverwaltung Erlangen werden vom demografischen Wandel der kommenden Jahre betroffen sein. Aus dem Wandel werden sich neue oder veränderte Produkte und

Leistungen ergeben. Dies wird nicht nur veränderte Arbeitsabläufe und Strukturen erfordern, sondern auch erhöhte Anforderungen an die Beschäftigten stellen. Von den Mitarbeitenden wird zunehmend Flexibilität gefordert sein. Eine hohe Qualität und Effizienz der Dienstleistung

ist unmittelbar mit kontinuierlichen und systematisch gestalteten Lernprozessen verbunden. Die Anforderungen an arbeitsplatzbezogene Qualifikationen werden generell steigen. Das betrifft sowohl fachliche, methodische und soziale als auch persönliche Voraussetzungen.

Gleichzeitig müssen diese Herausforderungen mit einer zunehmend älteren Belegschaft bewältigt werden. Veränderungen in der Renten- und Pensionsgesetzgebung, bei der Ausgestaltung der betrieblichen Altersteilzeit, Einstellungsstopps in der Vergangenheit und Einsparungen von Planstellen im Rahmen der Haushaltskonsolidierung haben dazu geführt, dass bereits heute die stärkste Beschäftigtengruppe bei der Stadt Erlangen über 50 Jahre alt ist. Der steigende Bedarf an gut ausgebildeten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern wird voraussichtlich zu einer Verschärfung der Konkurrenzsituation zwischen öffentlichen und privaten Arbeitgebern führen. Mit Blick auf eine mittel- und langfristige Fachkräftesicherung gewinnen immaterielle Faktoren wie Arbeitsbedingungen, Gestaltungsspielräume sowie die Vereinbarkeit von Beruf und Familie (künftig vor allem auch Beruf und Pflege) an Bedeutung.

Besondere Aufmerksamkeit muss das Personalmanagement „Verrentungs- und Pensionsschüben“ zollen. Diese entstehen, wenn Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in wenigen, dicht beieinander liegenden Altersjahrgängen, kurz nacheinander in den Ruhestand gehen. Wird dem nicht rechtzeitig durch Wissenssicherung und Nachfolgeplanung begegnet, kann in manchen Abteilungen schlagartig wertvolles und breites Erfahrungswissen verloren gehen.

### Gemeinsam zum Ziel

Aus der beschriebenen Situation hat die Stadt Erlangen – mit externer Unterstützung durch die ffw GmbH – Fragestellungen abgeleitet, bearbeitet und Gestaltungsansätze entwickelt. Zielgruppe sind alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einschließlich der Führungskräfte, der Personalrat und insbesondere auch die Personalabteilung mit ihren Fachabteilungen Personalentwicklung und Betriebliches Gesundheitsma-

agement. Ziel ist es, alters- und altersgerechte Arbeitsbedingungen zu schaffen.

### Die Schwerpunkte und Fragestellungen im Einzelnen:

#### ► Analyse Personal- und Altersstruktur

Wie stellt sich die Personal- und Altersstruktur aktuell dar? Und wie wird sie zukünftig unter Berücksichtigung sich verändernder Bedarfe, zu erwartender Fluktuation und Rekrutierung aussehen?

#### ► Beurteilung der Arbeitsbedingungen aus Sicht der Mitarbeitenden

Wie stellen sich die Arbeitsbedingungen aktuell dar, insbesondere die psychischen Belastungen? Wie lassen sie sich hinsichtlich ihrer Lern- und Gesundheitsförderlichkeit so gestalten, dass möglichst viele Ressourcen für die Arbeits- und Leistungsfähigkeit und das Wohlbefinden der Beschäftigten im Arbeitskontext aktiviert werden können?

#### ► Beschäftigungsfähigkeit

Wie kann sichergestellt werden, dass ältere und jüngere Beschäftigte ihre Potenziale so einsetzen, dass sie ihre Beschäftigungsfähigkeit möglichst lange erhalten? Wie lassen sich Fehlbeanspruchungen vermeiden?

#### ► Personalentwicklung

Wie lassen sich die vorhandenen Instrumente der Personalentwicklung und mögliche Erweiterungen strategisch und systematisch so ausrichten, dass sie den künftigen inhaltlichen Anforderungen entsprechen?

#### ► Fachkräftesicherung, Personalbindung

Was muss getan werden um neue Leistungsträgerinnen und -träger zu gewinnen bzw. auszubilden? Welche Aktivitäten und Angebote erhöhen die Attraktivität des Arbeitgebers Stadt Erlangen und welche Faktoren führen zu einer positiven Bindung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter?

### Umsetzung und Beteiligung:

Bei der Umsetzung und Beteiligung des Projektes „Gesund alt werden bei der Stadt Erlangen“ lag der Fokus insbesondere auf der:

- ▶ **Kompetenzentwicklung zentraler Akteure**, d.h., der Sensibilisierung und Qualifizierung von Führungskräften, Personalräten und Beschäftigten für den Veränderungsprozess. Häufig verfügen diese Akteure über ein ausgeprägtes Expertenwissen für ihren jeweiligen Verantwortungsbereich. Um zu nachhaltigen Gestaltungslösungen zu kommen, wurde aber darauf geachtet, ein gemeinsames Grundverständnis über eine demografieorientierte Arbeits- und Personalpolitik herzustellen und die Dialogfähigkeit zwischen den unterschiedlichen Akteuren zu verbessern;
- ▶ **beteiligungsorientierten Praxis**, d.h., der gemeinsamen Steuerung des Veränderungsprozesses durch Management und Personalrat und Einbeziehung der Beschäftigten. Partizipation wird dabei sowohl als Mittel zur Erzielung besserer und nachhaltig wirksamer Ergebnisse als auch als kulturelles Leitprinzip verstanden.

### Analyse der Ausgangssituation und Bewertung der Arbeitsbedingungen

Die Personalstrukturanalyse wurde mit einem Tool der ffw GmbH zu den aktuellen und künftig zu erwartenden Personalstrukturen (Altersstrukturen nach Arbeitsbereichen und Tätigkeitsfeldern) durchgeführt. Die sich daraus ergebenden Handlungsbedarfe wurden von der im Projekt eingerichteten Steuergruppe erörtert. Die betriebliche Analyse der Arbeitsbedingungen wurde durch einen standardisierten Fragebogen der ffw GmbH realisiert und mit der Personalstrukturanalyse zusammengeführt. Damit wird einer gesetzlich vorgeschriebenen Gefährdungsbeurteilung mit dem Schwerpunkt „psychische Gefährdungen“ Rechnung getragen.

### Individuelle Lösungen in Vertiefungsbereichen

Ergänzt wurde die Analyse durch moderierte Mitarbeiterworkshops. Die Größe der Stadt Erlangen machte es im Projektrahmen unmöglich, alle Organisationseinheiten/Ämter differenziert auszuwerten, die Ämter konnten jedoch eine spezifische Auswertung für ihren Bereich erhalten. An diese Präsentationen koppelte sich die Möglich-

keit, die Ergebnisse mit den Beschäftigten vertiefend zu diskutieren und gemeinsam Lösungsvorschläge zu spezifischen Fragestellungen in ihrem Bereich zu entwickeln.

In den Vertiefungsbereichen wurden diejenigen Verbesserungen der Arbeitsbedingungen initiiert und umgesetzt, die im Verantwortungsbereich der Führungskräfte liegen. So wurden beispielsweise weitergehende Schließzeiten in pädagogischen Einrichtungen zur kollegialen Beratung oder zur Fortbildung ermöglicht. Auch der fachliche Austausch, Vertretungsregelungen und die Pausengestaltung wurden verbessert.

### Verbesserung der Arbeitsbedingungen in der Gesamtverwaltung

Im Projekt wurden auf der Ebene der gesamten städtischen Verwaltung Gestaltungsansätze zu folgenden Themenbereichen erarbeitet:

#### Gesundheitsförderung und Lernförderlichkeit weiterentwickeln – Verstetigung des Projektes

- ▶ Klarheit der Arbeitsaufträge, Vernetzung und transparente Rahmenbedingungen aller Akteure der Gesundheitsförderung und der Führungskräfte weiterentwickeln,
- ▶ Fortsetzung der Gefährdungsbeurteilung über den Rahmen des Projektes „Gesund alt werden“ hinaus,
- ▶ Fortsetzung der Vertiefungs- und Gestaltungsworkshops für alle Bereiche,
- ▶ Durchführung von Gesundheitszirkeln, Angebote im Bereich Gesundheit – stadtteilbezogen und arbeitsplatzbezogen,
- ▶ Angebote zu kollegialer Beratung, Patenschaften, Mentoring, Coaching, Supervision verstärken und weiterentwickeln,
- ▶ Fortbildungen – ressourcenorientiert (beispielsweise zu Themen wie Abgrenzung oder Deeskalation),
- ▶ das Instrument Mitarbeitergespräch weiterentwickeln, zum Thema Gesundheits- und Lernförderlichkeit/Qualifizierungsgespräch neu schulen und bewerben.

## Drei Fragen an Dr. Cornelia Höschele

Gleichstellungsbeauftragte, Stadt Erlangen

### Welche Ergebnisse hat die Personalstrukturanalyse gebracht?

Dass der Altersdurchschnitt auch bei den Beschäftigten der Stadtverwaltung steigt, wissen wir. Dass die Altersgruppe 50+ bald über 50 Prozent der Beschäftigten bei der Stadt Erlangen ausmacht, ist uns jetzt erst so richtig ins Bewusstsein gerückt. Außerdem können wir diese Entwicklung jetzt ämterbezogen absehen.

### Was waren wichtige Erkenntnisse aus der Gefährdungsbeurteilung?

Insgesamt sind mit der Befragung die psychischen Belastungen gerade im Hinblick auf die Verantwortung für

Menschen als herausragender Belastungsfaktor stärker als physische Belastungen belegbar. Präventionsstrategien müssen hier ansetzen.

### Wie geht es nach dem Projekt weiter?

Die Ergebnisse, die wir in den Vertiefungsworkshops herausarbeiten, werden wir in weitere Verwaltungsbereiche übertragen. Das heißt, wir werden einen Plan für die Umsetzung gesundheitsförderlicher Strategien erstellen und die Kommunikation zum Thema Gesundheit am Laufen halten. Praktisch soll das auch für die Beschäftigten spürbar sein mit Gesundheitsangeboten, Fortbildungen, Angeboten kollegialer Beratung, der stärkeren Verankerung des Themas Gesundheit in den Führungsinstrumenten und Prozessen der Personal- und Organisationsentwicklung.

### Verbesserung der Führung und Zusammenarbeit

- ▶ Wertschätzung stärken,
- ▶ dezentrale Führungsinstrumente stärken (Besprechungskultur, Mitarbeitergespräch, Delegation, Leistungsfeedback, Arbeitsorganisation, Wissensmanagement, Fortbildungen/Personalentwicklung),
- ▶ Förderung der Zusammenarbeit verschiedener Bereiche und der Zusammenarbeit zentraler und dezentraler Einheiten.

### Verschränkung von zentraler und dezentraler Personalentwicklung

- ▶ Konzepte des Arbeitsplatzwechsels entwickeln (innerhalb der Fachbereiche und zwischen den Fachbereichen),
- ▶ Hospitationen und Wechsel auch im Kontext interkommunaler Zusammenarbeit,

- ▶ Weiterbildungen ermöglichen, Fortbildungsmittel erhöhen,
- ▶ Arbeitszeitmodelle bis hin zu Sabbaticals ausbauen.

### Vor-Ort-Initiativen

- ▶ Besprechungskultur weiterentwickeln,
- ▶ Kundinnen- und Kundenorientierung professionalisieren,
- ▶ kollegiale Beratung breit ausbauen,
- ▶ Organisation von Hintergrundarbeit/Arbeiten ohne Unterbrechungen verbessern.

### Blickwechsel – von der Defizit- zur Ressourcenorientierung

Das Projekt hat wesentlich dazu beigetragen, die betrieblichen Akteure für die Herausforderungen der demografischen Entwicklung zu sensibilisieren und die Beschäftigten an der Entwicklung von Gestaltungslösungen zu beteiligen. Ziel ist es, mit den Beschäftigten die Verhältnisse zu gestalten und sie dabei zu unterstützen, sich weiterzuentwickeln. Damit wurde das Fundament für eine nachhaltige Weiterentwicklung gelegt.



#### Ansprechpersonen für Rückfragen

- ▶ **Dr. Cornelia Höschele**, Gleichstellungsbeauftragte, Stadt Erlangen, [cornelia.hoeschele@stadt.erlangen.de](mailto:cornelia.hoeschele@stadt.erlangen.de)
- ▶ **Martin Weidner**, ffw GmbH, Personal und Organisationsentwicklung, [weidner@ffw-nuernberg.de](mailto:weidner@ffw-nuernberg.de)



# Inklusion gelebt

## Aktionsplan zur Umsetzung der UN-Behindertenrechtskonvention



### Steckbrief

- ▶ **Name:** Aktionsplan zur Umsetzung der UN-Behindertenrechtskonvention im Bundesministerium für Arbeit und Soziales
- ▶ **Träger:** Bundesministerium für Arbeit und Soziales
- ▶ **Zielgruppe:** alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
- ▶ **Ziel:** Teilhabe von Menschen mit Behinderung in allen Bereichen ermöglichen

**Die UN-Behindertenrechtskonvention mit Leben füllen** – das war das Ziel, mit dem die Schwerbehindertenvertretung des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales (BMAS) 2011 an die Erstellung eines Inklusions-Aktionsplans gegangen ist. Unter Beteiligung der schwerbehinderten Beschäftigten ist ein Aktionsplan mit über dreißig konkreten Maßnahmen entstanden, der sich ganz konkret auf die Situation im BMAS bezieht. Neben zahlreichen baulichen und technischen Veränderungen gehört es zu den größten Herausforderungen des Aktionsplans, dass Inklusion in den Köpfen ankommt. Das bedeutet: Behinderung wird nicht mehr als Abweichung von einer Norm betrachtet, sondern bei Entscheidungsprozessen selbstverständlich einbezogen.

### Warum das BMAS einen Aktionsplan aufgestellt hat

Insbesondere vor dem Hintergrund der 2009 in Kraft getretenen UN-Behindertenrechtskonvention hat das BMAS es sich zur Aufgabe gemacht, die Belange von schwerbehinderten Menschen in allen Arbeitsprozessen zu berücksichtigen. Das BMAS sieht es als seine Verpflichtung an, schwerbehinderten Menschen bessere Chancen in der

Arbeitswelt zu ermöglichen, ihre Ausbildung zu fördern und ihnen als vollwertige Beschäftigte Respekt und Anerkennung entgegenzubringen. Einerseits ist diese Einstellung in der Tatsache begründet, dass das BMAS federführend für die Belange behinderter Menschen innerhalb der Bundesregierung zuständig ist. Andererseits zeigt sich die Relevanz des Themas auch im Ministerium selbst: Gerade weil der Anteil älterer Beschäftigter bei einem Altersdurchschnitt von etwa 47

### Inklusion: Was ist das eigentlich?

„Inklusion“ meint eine einfache, aber geniale Idee: Menschen mit Behinderungen sind selbstverständlich Teil der Gesellschaft und können uneingeschränkt am gesellschaftlichen Leben – also auch an der Arbeitswelt – teilhaben. Das bedeutet, dass Menschen mit Behinderungen sich nicht an die Umwelt anpassen müssen, sondern diese sich an die Menschen mit Behinderungen anpasst.

Jahren (2013) im BMAS sehr hoch ist, kommen viele Inklusionsmaßnahmen nicht nur den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mit Behinderungen, sondern allen Beschäftigten zugute.

### Inklusionsvereinbarung und Aktionsplan: Was ist das eigentlich?

Das BMAS hat sich nach der Zeichnung der UN-Behindertenrechtskonvention seitens der Bundesregierung dazu entschieden, statt einer Integrationsvereinbarung eine Inklusionsvereinbarung zwischen Arbeitgeber, Schwerbehindertenvertretung und Personalrat zu schließen. Sie umfasst die Regelungen zur Eingliederung von schwerbehinderten Menschen, insbesondere zur Personalplanung und Arbeitsplatzgestaltung, und steht im Einklang mit dem BMAS-eigenen Aktionsplan. Der Aktionsplan des BMAS umfasst über 30 Maßnahmen, die sich an den drei zentralen Handlungsfeldern „Arbeit und Beschäftigung“, „Zugänglichkeit“ und „Bewusstseinsbildung“ der UN-BRK orientieren. Anders als eine Inklusions- bzw. Integrationsvereinbarung bietet der Aktionsplan die Möglichkeit, einzelne Maßnahmen festzulegen und diese zu strukturieren. Durch die Bündelung und Umsetzung von Maßnahmen wird Öffentlichkeit innerhalb des Ministeriums hergestellt.

### Ziele des Aktionsplans

#### Der Aktionsplan des BMAS soll:

- ▶ die Inhalte der UN-Behindertenrechtskonvention nachhaltig im BMAS verankern und die gleichberechtigte Teilhabe von Schwerbehinderten in allen Bereichen ermöglichen,

- ▶ ein Umdenken deutlich machen, weg von bevormundender Fürsorge hin zu Inklusion. Das bedeutet: Das BMAS sieht seine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Behinderungen nicht als Menschen mit Defiziten, sondern als voll- und gleichwertige Beschäftigte,
- ▶ alle Beschäftigten des BMAS, in besonderem Maße aber diejenigen, die Personalverantwortung tragen, für die Belange schwerbehinderter Menschen in allen Arbeitsprozessen sensibilisieren,
- ▶ zur Nachahmung und Weiterentwicklung anregen. Es sollen auch Länder, Kommunen, Unternehmen der Privatwirtschaft angeregt werden, in ihren Kompetenzbereichen eigene Aktionspläne zur Umsetzung der Behindertenrechtskonvention zu entwickeln.

### Schritt für Schritt zum Aktionsplan

#### 1. Die Leitung einbeziehen

Entscheidend für den Erfolg eines Aktionsplans ist es, dass die Leitung einer Verwaltung frühzeitig das Vorhaben kennenlernt und unterstützt: Im BMAS ging die Initiative dazu von der Schwerbehindertenvertretung aus, die den Aktionsplan zusammen mit der Zentralabteilung erarbeitete. Die Idee zu einem eigenen Aktionsplan des BMAS wurde nachhaltig daraufhin unterstützt.

#### 2. Bestandsaufnahme machen

Nachdem die Spitze des Ministeriums überzeugt war, wurde der Status quo in Sachen Inklusion ermittelt. Dazu wurden im Vorfeld die folgenden Fragen beantwortet:

- ▶ Welche Aktivitäten hinsichtlich Inklusion gibt es bereits?
- ▶ Wie sind Beschäftigungszahlen von Menschen mit Behinderung?
- ▶ Wird die Beschäftigtenquote erfüllt?
- ▶ Sind die Intranet- bzw. Internetseiten barrierefrei?
- ▶ In welchen Bereichen gibt es besonders großen Handlungsbedarf?

Der Aktionsplan des BMAS bildet im ersten Teil ab, wo Inklusion – teilweise im Rahmen der gesetzlichen Zielvereinbarungen – im BMAS bereits umgesetzt wird. Zum Beispiel liegt die Schwerbehindertenquote im BMAS bei 9,99 Prozent (Stand 3. Quartal 2013) und damit um rund 5 Prozentpunkte höher als die gesetzliche Verpflichtung. Zudem wurden in folgenden Bereichen schon Maßnahmen zur Inklusion umgesetzt, die mithilfe des Aktionsplans gebündelt und ergänzt werden konnten:

- ▶ Stellenbesetzungsverfahren,
- ▶ Arbeitsschutz und Prävention, z. B. Betriebliches Eingliederungsmanagement, Familienservice,
- ▶ Telearbeit, mobile Arbeit,
- ▶ flexible Arbeitszeitregelungen,
- ▶ Barrierefreiheit in und zu Gebäuden,
- ▶ barrierefreie Internetseiten, Datenverarbeitung nach der Barrierefreien Informationstechnik-Verordnung (BITV).

### 3. Handlungsfelder identifizieren und Ziele benennen

Im nächsten Schritt ging es darum, den Aktionsplan mit Leben zu füllen und Handlungsfelder zu benennen. Im BMAS stand dabei die Frage im Zentrum: Was steht in der UN-Behindertenrechtskonvention und was kann das Ministerium über die gesetzlichen Vorgaben hinaus tun? Anhand der Bestandsaufnahme zeigte sich, welche Strukturen, Ressourcen und Prozesse im BMAS bereits angelegt waren. Im Abgleich mit der UN-Behindertenrechtskonvention wurden dann die folgenden Handlungsfelder mit dazugehörigen Zielen identifiziert, die eine besondere Relevanz für das BMAS haben:

- ▶ **Arbeit und Beschäftigung:** Schwerbehinderten Menschen mehr Beschäftigungschancen auf dem allgemeinen Arbeitsmarkt gemäß Artikel 27 der UN-Behindertenrechtskonvention eröffnen;
- ▶ **Barrierefreiheit:** Einen gleichberechtigten Zugang zu Umwelt, Transportmitteln, Information und Kommunikation gemäß Artikel 8 der UN-Behindertenrechtskonvention schaffen;
- ▶ **Bewusstseinsbildung:** Bewusstsein schaffen

für die Vielfalt von behinderten Menschen sowie Vorurteile gegenüber behinderten Menschen gemäß Artikel 8 der UN-Behindertenrechtskonvention bekämpfen.

### 4. Zielgruppe einbeziehen

Entscheidend für das erfolgreiche Erstellen des Aktionsplans war es, die Zielgruppe frühzeitig einzubeziehen. Deshalb stellte die Schwerbehindertenvertretung allen schwerbehinderten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern im BMAS einen ersten Entwurf des Aktionsplans zur Diskussion zur Verfügung. Viele Beschäftigte nutzten diese Gelegenheit und brachten in einem produktiven Austausch gute Ideen ein.

### 5. Maßnahmen benennen

Anhand der vorher benannten Ziele galt es dann, die Maßnahmen konkret zu benennen. In diesem Stadium wurde beispielsweise ein Rollstuhl gemietet, um zu prüfen, wo Menschen mit eingeschränkter Mobilität in den Räumlichkeiten des BMAS in Bonn und in Berlin sich noch nicht selbstständig bewegen können. Weniger konkret, aber dafür für die Verankerung von Inklusion im BMAS besonders wichtig, sind die Maßnahmen im Handlungsfeld „Bewusstseinsbildung“. Beispiele aus dem Aktionsplan des BMAS in diesem Handlungsfeld zeigen, wie die Sensibilisierung für die Belange von Schwerbehinderten im Haus und darüber hinaus auch in der Gesellschaft gefördert werden soll:

- ▶ Im Rahmen einer Führungskräfte-Werkstatt werden sich die Führungskräfte umfassend mit dem Thema „Inklusion“ befassen.
- ▶ Das BMAS gestaltet seine Öffentlichkeitsarbeit so, dass jeder Mensch unabhängig von seiner Behinderung respektvoll angesprochen wird.

### 6. Aktionsplan kommunizieren

Als der Aktionsplan fertig war, ging es darum, ihn im Haus und darüber hinaus bekannt zu machen. Regelmäßige Auftritte bei Personalversammlungen und die Kommunikation über das Intranet der Schwerbehindertenvertretung tragen dazu bei, dass sich das Thema Inklusion immer mehr im Bewusstsein der Beschäftigten verankert.



### Drei Fragen an Barbara Fröhlich

Haupt- und Vertrauensperson der schwerbehinderten Menschen im BMAS

#### Was zeichnet die Inklusionsmaßnahmen im BMAS besonders aus?

Durch unseren hauseigenen Aktionsplan wurde deutlich, was wir im BMAS bereits für die Umsetzung der Inklusion getan haben. Auf dieser Bestandsaufnahme basierend, haben wir Handlungsfelder analog zur UN-Behindertenrechtskonvention entwickelt und unsere Inklusionsmaßnahmen strukturiert. Durch diese Strukturierung konnten wir gezielter die Maßnahmen planen und umsetzen.

#### Über welche Erfolge freuen Sie sich besonders?

Es fällt mir schwer, einzelne Erfolge besonders herauszustellen, weil wir in den Themenfeldern Barrierefreiheit und Arbeit schon sehr viel bewegen konnten. Ganz besonders gefreut habe ich mich darüber, dass sich viele Beschäftigte ohne Behinderungen mit Vorschlägen zur Verbesserung der Situation von Beschäftigten mit Behinderungen an mich gewandt haben. Dies zeigt mir deutlich, dass Inklusion gelebt wird.

#### Haben Sie Tipps für die Umsetzung in anderen Behörden und Verwaltungen?

Jede Behörde mit ihren Verwaltungen ist anders. Eines ist aber unumgänglich: Inklusion muss Chefsache sein. Nur wenn die Leitung deutlich macht, dass Inklusion einen hohen Stellenwert hat, und dies sowohl intern wie auch extern kommuniziert, kann es zu einem strukturierten und gleichberechtigten Dialog zwischen der Schwerbehindertenvertretung und der Verwaltung kommen.

### 7. Umsetzung kontrollieren

Der Aktionsplan versteht sich als eine Art Aufgabenkatalog, der über einen Zeitraum von drei Jahren Schritt für Schritt abgearbeitet wird. Deshalb ist es für die erfolgreiche Umsetzung besonders wichtig, regelmäßig zu überprüfen, was bereits erreicht wurde.

#### Tipps und Tricks

- ▶ Rechte der Schwerbehindertenvertretung stärken: Die Schwerbehindertenvertretung im BMAS ist bei allen relevanten Entscheidungen,

die die Belange der schwerbehinderten Beschäftigten mittelbar und unmittelbar betreffen, eingebunden. Sie hat z. B. das Recht, an Vorstellungsgesprächen teilzunehmen, und sitzt mit im Auswahlgremium, wenn Führungspositionen neu besetzt werden. Denn letztendlich gehört es auch zu den Führungskompetenzen, Schwerbehinderte im beruflichen Alltag zu führen.

- ▶ Geduld bei der Umsetzung: Inklusion braucht Zeit und ist eine Frage der Kosten. Deshalb werden viele Maßnahmen im BMAS über einen längeren Zeitraum in mehreren Schritten umgesetzt. Wichtig ist dabei vor allem, dass bei jeder Entscheidung Inklusion gleich mitgedacht wird.
- ▶ Das Thema immer wieder einbringen: Die Schwerbehindertenvertretung informiert die Beschäftigten über den Aktionsplan hinaus immer wieder über Themen, die Schwerbehinderte, aber auch Nichtschwerbehinderte betreffen. Das kann zum Beispiel die Frage sein: Wie viele Leistungsprämien gehen an Schwerbehinderte? Hier zeigt sich, dass sich die Partizipation stark verbessert hat und der Anteil der Schwerbehinderten mit Prämie sich den nicht behinderten Beschäftigten angeglichen hat.



#### Literaturtipp

Bundesministerium für Arbeit und Soziales (Hrsg.): Zusammenarbeiten – Inklusion in Unternehmen und Institutionen: Ein Leitfaden für die Praxis, 2013.  
[tinyurl.com/BMAS-zusammenarbeiten](http://tinyurl.com/BMAS-zusammenarbeiten)

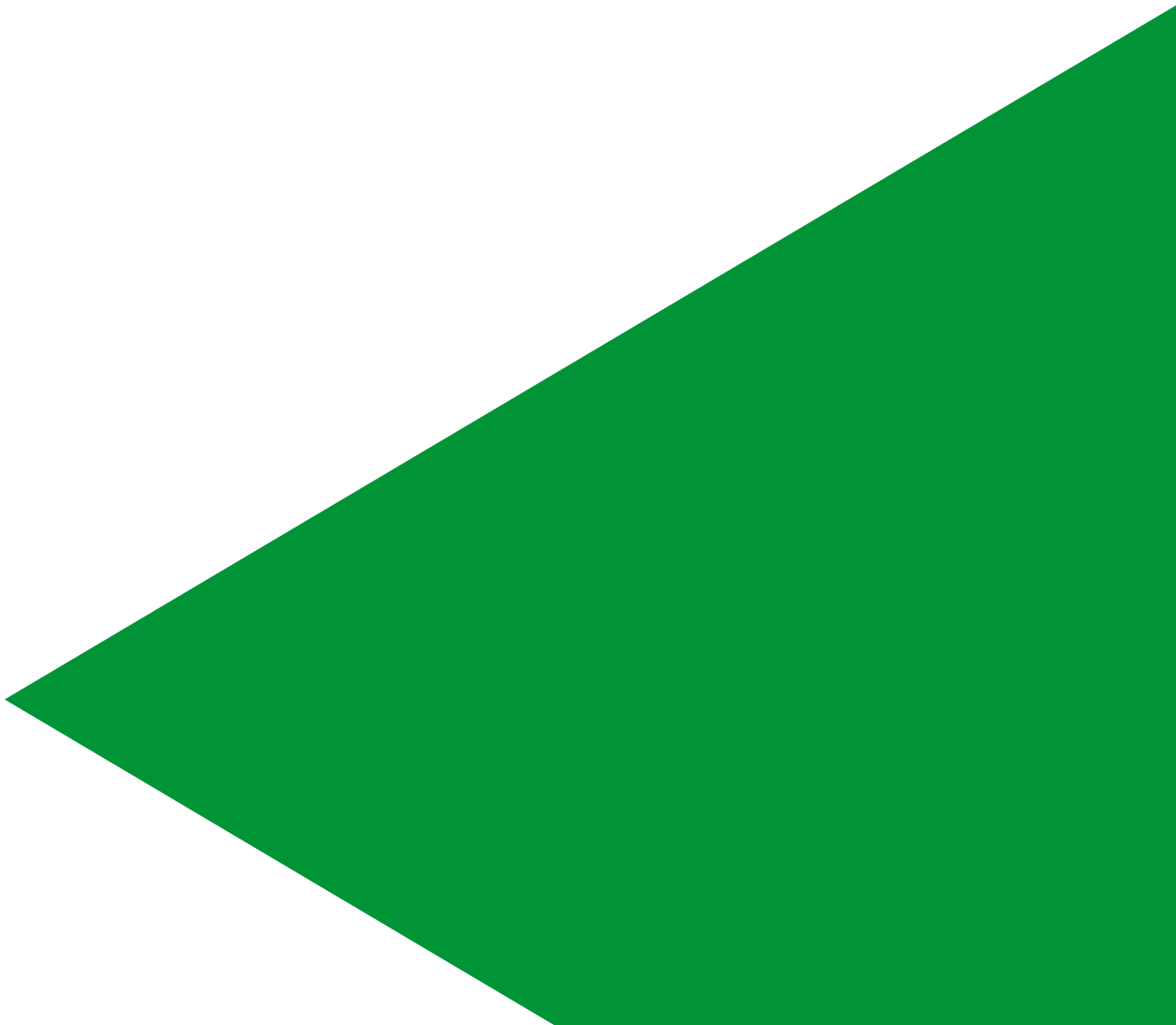


#### Ansprechperson für Rückfragen

▶ **Barbara Fröhlich**, Haupt- und Vertrauensperson der schwerbehinderten Menschen im BMAS,  
[barbara.froehlich@bmas.bund.de](mailto:barbara.froehlich@bmas.bund.de)

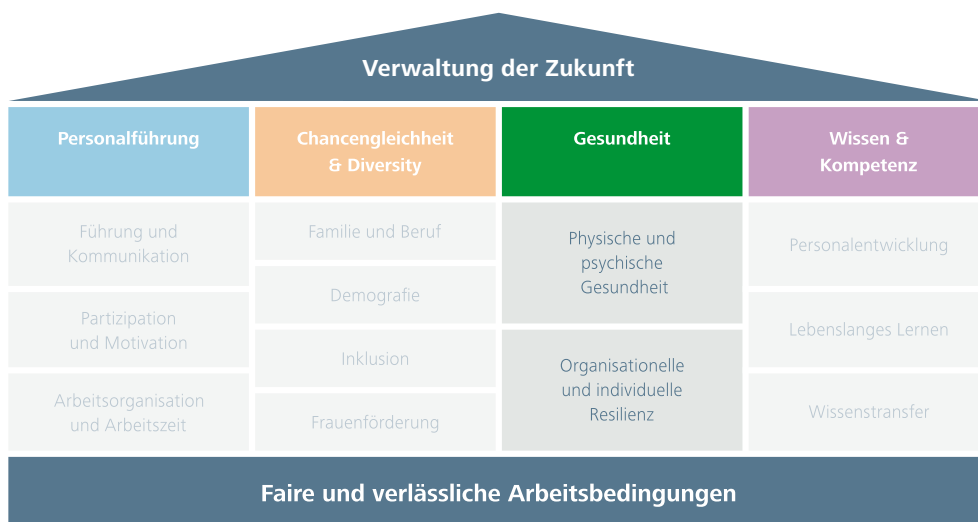


**Gesundheit**



## Einführung

# Gesundheit



## Physische und psychische Gesundheit

Kreativ, motiviert und gesund arbeiten bis zur Rente oder Pension? Angesichts dynamisierter Arbeitsabläufe in der öffentlichen Verwaltung ist das keine Selbstverständlichkeit mehr. Im Vergleich zur Privatwirtschaft haben öffentliche Verwaltungen eine überdurchschnittlich hohe Krankenquote – oftmals sind psychische Leiden die Ursache. Vor dem Hintergrund älter werdender Belegschaften und insgesamt längerer Lebensarbeitszeit erhält das Engagement für die Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit der eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einen zunehmend hohen Stellenwert. Denn nur physisch und psychisch gesunde Beschäftigte können die Leistungsfähigkeit und Kreativität erbringen, die der öffentliche Dienst zukünftig braucht.

### Krankenstände in der öffentlichen Verwaltung am höchsten

Nach dem DAK-Gesundheitsreport 2013 hatte die öffentliche Verwaltung 2012 mit 4,4 Prozent neben der Gesundheitsbranche die höchsten Krankenstandswerte. Insgesamt fehlten die DAK-Versicherten der öffentlichen Verwaltung 16,1 Tage und lagen damit zwei Tage über dem Durchschnittswert aller Beschäftigungsgruppen.

Quelle: DAK Forschung: DAK-Gesundheitsreport 2013.

In Zeiten des demografischen Wandels liegt es im besonderen Interesse der Arbeitgeber, dafür zu sorgen, dass alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ihren Job möglichst lange, gesund und mit Freude ausüben können. Die öffentlichen Arbeitgeber sollten sich dieser Verantwortung stellen und dabei vor allem auf die Führungskräfte setzen: Diese tragen eine Schlüsselrolle, wenn es darum geht, ein gutes Arbeitsklima zu schaffen, das Leistung und Motivation möglichst langfristig erhält.

## Individuelle und organisationale Gesundheit

Wenn es um die Gesundheit der Beschäftigten geht, gilt es, zwei zentrale Säulen im Blick zu behalten: die individuelle und die organisationale Gesundheit. Die individuelle Gesundheit meint das physische und psychische Wohlbefinden der oder des Einzelnen – also die der Mitarbeitenden wie auch der Führungskräfte. Die organisationale Gesundheit bezieht sich auf die Rahmenbedingungen am Arbeitsplatz, die es den Beschäftigten ermöglichen, gesund und leistungsfähig zu bleiben. Maßgeblich für die gute Gestaltung der Rahmenbedingungen ist ein mitarbeiterorientierter Führungsstil, der die individuellen Bedürfnisse der Belegschaft in jeder Lebensphase im Blick behält.

## Handlungsfelder für Verantwortliche aus Bundes-, Landes- und Kommunalverwaltungen

Für Personalarbeit ergeben sich vor diesem Hintergrund zentrale Handlungsfelder:

- ▶ Mitarbeiterorientierung, Gesundheit und verantwortungsvolle Führung als Werte in der Organisationskultur verankern und leben,
- ▶ Maßnahmen zur Stärkung der psychischen und physischen Gesundheit im Rahmen eines ganzheitlichen Konzepts des Betrieblichen Gesundheitsmanagements für alle Beschäftigten implementieren,
- ▶ die eigene Gesundheit nicht vernachlässigen, denn für alle Beschäftigten gilt gleichermaßen: Nur wer gern zur Arbeit geht, fit und gesund ist, kann seine Stärken ins Team einbringen und auf Dauer im Job gute Ergebnisse erzielen,
- ▶ Beschäftigten Unterstützung zum Ausbau ihrer individuellen Widerstandsfähigkeit anbieten.

Foto: Uwe Voelker / FOX-Fotografieagentur



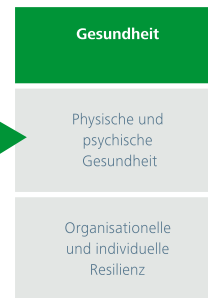
### Literaturtipp

Der Praxisordner „Kein Stress mit dem Stress: Lösungen und Tipps für gesundes Führen im öffentlichen Dienst“ (2012) – herausgegeben von der Initiative Neue Qualität der Arbeit in Zusammenarbeit mit dem BMI, BMAS, der Unfallkasse des Bundes sowie dem BKK Dachverband – enthält eine Reihe von Arbeitshilfen und Praxisbeispielen für Führungskräfte und Organisationen, um die Arbeitsfähigkeit der Beschäftigten zu sichern.



## Handlungsfelder

# Physische und psychische Gesundheit



### Förderung der physischen und psychischen Gesundheit

Kreatives und motiviertes Arbeiten steht im engen Zusammenhang mit dem physischen und psychischen Wohlbefinden. Wer sich wohlfühlt, wird seltener krank, kann besser mit Stress oder Konflikten umgehen und ist in der Lage, Erholungsphasen gezielt zu nutzen, um die eigenen Ressourcen aufzuladen.

In den vergangenen Jahren haben in Deutschland vor allem psychische Erkrankungen statistisch stark zugenommen, was auch mit einem veränderten Diagnoseverhalten und der Enttabuisierung des Themas zusammenhängt. Die Auswirkungen zeigen sich deutlich in der Arbeitswelt: vermindertes Leistungsvermögen einzelner Beschäftigter, Arbeitsunfähigkeit über längere Zeiträume, häufig sogar Frühverrentung. Aus diesem Anlass haben das Bundesministerium für Arbeit und Soziales, die Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände sowie der Deutsche Gewerkschaftsbund eine gemeinsame Erklärung zur psychischen Gesundheit in der Arbeitswelt herausgegeben. Danach wollen sie – unabhängig von unterschiedlichen Positionen in Einzelfragen – gemeinsam dazu beitragen, psychischen Erkrankungen vorzubeugen und die erfolgreiche Wiedereingliederung von psychisch erkrankten Beschäftigten zu verbessern (Bundesministerium für Arbeit und Soziales: Gemeinsame Erklärung Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt, 2013).

Psychische Erkrankungen beeinträchtigen aber nicht nur die individuelle Gesundheit und Lebensqualität. Auch aus unternehmerischer sowie volkswirtschaftlicher Sicht sind die Konsequenzen erheblich: Psychische Erkrankungen mindern das Leistungsvermögen der betroffenen Beschäftigten, verursachen inzwischen etwa 13 Prozent der Arbeitsunfähigkeitstage und stellen mittlerweile die häufigste Frühverrentungsursache dar. Auch der volkswirtschaftliche Schaden ist immens: Auf knapp 29 Milliarden Euro schätzt das Statistische Bundesamt nach letzten Zahlen die Kosten von psychischen Erkrankungen (Bundesministerium für Arbeit und Soziales: Gemeinsam gegen Stress bei der Arbeit, 2013).

### Aktion zur Stärkung der psychischen Gesundheit

Im Rahmen der Gemeinsamen Deutschen Arbeitsschutzstrategie (GDA) hat sich die Bundesregierung mit Ländern, Unfallversicherungsträgern sowie in Abstimmung mit den Sozialpartnern auf eine Stärkung der psychischen Gesundheit, eine Verbesserung der Organisation des betrieblichen Arbeitsschutzes sowie auf eine Verringerung von arbeitsbedingten Gesundheitsgefährdungen und Erkrankungen im Muskel-Skelett-Bereich als gemeinsame Ziele für die GDA-Periode 2013–2018 verständigt. Unternehmen, Behörden und Beschäftigte werden damit, auch anhand zahlreicher Praxisbeispiele, beim Erkennen, Bewältigen und Vorbeugen von arbeitsbedingten psychischen Erkrankungen unterstützt.

Quelle: [www.gda-portal.de](http://www.gda-portal.de)

### Psychische Erkrankungen in der öffentlichen Verwaltung

Die Branchen „Gesundheitswesen“ sowie „öffentliche Verwaltung“ weisen überproportional viele Fehltag aufgrund psychischer Erkrankungen auf. So verursachten 100 Beschäftigte im Gesundheitswesen im Jahr 2012 gut 300 Fehltag. In der öffentlichen Verwaltung waren es 269 Ausfalltag. Im Schnitt über alle Branchen hinweg kam es zu knapp 204 Fehltag.

Quelle: DAK Forschung: DAK-Gesundheitsreport, 2013.

### Termin- und Leistungsdruck stressen am meisten

Laut Stressreport 2012 der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) spüren 52 Prozent der Beschäftigten einen starken Termin- und Leistungsdruck, den 34 Prozent aller Befragten auch als belastend empfinden. 44 Prozent erleben an ihrem Arbeitsplatz ständige Unterbrechungen, wodurch sich 26 Prozent überfordert fühlen. Insgesamt 16 Prozent der Beschäftigten arbeiten „an der Grenze der Leistungsfähigkeit“. 19 Prozent fühlen sich vom Arbeitsumfang überfordert – nur vier Prozent allerdings vom qualitativen Anspruch (Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin: Stressreport Deutschland 2012).

Der Schutz und die Förderung der physischen und psychischen Gesundheit sind inzwischen fester Bestandteil des Betrieblichen Gesundheitsmanagements. Die Basis dafür bildet der betriebliche Arbeitsschutz, der die physischen und psychischen Gefährdungen im Blick hat. Wird der betriebliche Arbeitsschutz durch Maßnahmen der Betrieblichen Gesundheitsförderung sowie eines Betrieblichen Wiedererungsmanagements (BEM) ergänzt, kann ein Betriebliches Gesundheitsmanagement aufgebaut werden.

### Gesundheitsmanagement und Gesundheitsförderung

Das Betriebliche Gesundheitsmanagement (BGM) hat das Ziel, die Gesundheit und das Wohlbefinden der Beschäftigten zu erhalten und zu fördern. Entscheidend für den Erfolg sind zwei Ansatzpunkte: die Arbeitsbedingungen und -strukturen der Organisation und das Verhalten der Beschäftigten. Es geht darum, betriebliche Rahmenbedingungen sowie Strukturen gesundheitsförderlich zu entwickeln und die Gesundheitskompetenz der Beschäftigten zu steigern. Ausgangspunkt für beides ist: Die Gesundheit der Beschäftigten ist Führungsaufgabe und wird als strategischer Faktor in das Leitbild und in die Organisationskultur integriert.

Die Betriebliche Gesundheitsförderung (BGF) ist eine freiwillige Leistung des Arbeitgebers. Diese umfasst in der Regel Angebote in den Bereichen Bewegung und Ernährung (z. B. Ernährungskurse, Rückenschule) sowie zur Bewältigung psychischer Anforderungen (z. B. Stressmanagement-Seminare oder Gesundheitstage). BGF ist ein Baustein eines breiteren Betrieblichen Gesundheitsmanagements und umfasst vorrangig Maßnahmen, die auf ein gesundheitsbewusstes Verhalten der Beschäftigten zielen. Denn letztlich trägt jede bzw. jeder Einzelne die Verantwortung für die eigene Gesundheit (Bundesministerium für Arbeit und Soziales: Fortschrittsreport „Altersgerechte Arbeitswelt“, Ausgabe 3, 2013).



**Lernen Sie von Verwaltungen,** die bereits Erfahrungen mit der Einführung eines Betrieblichen Gesundheitsmanagements gesammelt haben.

► **Praxisbeispiele auf den Seiten 49, 95 und 107.**



Nicht selten werden die Aktivitäten des BGM auf Maßnahmen der BGF wie Bewegung, Ernährung oder Stressmanagement beschränkt. Doch BGM ist mehr als das, es meint einen systematischen, auf die Behörde abgestimmten Prozess, der alle Organisationsebenen einschließt – von der obersten Führungsebene bis hin zu den einzelnen Beschäftigten. Die Schritte sind: Analyse, Planung von Maßnahmen und deren Umsetzung sowie eine anschließende Evaluation. Es geht dabei sowohl um Führung, Unternehmenskultur, Betriebsklima, Qualifikation der Beschäftigten als auch um das Verhalten der einzelnen Mitarbeitenden.

2009 haben das BMI, der DGB und der dbb die Vereinbarung „Gemeinsame Initiative zur Förderung des Gesundheitsmanagements in der Bundesverwaltung“ abgeschlossen. Entsprechende übergreifende Vereinbarungen mit den Gewerkschaften oder mit den Personalvertretungen bestehen auch in Bundesländern und Kommunen.

### **Fahrplan für ein systematisches Betriebliches Gesundheitsmanagement**

Die Herausforderungen eines Gesundheitsmanagements können nur systematisch angegangen werden. Hierfür gibt es verschiedene Herangehensweisen. Die obersten Bundesbehörden haben sich mit den „Eckpunkten für ein Rahmenkonzept zur Weiterentwicklung des Betrieblichen Gesundheitsmanagements in der Bundesverwaltung“ 2014 auf ein gemeinsames Verständnis des Gesundheitsmanagements geeinigt. Dem Konzeptpapier liegt das bereits er-

folgreich erprobte 6-Schritte-Modell der Unfallkasse des Bundes zugrunde (Unfallkasse des Bundes: Betriebliches Gesundheitsmanagement – in 6 Schritten zum Erfolg, erhältlich unter [www.uk-bund.de](http://www.uk-bund.de)). Es enthält auch eine Checkliste, mit der Behörden ganz einfach ihren derzeitigen Stand im Gesundheitsmanagement überprüfen können. Sie erfahren so auch, wo noch Verbesserungsbedarf besteht und wo ihre Strategie noch Lücken aufweist. Die Eckpunkte können auf der Internetseite des Bundesministeriums des Innern unter [www.bmi.bund.de](http://www.bmi.bund.de) heruntergeladen werden.

### **Belastungsfaktoren: Hinsehen und Lösungen suchen**

Es gilt, physische und psychische Belastungsfaktoren in der Arbeitswelt frühzeitig zu identifizieren und den daraus resultierenden Gefährdungen entgegenzuwirken. An erster Stelle steht somit die genaue Kenntnis, wo Verbesserungen möglich und nötig sind. Wie erleben Beschäftigte ihre Arbeit und die Arbeitsbedingungen? Wann und wie entsteht Stress? Wie wird Führung wahrgenommen? Wie steht es um das Engagement in der Belegschaft? Gefährdungsbeurteilungen geben Auskunft über die spezifischen gesundheitsrelevanten Belastungen und sind Grundlage für erforderliche betriebliche Maßnahmen. Daneben sind beteiligungsorientierte Arbeitsplatzanalysen sowie individuelle Gespräche vor Ort, Gesundheitszirkel oder Mitarbeiterbefragungen eine wesentliche Quelle, um die Wahrnehmung und die Bedürfnisse der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter kennenzulernen.



**Lernen Sie von Verwaltungen,** die gute Erfahrungen mit dem Erkennen von Bedürfnissen ihrer Beschäftigten gemacht haben. Erfahren Sie mehr über den Nutzen von beteiligungsorientierten Arbeitsplatzanalysen und -verbesserungen, von Gesundheitszirkeln sowie Gesundheitslotsen.

► **Praxisbeispiele auf den Seiten 75, 95 und 104**

### Das Projekt „Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt – psyGA“

Die Initiative Neue Qualität der Arbeit unterstützt im Rahmen des psyGA-Projekts Unternehmen und Behörden, Führungskräfte und Beschäftigte bei der Förderung der psychischen Gesundheit. Verschiedenste Materialien bieten einen praxisnahen Überblick über die unterschiedlichen Aspekte und betrieblichen Handlungsfelder psychischer Belastungen und geben konkrete Anregungen und Tipps für den Umgang mit Stress. Dazu gehören Handlungshilfen für Führungskräfte, Beschäftigte, Betriebs- und Personalräte, eine Seminarkonzeption für Fach- und Führungskräfte, ein Webportal ([www.psyga.info](http://www.psyga.info)), ein eLearning-Tool, ein Hörbuch „Kein Stress mit dem Stress“, Fachforen usw. Der Praxisordner „Kein Stress mit dem Stress: Lösungen und Tipps für Führungskräfte und Unternehmen“ ist mittlerweile auch als Sonderausgabe für den öffentlichen Dienst erhältlich. Das Projekt psyGA wird unter Federführung des BKK Dachverbandes durchgeführt, durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) im Rahmen der Initiative Neue Qualität der Arbeit gefördert und fachlich begleitet durch die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA). [www.psyga.info](http://www.psyga.info)

### Sensibilisierung von Führungskräften

Nachweislich prägt das Führungsverhalten entscheidend die Kultur und die Gesundheit im Team. Die sogenannte VW-Studie zeigte eindrücklich, dass eine Führungskraft den Krankenstand des alten Teams in ein neues Team „mitnimmt“ (Brandenburg, U., Nieder, P. & Susen, B.: Gesundheitsmanagement in Unternehmen, 2000). Deshalb hat im Rahmen eines ganzheitlichen Gesundheitsmanagements die Sensibilisierung und die Förderung einer gesundheitsgerechten Führung eine hohe Bedeutung. Viele Führungskräfte unterschätzen jedoch den Einfluss, den sie auf das Verhalten ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben.

Dabei kann eine schlechte Führung verheerende Auswirkungen haben: Wer sich von seiner Chefin bzw. seinem Chef gestresst fühlt, kann meist weniger Motivation für die Arbeit aufbringen. Anhaltender Stress ist die größte Belastung für Körper und Psyche. Die Lernbereitschaft sinkt, die Kreativität lässt nach – und nicht selten treffen Menschen, die unter Druck stehen, Fehlentscheidungen. Kein Wunder, dass eine schlechte Führung für viele Beschäftigte der Hauptgrund für eine „innere Kündigung“ und häufig auch für den Wechsel des Arbeitgebers ist. Umgekehrt gilt aber auch: Führungskräfte können die Gesundheit ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter positiv beeinflussen. Durch eine Vielzahl von Qualifizierungsmöglichkeiten können Verantwortliche lernen, wie sie hohe Belastungssituationen am Arbeitsplatz vermeiden und ein gesundheitsförderndes und mitarbeiterorientiertes Klima etablieren.

## i

### Lernen Sie von Verwaltungen,

die gute Erfahrungen mit der Etablierung einer gesundheitsfördernden Führungskultur und der Analyse von Bedürfnissen der Beschäftigten gemacht haben. Es werden Programme zur Sensibilisierung von Führungskräften sowie der sogenannte Engagement-Index als regelmäßige Mitarbeiterbefragung vorgestellt.

► Praxisbeispiele auf den Seiten 95, 99 und 107

## Handlungsfelder

# Organisationelle und individuelle Resilienz

### Gesundheit

Physische und psychische Gesundheit

Organisationelle und individuelle Resilienz

## Präventive Ansätze zur Stärkung der Resilienz

Fast jede Organisation der öffentlichen Verwaltung ist mit Stress, Veränderungen oder Konflikten konfrontiert. Erhöhte Belastung durch mehr Arbeit, die von weniger Beschäftigten geleistet werden muss, Reorganisationen in den Verwaltungen, schwierige Beziehungen zu Bürgerinnen und Bürgern – dies alles kann auf einzelne Beschäftigte stark belastend wirken oder sogar krank machen. Natürlich müssen immer auch die Ursachen des Drucks auf die Mitarbeitenden erforscht und diese mit effektiven verhältnisbezogenen Maßnahmen beseitigt werden. Doch es gibt auch Problemlagen, die Führungskräfte nur schwer oder gar nicht beeinflussen können. In diesen Fällen sind gerade Menschen, die ein „dickes Fell“ haben, klar im Vorteil.

Menschen mit einem positiven Selbstwertgefühl haben es deutlich leichter, in schwierigen beruflichen oder privaten Phasen ihr Leben zu meistern. Die Grundlagen für die persönliche Widerstandsfähigkeit in akuten Belastungssituationen werden bereits in frühen Lebensjahren gelegt. Doch auch später im Erwachsenenalter kann Resilienz noch gelernt werden. Die dafür notwendigen Ressourcen können aus den individuellen Eigenschaften, dem privaten Umfeld oder aus der Arbeit selbst entstehen. Unterstützend können verschiedene Verfahren der Stressbewältigung einschließlich von körperlichen Entspannungstechniken wie Meditationen oder progressive Muskelrelaxation, Coaching-Angebote oder Qualifizierungen im Selbstmanagement angewendet werden.

Zu einem ganzheitlich an Gesundheit orientierten Ansatz gehört auch die Förderung der psychischen Widerstandskraft bei Beschäftigten

### Resilienz – was ist das überhaupt?

Resilienz beschreibt die psychische Widerstandskraft. Sie macht Menschen stark gegen Stress und Belastungen. Psychische Widerstandskraft ermöglicht es einem Menschen, Krisen als Chancen zu begreifen. Ausgehend von einer positiven Lebenseinstellung stärkt dies einen gelassenen und selbstsicheren Umgang mit Veränderungen. Resilienzforscherinnen und -forscher sind davon überzeugt, dass diese Eigenschaft nicht angeboren ist, sondern erlernt werden kann.

und Führungskräften. Sich diesem Thema zu öffnen, bedeutet nicht nur für einzelne Mitarbeitende, sondern oft für die ganze Organisation einen Gewinn. Wenn resilientes Verhalten bei einzelnen Personen gefördert wird, kann sich das positiv auf das gesamte Team auswirken oder andersherum: Wenn das Team gestärkt wird, profitieren einzelne, belastete Kolleginnen und Kollegen. Auf diese Weise können positive Effekte auch zwischen den unterschiedlichen Hierarchieebenen einer Organisation entstehen.

### Literaturtipps

Sylvia Kéré Wellensiek und Joachim Galuska: Resilienz: Kompetenz der Zukunft. Balance halten zwischen Leistung und Gesundheit, Weinheim: Beltz, 2014.

Sylvia Kéré Wellensiek: Resilienz-Training für Führende: So stärken Sie Ihre Widerstandskraft und die Ihrer Mitarbeiter, Weinheim: Beltz, 2012.



## Kultur der Wertschätzung in Verwaltungen

Reibungsverluste und negative Belastungen in der Belegschaft können innerhalb von Verwaltungen durch eine an Wertschätzung orientierte Mitarbeiterkultur vermieden werden. Gerade Führungskräfte haben die Möglichkeit, auf der sozialen Ebene viel zu bewirken: Eine ausgeprägte Wertschätzungskultur trägt dazu bei, das Klima in der Belegschaft deutlich zu verbessern. Zudem fördern klare Erwartungshaltungen und Handlungsanweisungen das Vertrauen und verhindern lähmende Ungewissheiten. Über eine offene Gesprächskultur – auch über Hierarchieebenen hinweg – können Probleme angesprochen und gemeinsame Lösungen gesucht werden.

Dabei stellt eine wertschätzende Verwaltungskultur das Positive in den Vordergrund. Statt der Defizite werden die Ressourcen der Beschäftigten besonders in den Blick genommen. Dies trägt dazu bei, die individuelle Widerstandsfähigkeit zu fördern. Denn Menschen, die ihre Potenziale kennen und dafür Wertschätzung erfahren, können in Problemsituationen gelassener reagieren. Das heißt allerdings nicht, dass resiliente Menschen immer stark sein müssen. Sie können trotzdem Verletzungen erleben oder unter mangelnder Wertschätzung leiden, doch sie richten ihr Leben grundsätzlich nach vorn aus. Sie erkennen Chancen, die sich ihnen bieten, und ergreifen diese auch.

### i

**Lernen Sie von Verwaltungen,** die bereits Erfahrungen mit der Vermittlung von Resilienz gesammelt haben. In einem zweistufigen Burnout-Präventionsprogramm können Beschäftigte informiert und aufgeklärt sowie Führungskräfte und Betroffene mit praktischen Hilfen, zum Beispiel in Form von Gruppenangeboten zur Bearbeitung individueller und dienststellenbezogener Themen, unterstützt werden.

► **Praxisbeispiel auf Seite 111**

# Experteninterview

mit Jürgen Nimptsch



## Jürgen Nimptsch

ist seit 2009 Oberbürgermeister von Bonn. Vor seinem Amtsantritt war der studierte Sportwissenschaftler und Germanist als Schulleiter einer integrierten Gesamtschule tätig.

**Welche Bedeutung hat Gesundheit für Arbeitsqualität und Motivation?** Dies entspricht dem umfassenden Verständnis von „Gesundheit“, so wie es auch die WHO definiert, als körperliches, geistiges und soziales Wohlergehen. Gesundheit ist natürlich ganz entscheidend für Arbeitsqualität und Motivation. Nur wer gerne arbeitet, an einem angenehmen Arbeitsplatz, mit gutem Betriebsklima und unter sicheren Bedingungen, arbeitet gut.

**Nach Ihrer Tätigkeit als Schulleiter sind Sie vor vier Jahren Verwaltungschef der Stadt Bonn geworden. Welche Veränderungen, insbesondere mit Blick auf das Thema Gesundheit haben Sie angestoßen?** Mitarbeiterorientierung war mir immer wichtig – egal ob an der Schule oder hier. Am ersten Tag meiner Amtszeit haben wir die Aktion „Schatzkiste“ begonnen. Die Belegschaft wurde gefragt: „Was soll an meinem Arbeitsplatz so bleiben, wie es ist?“ und „Was soll sich ändern?“ Damit haben wir einen Schatz an Ideen und Verbesserungsvorschlägen gehoben und auch ein Gefühl für das Befinden unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter am Arbeitsplatz erhalten. Eine solche Bestandsaufnahme ist wichtig, um Gesundheitsmaßnahmen passgenau und umfassend zu entwickeln.

Viele der Ideen zielten auf organisatorische Maßnahmen ab, die unsere Wirtschaftlichkeit stark gesteigert haben: flexiblere Arbeitszeiten und Umstrukturierungen. Aber es ging auch um die Ausweitung der Gesundheitsmaßnahmen zu einem umfassenden Gesundheitsmanagement. Wir bieten jetzt viele neue Fortbildungen an beispielsweise zum Thema „Pflege von dementen Angehörigen“, bei denen betroffene Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter lernen, mit der Belastung umzugehen und achtsam mit sich zu sein.

**Welche Veränderungen stehen noch auf Ihrem „Wunschzettel“?** Wenn ich viel Geld übrig hätte, würde ich jedem Mitarbeitenden ein E-Bike schenken. Dann würden viel mehr Leute mit dem Rad zur Arbeit kommen.

**Nach dem aktuellen DAK-Gesundheitsreport haben die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer in der öffentlichen Verwaltung den höchsten Krankenstand. Wo sehen Sie die Gründe dafür?** Fragen Sie doch lieber nach unserer Gesundheitsquote. Denn die ist bei uns in Bonn mit 95 Prozent überdurchschnittlich gut! Ansonsten liegen die Ursachen auf der Hand: Arbeitsverdichtung und Personalabbau, bei weniger und kürzeren Erholungsphasen. Wir haben in Bonn eine Pro-Kopf-Verschuldung – die muss abgebaut werden. Aber Überlastungssituationen werden bei uns sehr ernst genommen. Wir nutzen das Instrument der „Überlastungsanzeige“. Mitarbeitende können mit einem formlosen Schreiben an den unmittelbaren Vorgesetzten anzeigen, wenn ihre Arbeitsbelastung über das tragbare Maß steigt. Dann schaltet sich ein Team ein, prüft die Arbeitssituation schnell und macht Vorschläge zur Umstrukturierung oder zieht Personal hinzu.

**Gibt es weitere Besonderheiten in einer Kommune, die gesundes Arbeiten erschweren?** In der Stadtverwaltung ist ja die Art der Tätigkeiten extrem breit gestreut. Unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter reinigen Kanäle, betreuen Kleinkinder oder sitzen im Büro. Es ist für uns eine Herausforderung, eine ebenso differenzierte Bandbreite an Gesundheitsmaßnahmen bereitzuhalten, die beispielsweise auch mal spätabends stattfinden. Das leisten wir durch gezielte Kooperationen mit Partnern, wie den Stadtwerken, die ebenfalls viele Qualifizierungsmaßnahmen und Gesundheitskurse anbieten.

**Gesundheit umfasst Körper und Psyche. Wie können Kommunen sicherstellen, dass Maßnahmen der Gesundheitsförderung beide Komponenten im Blick haben?** Dafür ist meiner Meinung nach eine wertschätzende Führungskultur ganz entscheidend, denn mangelnde Wertschätzung steigert das Risiko für psychische Belastungen. Vertrauen ist nötig, damit Führungskräfte in der Lage sind zu erkennen, wenn im Team jemand leidet oder um Sachverhalte aufzudecken, bei denen gegengesteuert werden muss. Wir arbeiten mit dem Instrument des „Führungskräfte-Feedbacks“, das es den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ermöglicht, den Vorgesetzten qualifizierte, strukturierte Rückmeldungen zu geben. Das ist hilfreich, da psychische Belastungen ihre Ursache auch häufig in Konflikten mit den Vorgesetzten haben.

**Fühlen Sie sich verantwortlich für die Gesundheit Ihrer Mitarbeitenden?** Ja, natürlich. Als öffentlicher Arbeitgeber habe ich zudem eine Fürsorgeverpflichtung.

**Und sind Sie Ihren Mitarbeitenden ein Vorbild in Sachen gesunder Lebens- und Arbeitsstil?** Zumindest richte ich keinen Schaden an. Ich rauche nicht, nehme an unserer Gripeschutzimpfung teil, komme mit dem Rad zur Arbeit und nehme natürlich an unseren Gesundheitsevents wie der „Schrittzähleraktion“ teil. Ob ich dadurch ein „gutes“ Vorbild bin, müssen Sie meine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter fragen.



# Erfolgreiche Einführung eines betrieblichen Gesundheitsmanagements

Text: Dr. Thomas Böhle



## Steckbrief

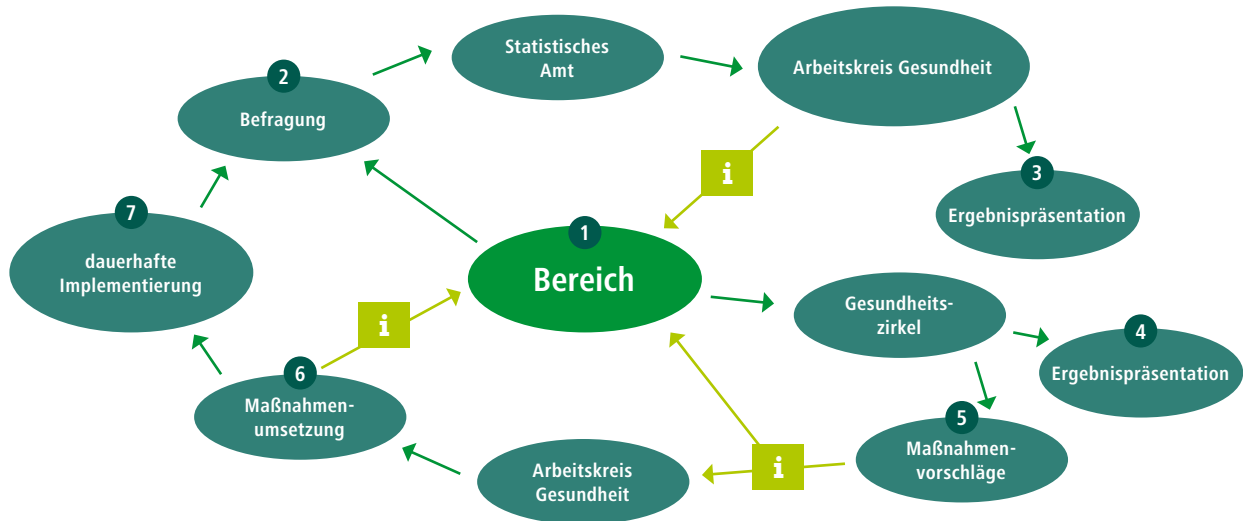
- ▶ **Name:** Gesund durch München
- ▶ **Träger:** Landeshauptstadt München
- ▶ **Zielgruppe:** 32.000 städtische Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
- ▶ **Ziele:** Erhalt sowie Förderung der Gesundheit und des Wohlbefindens der Beschäftigten sind Aufgaben eines nachhaltigen Betrieblichen Gesundheitsmanagements und ein wichtiger Baustein einer demografieorientierten Personalpolitik.

**Für ihre mehr als 32.000 Beschäftigten an über 700 Standorten in zwölf Referaten und sechs Eigenbetrieben hat die Stadt München bereits 2003 ein Betriebliches Gesundheitsmanagement entwickelt, das flächendeckend greift.** Die stadtweite Verankerung wird über die Führungskräfte, den Aufbau qualifizierter, dezentraler Koordinatorinnen und Koordinatoren für Arbeitsschutz- und Gesundheitsmanagement sowie über eine gute Vernetzung aller gesundheitsrelevanten Akteure vorangetrieben. Als wissenschaftlich fundiertes Ansatzmodell dient das Konzept der Arbeitsfähigkeit. Ziel ist es, Arbeitsfähigkeit und Gesundheit zu erhalten und zu fördern. Dabei hat sich die Messung der Arbeitsfähigkeit als wichtige Kennzahl etabliert.

Ob bei der Straßenreinigung, im Sozialbürgerhaus oder in der Kindertagesstätte: Die Stadt München hat als kommunaler Arbeitgeber ein starkes Interesse an gesunden und motivierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Die Anforderungen an Beschäftigte sind in den vergangenen Jahren enorm gestiegen. Der tägliche Arbeitsdruck und die damit erforderliche hohe Flexibilität im Arbeitsalltag nehmen zu. Der demografische Wandel führt dazu, dass sich die Zahl der jungen Fachkräfte auf dem umkämpften Arbeitsmarkt verringert. Gleichzeitig steigt

die Zahl der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter über 50 Jahre an. Die Regelaltersgrenze liegt für den Jahrgang 1964 bereits bei 67 Jahren. Der Erhalt der Arbeitsfähigkeit unserer Beschäftigten ist für uns daher von enormer Bedeutung. Umso wichtiger sind im betrieblichen Kontext Instrumente des Gesundheitsmanagements, die dazu beitragen, die Arbeitsfähigkeit unserer Beschäftigten möglichst lange zu erhalten. Denn nur wer gesund ist und sich wohlfühlt, kann langfristig motiviert und erfolgreich arbeiten.

## Ablauf von Projekten zum Betrieblichen Gesundheitsmanagement



Die vielfältigen Aktivitäten im Betrieblichen Gesundheitsmanagement (BGM) der Stadt München werden unter dem Motto „gesund durch münchen!“ zusammengefasst. Bereits seit 2003 baut die Stadt ihr BGM kontinuierlich aus.

### Betriebliches Gesundheitsmanagement ist mehr als „nice to have“

Den Ansatz des Betrieblichen Gesundheitsmanagements allgemeinverständlich und einprägsam zu erklären, ist eine fordernde Aufgabe für unsere Spezialistinnen und Spezialisten auf diesem Gebiet. Führungskräfte, Personalvertretungen und Beschäftigte beschränken Aktivitäten des BGM nicht selten auf Maßnahmen der Betrieblichen Gesundheitsförderung wie Bewegung, Ernährung und Entspannung. Dass Gesundheitsmanagement, das sowohl die verpflichtenden Bestandteile aus dem Arbeitsschutzgesetz als auch freiwillige Leistungen der Gesundheitsförderung beinhaltet, ist nicht flächendeckend bekannt. Hier betreibt die Landeshauptstadt München über verschiedene Medien Öffentlichkeitsarbeit. Denn: München setzt auf ein strategisch ausgerichtetes Gesamtkonzept, das die verhaltens- und verhältnispräventiven Ansätze miteinander verbindet. Im Vordergrund steht vor allem die Schaffung gesundheitsförderlicher Strukturen und Rahmenbedingungen.

### Top-Management übernimmt eine wichtige Vorbildfunktion

Fakt ist: Führungskräfte aller Ebenen nehmen insbesondere im Hinblick auf eine erfolgreiche und nachhaltige Implementierung von BGM eine Schlüsselfunktion ein. Die uneingeschränkte Unterstützung durch die oberste Führungsebene ist besonders wesentlich. Das „Top-Management“ übernimmt eine wichtige Vorbild- und Promotorfunktion. Führungskräfte müssen BGM als einen Teil ihrer Führungsaufgabe betrachten, andernfalls ist die Implementierung dieses Themenfeldes von vornherein zum Scheitern verurteilt. Insofern sind Führungskräfte bei allen Aktivitäten des BGM aktiv zu beteiligen.

### Projektorientiertes Vorgehen

Die Leitgedanken und Ziele sowie die Handlungsfelder des Betrieblichen Gesundheitsmanagements der Landeshauptstadt München wurden 2009 in einer Dienstvereinbarung festgeschrieben. Die Abbildung zeigt, wie die Rahmenbedingungen, Zuständigkeiten und Vorgehensweisen von Projekten zum Betrieblichen Gesundheitsmanagement geregelt sind.

Im Hinblick auf die Evaluation der Projektarbeit werden in der Regel nach einer Projektlaufzeit von zwei bis drei Jahren „Follow-up“-Befragungen durchgeführt. Anschließend erfolgt im Sinne der Nachhaltigkeit eine Integration des Betrieblichen Gesundheitsmanagements in die vorhandenen Strukturen und Prozesse des jeweiligen Bereichs.

## Mitarbeiterbefragungen sind ein Qualitätsstandard

Eine der Erfassungsmethoden ist ein standardisierter Fragebogen, eine Kombination aus dem Work-Ability-Index (WAI) und dem Kurzfragebogen zur Arbeitsanalyse (KFZA). So konnte belegt werden, dass die Arbeitsfähigkeit in engem Zusammenhang mit dem erlebten Führungsverhalten steht. Die Personen, die sich auf ihre Vorgesetzten verlassen können oder wertschätzende Rückmeldung zur Qualität ihrer Arbeit erhalten, weisen einen deutlich höheren Arbeitsfähigkeitsindex auf als diejenigen, die dies nicht so erleben.

Im Rahmen der Folgebefragungen lässt sich der Erfolg des Betrieblichen Gesundheitsmanagements über die Abbildung der Arbeitsfähigkeit „vorher – nachher“ konkret belegen. Aufgrund der gut nachvollziehbaren Abbildung der aktuellen und künftigen Arbeitsfähigkeit der Dienstkräfte in Form einer Kennzahl erfährt der WAI insbesondere auch bei den Führungskräften große Anerkennung.

## Gesundheitszirkel: Beschäftigte sind Expertinnen und Experten für ihren Arbeitsplatz

Gesundheitszirkel haben sich als weiterer wesentlicher Erfolgsfaktor eines gut funktionierenden BGM etabliert. Mitarbeiterbefragungen geben einen ersten Überblick über die Situation vor Ort. Die Beschäftigten werden aktiv als Expertinnen und Experten für ihren Arbeitsplatz beteiligt. Dadurch werden in den Gesundheitszirkeln auf Basis der Befragungsergebnisse die Qualität und Gestaltung der Arbeitsbedingungen zum Thema gemacht und nachhaltige Verbesserungen erzielt.

## Gute Führung ist der Schlüssel für gesunde, motivierte und leistungsfähige Beschäftigte

Positives Führungsverhalten trägt zum Erhalt von Gesundheit und Arbeitsfähigkeit unserer Beschäftigten bei. Das ist mittlerweile wissenschaftlich belegt. Aber nicht nur das: Führungskräfte, die den Menschen in ihrer Mitarbeiterin und ihrem

Mitarbeiter sehen und positiv wahrnehmen, fördern auch die Produktivität in ihrem Unternehmen. Aus diesem Grund haben wir das Thema Führung und Gesundheit breit implementiert. Es ist in das Personalauswahlverfahren, in das Teamentwicklungsinstrument „Führungsdialo“ und in die Führungskräftefortbildung integriert. Über etablierte Fortbildungsangebote werden Führungs- und Führungsnachwuchskräfte mit den allgemeinen Inhalten des BGM inklusive des Arbeits- und Gesundheitsschutzes vertraut gemacht. Hierbei wird ihnen auch der besondere Zusammenhang zwischen dem Führungsverhalten und dem Wohlbefinden ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aufgezeigt. Wichtige Instrumente der Personalentwicklung wie Coaching oder kollegiale Beratung spielen im Rahmen der Führungskräfteentwicklung eine immer größere Rolle.

### Work-Ability-Index

Der Work-Ability-Index (WAI) ist ein wissenschaftlich fundiertes und international anerkanntes Messinstrument, dessen Weiterentwicklung und Verbreitung in Deutschland durch die Initiative Neue Qualität der Arbeit gefördert wurde. Er dient der Erfassung der Arbeitsfähigkeit von Erwerbstätigen. Im Hinblick auf den demografischen Wandel fungiert der WAI als Frühwarnsystem. Basierend auf den Befragungsergebnissen können – gekoppelt mit einer projektbezogenen Altersstrukturanalyse – frühzeitig Handlungsbedarfe ermittelt und entsprechende Gegenmaßnahmen ergriffen werden.

### Coaching

Die Landeshauptstadt München investiert erhebliche Mittel in ihre Führungskräfte, deren Führungskompetenz und Fähigkeit zur Selbstreflexion. Dies wird u. a. durch ein breites städtisches Coaching-Angebot untermauert. Dieses Angebot hat der Arbeitgeber von der oberen Führungsebene gezielt auf die mittlere Führungsebene ausgedehnt. Ein systemisches Coaching-Verständnis garantiert, dass alle relevanten Bereiche der gecoachten Führungskraft in das Coaching miteinbezogen werden. So führt Coaching nicht nur zu einem verbesserten Führungsverhalten, sondern auch zu einer gesteigerten Sensibilisierung und Kenntnis der eige-

nen „Führungspersönlichkeit“. Dies fördert die Fähigkeit zur Selbstorganisation, Work-Life-Balance und Resilienz der Führungskräfte.

### Kollegiale Beratung

„Führungskräfte, Kolleginnen und Kollegen helfen sich selbst!“ – So lautet Motto und Erfolgsrezept des Formats „Kollegiale Beratung“, das bei der Landeshauptstadt München nicht nur Führungskräften, sondern allen städtischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern auf breiter Ebene zur Verfügung steht. Hierbei nehmen die involvierten Beschäftigten abwechselnd die Rolle von „Ratsuchenden“ und von „Beratenden“ ein. Die positiven Folgen sind vielfältig: Es entstehen Entlastungseffekte, Wissen wird geteilt, Erfahrungen weitergegeben, Empathie und Einfühlungsvermögen für die Lage anderer werden gestärkt. Kollegiale Beratung fördert insgesamt eine gesundheitsförderliche Kultur der Unterstützung und Zusammenarbeit.

### Koordinatorinnen und Koordinatoren für Arbeitsschutz- und Gesundheitsmanagement

Die dezentrale Etablierung von Gesundheitsmanagement erfolgt in erster Linie über die Durchführung von Vor-Ort-Projekten. 2013 wurde daher die Qualifizierung dezentraler Koordinatorinnen und Koordinatoren für Arbeitsschutz- und Gesundheitsmanagement abgeschlossen. Insgesamt wurden 37 Personen ausgebildet, die in den Referaten und Eigenbetrieben das Thema weiterbeför-

dern sollen. Den ausgebildeten Koordinatorinnen und Koordinatoren werden zu weiteren Themenschwerpunkten (z.B. Moderation von Gesundheitszirkeln, psychische Gefährdungsbeurteilung) regelmäßig zusätzliche Seminare angeboten.

### Leitfaden für den Arbeits- und Gesundheitsschutz

Um Führungskräften speziell den Umgang mit ihrer Aufgabe im Arbeits- und Gesundheitsschutz zu erleichtern, wurde 2012 ein Leitfaden zur praktischen Umsetzung des Arbeits- und Gesundheitsschutzes bei der Landeshauptstadt München erarbeitet, der aus zwei Teilen besteht. Der Leitfaden soll vor Ort dabei unterstützen, den gesetzlichen Verpflichtungen im Arbeits- und Gesundheitsschutz nachzukommen und damit gesunde und sichere Arbeitsbedingungen für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu gewährleisten.

**Teil 1 des Leitfadens** informiert über das richtige Vorgehen mit dem Hauptaugenmerk auf die Arten der möglichen Gefährdungen und die Verantwortlichkeiten (siehe Webtipp).

**Teil 2 des Leitfadens** ist ein reines Nachschlagewerk. Es beinhaltet Muster und Handlungsanleitungen für verschiedene Gefährdungsbereiche. Mithilfe der dort vorgestellten Prüfschemata können Verantwortliche entscheiden, welche Gefährdungen in welchem Ausmaß vorliegen, wie spezifische Gefährdungen zu erkennen sind und schließlich welche Vorsorgemaßnahmen getroffen werden müssen. Muster zu Delegationsschreiben, Gefährdungsbeurteilungen und Unterweisungen stehen als Arbeitshilfen zur Verfügung.

Aufgrund ihrer vielseitigen und nachhaltigen Aktivitäten auf dem Gebiet des Betrieblichen Gesundheitsmanagements wurde die Landeshauptstadt München zum vierten Mal in Folge ausgezeichnet; zuletzt mit dem Corporate Health Award 2012.



#### Webtipp

Arbeits- und Gesundheitsschutz. Leitfaden zur praktischen Umsetzung des Arbeits- und Gesundheitsschutzes bei der Stadt München  
 ► [tinyurl.com/Muenchen-Leitfaden-Teil1](https://tinyurl.com/Muenchen-Leitfaden-Teil1)



#### Ansprechperson für Rückfragen

► **Sabine Can**, Gesundheitsmanagerin im Personal- und Organisationsreferat der Landeshauptstadt München,  
[sabine.can@muenchen.de](mailto:sabine.can@muenchen.de)

# Gesund und engagiert arbeiten

## Engagement-Index nutzen

Text: Dr. Beatrix Behrens



### Steckbrief

- ▶ **Name:** Gesund und engagiert arbeiten – der Engagement-Index der Bundesagentur für Arbeit
- ▶ **Träger:** Bundesagentur für Arbeit
- ▶ **Zielgruppe:** Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der BA
- ▶ **Ziel:** Förderung guter Arbeitsbeziehungen und der Gesundheit

### Engagierte Beschäftigte identifizieren sich mit ihren Aufgaben, fühlen sich wohl und setzen sich für ihren Arbeitgeber ein.

Gleichzeitig ist Engagement eng mit physischer und vor allem auch psychischer Gesundheit verknüpft. 2013 hat die Bundesagentur für Arbeit (BA) in Zusammenarbeit mit der Jacobs Universität Bremen einen „Engagement-Index“ in Form einer jährlichen Mitarbeiterkurzbefragung eingeführt. Arbeitsfähigkeit, Kommunikation, Identifikation, der psychologische Vertrag sowie die Anstrengungsbereitschaft stehen im Fokus. Für die BA ergeben sich im Ergebnis der quantitativen und qualitativen Erkenntnisse mögliche Handlungsbedarfe im Bereich der Arbeitsorganisation, Kommunikation, Identifikation sowie in der praktischen Umsetzung des psychologischen Vertrags in der unmittelbaren Führungsbeziehung – insgesamt wichtige Stellhebel für Engagement. Für das Projekt wurde die BA für den renommierten St. Galler Excellence in Leadership Award 2014 als Finalteilnehmerin nominiert.

### Der Engagement-Index der BA

Die BA unterstützt im Rahmen ihrer lebensphasenorientierten Personalpolitik das Mitarbeiter-Engagement. Mit der positiven Ausrichtung auf die Förderung des Engagements leistet sie als Teil des Gesundheitsmanagements einen Beitrag zur Vorbeugung von Burnout und stärkt die psychische Gesundheit. Mit dieser vernetzten Strategie verfolgt sie das Ziel, die Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter über den Bereich der Kompetenzentwicklung

und der klassischen präventiven Gesundheitsförderung hinaus zu fördern.

2013 hat die BA mit dem Engagement-Index ein neues personalpolitisches Instrument in Form einer Mitarbeiterkurzbefragung eingeführt, die seit Ende 2013 jährlich bundesweit online durchgeführt wird (zunächst im Bereich der Arbeitslosenversicherung und Familienkasse). Über 34.000 Beschäftigte (52 Prozent Beteiligungsquote) im Bereich der Arbeitslosenversicherung und Familienkasse haben erstmalig an der Befragung im

November 2013 teilgenommen. Rund 8.200 Kommentare wurden unter qualitativen Aspekten ausgewertet, um den dialogbasierten Folgeprozess in den Dienststellen zu unterstützen. Aus der persönlichen Sicht ihrer Beschäftigten will die BA Rückmeldungen erhalten, wie diese ihre Arbeitsbedingungen und eigenen Einflussmöglichkeiten auf die Arbeitssituation einschätzen.

Mit Blick auf die Strategie „BA 2020“ sind die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter das größte Kapital, ohne deren Begeisterung und Engagement die BA ihren Auftrag nicht erfüllen und für die Kundinnen und Kunden da sein kann. Alle Führungskräfte und Beschäftigten können in anonymisierter Form und auf freiwilliger Basis an der Befragung teilnehmen. Es ist sichergestellt, dass keine Rückschlüsse auf Einzelpersonen möglich sind. Zudem werden die Ergebnisse nur auf aggregierter Ebene für die Dienststellen und damit für die Dienststellenleitungen erfasst, die auch die Verantwortung für den Folgeprozess haben und Führung und Zusammenarbeit maßgeblich beeinflussen können. Ziel ist, eine gute und von Wertschätzung geprägte Führung und Zusammenarbeit sowie Engagement und Motivation kontinuierlich in den verschiedenen Lebensphasen zu erhalten und zu fördern.

### Welche Rolle spielt das Mitarbeiter-Engagement?

Wissenschaftliche Untersuchungen belegen, dass Engagement und Leistung der Beschäftigten verknüpft sind. Damit wirkt sich das Engagement jeder bzw. jedes Einzelnen unmittelbar auf den Teamerfolg aus. In intern durchgeführten Studien der BA konnten beispielsweise eindeutige Zusammenhänge zwischen der Mitarbeiter- und der Kundenzufriedenheit nachgewiesen werden. Dies unterstreicht, wie wichtig die Förderung vermeintlich „weicher“ Faktoren – etwa die emotionale Bindung an den Arbeitgeber – auch für eine leistungsfähige öffentliche Verwaltung ist.

Anhand des Engagement-Index wird der „weiche Faktor“ Mitarbeiter-Engagement fundiert messbar. Engagement bedeutet, dass sich Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Sinne der Ziele

der BA einsetzen wollen, da sie sich mit ihr identifizieren (Leistungsbereitschaft). Gleichzeitig bedeutet Engagement auch, dass sich die Beschäftigten für die Organisation einsetzen können, das heißt in der Lage sind, die täglichen Anforderungen zu bewältigen (Leistungsfähigkeit). Das Können, Wollen und Dürfen sind also entscheidend. Hierzu sollen motivationsfördernde Rahmenbedingungen über „gute bzw. gesunde Führung“ im Dialog mit den Beschäftigten geschaffen werden.

Im Arbeitsalltag zeigen sich Leistungsbereitschaft und -fähigkeit in unterschiedlichen Facetten: Im Engagement-Index der BA werden die Themen Anstrengungsbereitschaft, Identifikation, psychologischer Vertrag, Arbeitsfähigkeit und Kommunikation angesprochen. Diese „Einzelindikatoren“ macht der Engagement-Index anhand von insgesamt 19 Aussagen greifbar, zu denen die Beschäftigten den Grad ihrer Zustimmung angeben. Auch freie Kommentare dürfen abgegeben werden.

Die Einzelindikatoren erfassen anhand der Aussagen beispielsweise:

- ▶ ob die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sich mit der BA identifizieren und sich zugehörig fühlen (z. B. „Ich richte mein tägliches Handeln nach den Zielen meiner Dienststelle aus.“),
- ▶ welchen Anspruch sie an die eigene Arbeitsleistung haben (z. B. „Alle meine Aufgaben bearbeite ich ausdauernd und zielgerichtet.“),
- ▶ inwieweit ihre Erwartungen mit den Zielen der BA und der Führungskraft im Gleichgewicht stehen (z. B. „Ich kann meine Bedürfnisse angemessen in die Arbeitsbeziehung einbringen.“),
- ▶ ob die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter glauben, ihre Anforderungen langfristig bewältigen zu können (z. B. „Ich bin überzeugt, meinen Arbeitsanforderungen dauerhaft gewachsen zu sein.“),
- ▶ ob sie sich in der Lage sehen, im Arbeitsalltag effektiv zu kommunizieren und sich aktiv im Team einzubringen (z. B. „Ich trage dazu bei, dass der Informationsaustausch im Team gelingt.“).

## Evaluation der Befragungen

Der Engagement-Index basiert auf einer Selbsteinschätzung der Beschäftigten. Es geht im Kern um die persönliche Wahrnehmung der Arbeitssituation. Deshalb wurden bewusst „Ich-Aussagen“ gewählt. Die Erhebung ermöglicht es, das Engagement der Beschäftigten der eigenen Dienststelle mit dem bundesweiten Durchschnittswert aller BA-Dienststellen zu vergleichen. Auf diese Weise kann jede Dienststelle Abweichungen erkennen, auf allen Ebenen Handlungsbedarfe ermitteln und engagementfördernde Maßnahmen ergreifen.

## Transparenter Folgeprozess

Im Anschluss an die Ergebnisbereitstellung ist es wichtig, einen strukturierten und für die Beschäftigten transparenten Folgeprozess anzustoßen. Dieser ist bei der BA klar kommuniziert worden und basiert auf einem partizipativen Ansatz mit enger Beteiligung auch der Gremien. Über das „Wie“ entscheidet die Dienststellenleitung unter Berücksichtigung z. B. der Organisationskultur „vor Ort“ selbst. Verbindlich wurde allerdings vorgegeben, dass in jeder Dienststelle Abstimmungskreise unter Leitung der Geschäftsführung eingerichtet werden, um u. a. den Folgeprozess zu koordinieren und auf eine nachhaltige Umsetzung zu achten.

Die Geschäftsführungen selbst werden bei der Analyse der Ergebnisse etwa von Controllerinnen und Controllern sowie Personalverantwortlichen fachlich unterstützt. Es gilt, die quantitativen Ergebnisse gemeinsam mit einer Bewertung der Kommentare unter qualitativen Aspekten zu hinterfragen. In der Praxis werden dabei verschiedene Methoden eingesetzt, wie die Open-Space-Methode, Town Hall Meetings, World Café oder die klassische Workshopgestaltung (Führungskräfte, Beschäftigte, Teams). Ziel ist es, wenige, aber dafür konkrete Maßnahmen zur Optimierung des Engagements zu entwickeln. Diese Vorgehensweise wird im Kern von folgenden Gedanken getragen: Oft wissen Beschäftigte selbst am besten, was Einfluss auf ihr Engagement hat. Sie einzubeziehen, gemeinsam

Maßnahmen zu entwickeln und auf Ebene der Dienststelle zu bündeln, auszuwählen und durchzuführen, wird daher als Vorgehen empfohlen.



## „Gesund und engagiert arbeiten“

Die Personalpolitik der BA wird insgesamt unter dem Motto „Gesund und engagiert arbeiten“ angemessen auf die Ergebnisse aus dem Engagement-Index reagieren, z. B. mit Blick auf das Angebotspektrum zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf/Privatleben, Flexibilisierung der Arbeitszeit oder die Gesundheitsförderung. Hier wird nicht nur die psychische Gesundheit verstärkt im Fokus stehen, sondern auch das Betriebliche Wiedereingliederungsmanagement und die Personalfürsorge.

Ganz konkret wird sich zum Beispiel eine Arbeitsagentur als Folge der Erkenntnisse aus der Engagementbefragung verstärkt dem Thema Stressmanagement, d. h. der Resilienzförderung der Beschäftigten, widmen und entsprechende Maßnahmen ergreifen. Eine andere Dienststelle wird beispielsweise Workshops mit den Beschäftigten zum Thema Identifikation mit dem Arbeitgeber initiieren und Erwartungshaltungen

zum Thema Arbeitgeberattraktivität abklären. Ein anderer Organisationsbereich wird sich konkret mit Fragen der Ablauforganisation und mit Prozessen beschäftigen und gemeinsam mit den Beschäftigten Maßnahmen entwickeln, die diese entlasten können. Angestrebt wird ein Prozess der kontinuierlichen Verbesserung in einem mittelfristigen zeitlichen Kontext.

### Leitfaden für Führungskräfte

Es gibt aber auch andere Handlungsmöglichkeiten, die sich positiv auf das Mitarbeiterengagement auswirken. Diese sind exemplarisch in einem Leitfaden zur Unterstützung der Führungskräfte aufgeführt. Die nachfolgende Abbildung gibt einen Überblick über die Handlungsmöglichkeiten.

### In den Dialog treten

Der Engagement-Index ist in den Zielmanagementprozess der BA zur Förderung der mitarbeiterorientierten Führung integriert. Dabei will sich die BA unter Einbeziehung qualitativer Aspekte hin zu einem evidenzbasierten bzw. fak-

tenbasierten Personalmanagement entwickeln, um die Wirksamkeit der Maßnahmen zu erhöhen. Zahlen sind dabei nur eine Seite der Medaille. Wichtig ist auch, dass Beschäftigte mit den Führungskräften individuell in einen Dialog treten. Neben den oben beschriebenen Prozessen, z. B. über Workshops, ist dies die zweite, individuelle Ebene der Folgeprozesse. Durch einen wertschätzenden Dialog wird es möglich, gegenseitige Erwartungen offen anzusprechen, abzugleichen und in Einklang zu bringen.

Mitarbeitergespräche bieten einen Rahmen, der dazu genutzt werden kann, Erwartungen und Bedürfnisse auf individueller Ebene zu thematisieren. In der BA wird hierzu z. B. der Leistungs- und Entwicklungsdialo (LEDi) als Gesprächsformat geführt. Genau hier liegt die individualisierte – auf den konkreten Einzelfall bezogene – Anwendung. Über das Gesprächsformat kann im Rahmen der lebensphasenorientierten Personalpolitik der BA auf die individuelle Berufs- und Lebensplanung eingegangen und z. B. Aspekte einer Über- und Unterforderung mit Blick auf die psychische Gesundheit können erörtert werden.

## Handlungsansätze in Abhängigkeit der Ergebnisse

ENGAGEMENT-INDEX				
LEISTUNGSBEREITSCHAFT („WOLLEN“)			LEISTUNGSFÄHIGKEIT („KÖNNEN“)	
ANSTRENGUNGSBEREITSCHAFT	IDENTIFIKATION	PSYCHOLOGISCHER VERTRAG	ARBEITSFÄHIGKEIT	KOMMUNIKATION
<ul style="list-style-type: none"> <li>• psychologischen Vertrag stärken</li> <li>• Aufgabenanpassung optimieren</li> <li>• Handlungsspielräume gestalten</li> <li>• Unterstützung leisten</li> <li>• Benachteiligung aktiv entgegenwirken</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• sich selbst als FK mit der BA und den eigenen Zielen identifizieren</li> <li>• BA-Ziele nachvollziehbar machen</li> <li>• zu Maßnahmen der kontinuierlichen Verbesserung einschließlich Vorschlagswesen ermuntern</li> <li>• Benachteiligung entgegenwirken</li> </ul>	<div style="background-color: #4a7c9c; color: white; padding: 5px; text-align: center; font-weight: bold;">Transparenz durch Kommunikation</div> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bedürfnisse/ Erwartungen erkennen</li> <li>• erfüllbare Bedürfnisse/ Erwartungen erfüllen, Angebote schaffen</li> <li>• mit erfüllbaren Bedürfnissen/ Erwartungen umgehen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie/Privatleben</li> <li>• aktiv Gesundheitsmanagement betreiben</li> <li>• Aufgabenanpassung optimieren</li> <li>• Kompetenzen entwickeln</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Teambuildingmaßnahmen</li> <li>• gemeinsame Ziele erarbeiten</li> <li>• sozial-kommunikative Kompetenzen entwickeln</li> </ul>





### Erwartungen aushandeln: der „psychologische Vertrag“

Ein zentraler Stellhebel zur Förderung von Engagement ist der „psychologische Vertrag“. Mit der Gestaltung des psychologischen Vertrags ist verbunden, individuell auf Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie ihre Bedürfnisse in unterschiedlichen Lebensphasen einzugehen und auch überhöhte oder nicht (mehr) realisierbare Erwartungen im wertschätzenden Dialog zu klären. Diese „emotionalen“ Erwartungen gehen über die z. B. im (juristischen) Arbeitsvertrag formulierten Erwartungen hinaus und bestimmen das Leistungsverhalten von Beschäftigten. Daher sollten sie auch in Mitarbeitergesprächen zur Sprache kommen – einerseits, um Transparenz zu schaffen, und andererseits, um den Beschäftigten Wertschätzung im Rahmen der Arbeitsbeziehung zu vermitteln.

### Wie kann das Engagement über gute und gesunde Führung beeinflusst werden?

Den probeweisen Einsatz des Engagement-Index in zehn Arbeitsagenturen hat die Jacobs University Bremen statistisch analysiert. Die Ergebnisse zeigen, dass die Gestaltung guter und motivationsförderlicher Arbeitsbeziehungen einen bedeutsamen Einfluss auf das Engagement und damit auch auf die psychische Gesundheit der Beschäftigten hat. Ebenso verdeutlicht die Analyse, dass die Verbesserung der Arbeitsorganisation und des Arbeitsumfelds sowie die wahrgenommene Unterstützung durch die Führungskraft das Engagement messbar fördern. Durch gute Führung, Personalentwicklung und die gezielte Nutzung oben genannter Flexibilisierungsangebote kann das Engagement und damit auch die psychische Gesundheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der BA weiter gefördert werden. Somit fügt sich der Engagement-Index in die Gesamtstrategie der lebensphasenorientierten Personalpolitik der BA ein.



#### Ansprechperson für Rückfragen

► Dr. Beatrix Behrens, Bereichsleiterin  
Personalpolitik,  
Beatrix.Behrens@arbeitsagentur.de

# Fürsorge und Gesundheitsprävention mit Gesundheitslotsen

Text: Sylke Schneider und Diethelm Müller



## Steckbrief

- ▶ **Name:** Demografie-Projekt
- ▶ **Träger:** Stadt Wolfsburg
- ▶ **Zielgruppe:** Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Stadtverwaltung Wolfsburg
- ▶ **Ziele:** Gesundheitsprävention, Vereinbarkeit von Beruf und Pflege

**Im Rahmen eines von der Vereinten Dienstleistungsgewerkschaft (ver.di) initiierten Demografie-Projekts hat die Stadt Wolfsburg mehrere demografieorientierte Maßnahmen modellhaft durchgeführt.** Die Maßnahmen zielen auf altersgerechte Arbeitsbedingungen und die Chance, gesünder im Beruf alt zu werden. Das Besondere an dem Projekt: Die Beschäftigten können als Expertinnen und Experten in eigener Sache selbst dazu beitragen, ihre Arbeitsbedingungen zu verbessern. Unter anderem wurden sieben Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu Gesundheitslotsen ausgebildet. Nach einer berufsbegleitenden Qualifizierung starteten die Lotsen im Sommer 2012 mit ihrer neuen Aufgabe. Das Ziel: Am Arbeitsplatz auf altersgerechte und gesund erhaltende Bedingungen zu achten und diese mit zu schaffen. Ihre Rolle: Vertrauensperson und Ansprechpartnerin und Ansprechpartner für die eigenen Kolleginnen und Kollegen sowie Mittlerin und Mittler zur Führungskraft.

## Herr S. ist nicht gut drauf!

Norbert S. (55 Jahre) ist Gärtner im Grünflächenamt. Er hat Spaß an seiner Arbeit und erfüllt seine Aufgaben engagiert. Im Kollegenkreis ist er wegen seiner Verlässlichkeit anerkannt. In den letzten Wochen jedoch wirkt Norbert S. bedrückt und niedergeschlagen. Sein gewohntes Engagement ist verfliegen. Er redet wenig und geht seinen Kolleginnen und Kollegen aus dem Weg. Gerüchte machen die Runde. „Was der wohl hat?“ – „Der ist zurzeit nicht gut drauf, ist wohl irgendwas in seiner Familie, ich glaube mit seinen Eltern.“ In einer Pause spricht Michael W. seinen Kollegen an. „Du, sag mal, Norbert, kann ich dir irgendwie helfen? Dir geht’s doch nicht gut, das sehe ich dir doch an?“ Nach einer Weile rückt Norbert mit der Sprache heraus und erzählt, was ihn bedrückt. Seine Eltern bräuchten Unterstützung, kämen nicht mehr allein zurecht und müssten eventuell ins Pflegeheim. Ihm und seiner Frau wachse das alles über den Kopf.

Michael W. ist Gesundheitslotse im Grünflächenamt der Stadt Wolfsburg. Er und seine Kolleginnen und Kollegen sind erst kürzlich zum Thema „Pflege“ geschult worden. Gärtner Norbert S. ist froh, sich mal alles von der Seele reden zu können. Gesundheitslotse Michael hört geduldig zu und unterbricht nur selten. „Du, ich hab da eine Idee“, sagt er nach einer Weile. Es gibt bei der Stadt einen Pflegestützpunkt mit einer guten Beratung. „Die haben da echt Ahnung“, fügt er hinzu. „Ich red mal mit dem Chef, vielleicht können wir heute etwas früher Schluss machen. Dann gehen wir da hin. Ach und noch was“, fügt Gesundheitslotse Michael hinzu, „es gibt da einen Gesprächskreis der Betrieblichen Sozialberatung zum Thema Pflege. Das könnte doch was für dich sein!“

## Einführung des Demografie-Projekts

Der Startschuss für das Projekt fiel im Dezember 2010. In einem Gespräch mit Personalvorstand, Gesamtpersonalrat und dem Geschäftsbereich Personal stellte ver.di ein Projekt zum demografischen Wandel vor. Das Projekt griff Schwer-

punkte der bisherigen Arbeit bei der Stadt Wolfsburg zum Thema Demografie auf. Im Rahmen des Demografie-Projekts bot sich die Chance, neue altersgerechte Lösungen modellhaft zu erproben. Die Projektbeteiligten waren schnell gefunden: der Geschäftsbereich Grün mit circa 160 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und der Geschäftsbereich Gebäudemanagement mit circa 110 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Für die unterschiedlichsten Berufsgruppen, vom Gärtner über den Techniker bis zur Verwaltungsfachkraft, ergab sich die Chance für eine grundlegende beteiligungsorientierte Arbeitsplatzanalyse und Entwicklung von neuen Perspektiven.

## Workshops: Lösungen für Arbeitsanforderungen

Die ersten Workshops starteten einige Wochen später. Im Prozessverlauf wurden verschiedene Arbeitsschwerpunkte verabredet. Themen wie Arbeitsorganisation, Personalentwicklung, Arbeitszeitgestaltung, Zusammenarbeit und Kommunikation standen auf der Tagesordnung. Das Projekt zeichnet sich in besonderer Weise dadurch aus, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sich aktiv an den Analyseprozessen beteiligten und Lösungen für ihre unterschiedlichen Arbeitsanforderungen erarbeiteten. Teilweise konnten diese unmittelbar in den Alltag umgesetzt werden. Ein gutes Beispiel ist der kostengünstige Umbau eines Laubpusters, an dem ein zweiter Handgriff montiert wurde. Dieser erleichtert den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern den Griff- bzw. Handwechsel, mit dem Ergebnis, dass sich beim Laubsammeln die körperlichen Belastungen verringern.

## Gesundheitslotsen als kollegiale Ansprechpersonen

Mitte 2012 wurden Gesundheitslotsen benannt und in einer berufsbegleitenden Qualifizierung ausgebildet. Die Lotsen sind direkt vor Ort als kollegiale Beraterinnen und Berater, Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartner oder auch „nur“ als Zuhörerinnen und Zuhörer da. Vernetzt mit der Betrieblichen Gesundheitsförde-

rung können so die Fürsorge und Prävention optimaler und schneller umgesetzt werden. „Kurze Wege“ und „direkter Draht“ heißen hier die Lösungsansätze im präventiven Bereich. Im Juni 2013 haben alle Gesundheitslotsen der Stadt an einer zweitägigen Schulung einer Krankenkasse teilgenommen, um sich zusätzlich als „Betriebliche Ansprechpartner Pflege“ weiterzubilden. Mit dem neu erworbenen Wissen können sie gezielter unterstützen und weitervermitteln, wenn Kolleginnen und Kollegen beispielsweise in die Situation kommen, kurzfristig einen pflegebedürftigen Angehörigen versorgen zu müssen. In regelmäßigen Abständen treffen sich die Gesundheitslotsen unter Begleitung der Betrieblichen Gesundheitsförderung, um sich auszutauschen und Themen zu bearbeiten.

### Führungskräftecurriculum zum Demografie-Projekt

Das Demografie-Projekt wurde zum inhaltlichen Schwerpunkt eines Führungskräftecurriculums im Sommer 2012. Damit sollten die Führungskräfte aller Geschäftsbereiche über das Projekt informiert werden. Das Ergebnis: Weitere Geschäftsbereiche stellen sich dem Thema alternde Belegschaft und demografischer Wandel. Sie nehmen die Chance und Herausforderung an, altersgerechte Maßnahmen und Lösungen für Arbeitsprozesse mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gemeinsam zu erarbeiten und umzusetzen.

### Ergebnisse: Das hat sich verändert

Durch die Beschäftigung mit der Fragestellung „altersgerechte und gesund erhaltende Arbeitsbedingungen“ gehen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bewusster mit diesem Thema um. Einer der größten Erfolge des Projekts ist es, dass Beschäftigte die Angst verlieren. Sie können Probleme offener und rechtzeitig ansprechen und nehmen den demografischen Wandel sowie gesundheitliche Beeinträchtigungen nicht mehr als Bedrohung, sondern als Chance und Herausforderung für die Gestaltung einer neuen Arbeitskultur wahr.

### Herr S. ist wieder gut drauf!

Gärtner Norbert S. hat wieder Spaß an seiner Arbeit. Er ist engagiert bei der Sache und zeigt seine alte Verlässlichkeit. Zwar ist die Versorgung seiner Eltern noch nicht gänzlich geklärt, aber er fühlt sich gut informiert und unterstützt. Er kann jetzt offen mit seinen Kolleginnen und Kollegen darüber sprechen und Hilfe annehmen. Im betrieblichen Gesprächskreis „Beruf und Pflege“ hat er Kontakt zu anderen Betroffenen gefunden und wertvolle Tipps und Informationen erhalten. Demnächst wird er auch mit autogenem Training beginnen, um besser mit Stress umgehen zu können.



#### Ansprechperson für Rückfragen

► **Sylke Schneider**, Betriebliche Gesundheitsförderung der Stadt Wolfsburg,  
sylke.schneider@stadt.wolfsburg.de

# Gute Führung als Basis für das Gesundheitsmanagement

Text: Olaf Schäfer



## Steckbrief

- ▶ **Name:** Sensibilisierung von Führungskräften
- ▶ **Träger:** Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft
- ▶ **Region:** Standorte Bonn/Berlin
- ▶ **Zielgruppe:** Führungskräfte des Ministeriums
- ▶ **Ziel:** Qualifizierung der Führungskräfte im Sinne einer gesundheits- und mitarbeitergerechten Führungskultur

**Stress und psychische Belastungen bis hin zum Burnout hatten unter den rund 950 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern im Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft (BMEL) zu einem Anstieg der dadurch bedingten Fehlzeiten geführt.** 2008 entschied sich die Leitung und Personalverwaltung des damaligen Bundesministeriums für Ernährung, Landwirtschaft und Verbraucherschutz (BMELV) zu handeln. In Kooperation mit der Unfallkasse des Bundes (UK-Bund) startete ein Modellprojekt zum Betrieblichen Gesundheitsmanagement (BGM), das den Schutz und die Förderung der Gesundheit als festen Bestandteil in das Selbstverständnis und Zusammenwirken von Beschäftigten und Führungskräften integriert. Der Schwerpunkt liegt auf der Qualifizierung von Führungskräften im Sinne einer mitarbeiterorientierten Führungskultur. Damit erzielt das BMEL sehr gute Ergebnisse: Eine aktuelle Mitarbeiterbefragung belegt, dass sich die Stimmung im Ministerium deutlich verbessert hat.

## Die Ausgangssituation

Im BMEL haben – wie in vielen anderen Organisationen des öffentlichen Dienstes – psychische Belastungen von Stress bis hin zu Burnout und schwereren psychischen Erkrankungen kontinuierlich zugenommen. Die Rückmeldungen von externen Sozialdiensten des Ministeriums zeigten, dass sich immer mehr Mitarbeiterinnen und

Mitarbeiter mit ihren Problemen an diese Dienste wandten. Aufgabenzuwachs durch Personalabbau bei steigendem Leistungsdruck, Frustration durch schlechte Fortkommensmöglichkeiten, Probleme mit Vorgesetzten oder unter Kolleginnen und Kollegen, aber auch mangelnde Motivation und Wertschätzung konnten als Ursachen für den Anstieg psychischer Belastungen benannt werden.

## **Gute Führung ist die Basis für Betriebliches Gesundheitsmanagement**

Seit 2008 beteiligt sich das BMEL an einem Modellprojekt in Kooperation mit UK-Bund. Das Projekt zielt darauf, den Schutz und die Förderung der Gesundheit als festen Bestandteil eines Betrieblichen Gesundheitsmanagements in das Selbstverständnis und Zusammenwirken von Beschäftigten und Führungskräften zu implementieren. Einer der zentralen Schwerpunkte des Vorhabens ist die Sensibilisierung und Qualifizierung von Führungskräften im Sinne einer mitarbeiter- und gesundheitsorientierten Führungskultur. Eine erste Mitarbeiterbefragung im Rahmen des Modellprojekts machte deutlich, dass Führungskräften eine entscheidende Verantwortung zukommt, wenn es um die Leistungsfähigkeit und die Motivation der Beschäftigten geht.

Vorher war die Führungskultur des BMEL eher traditionell ausgerichtet. Für Führungskräfte stand in erster Linie die fachliche Arbeit im Vordergrund. Dementsprechend wurden Positionen mit Führungskompetenz vorrangig aufgrund fachlicher Qualifikationen besetzt. Heute ist klar, dass zu einer guten Führung mehr gehört: Mindestens ebenso wichtig sind die sogenannten weichen Faktoren wie Wertschätzung, Kommunikation und Beteiligung. Das individuelle Führungsverhalten hat maßgeblich Einfluss darauf, ob Beschäftigte motiviert sind und gerne zur Arbeit kommen. Gute Führung ist die Basis für alle Maßnahmen eines Betrieblichen Gesundheitsmanagements, weil motivierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nachweislich resistenter vor allem gegenüber psychischen Erkrankungen sind.

### **Die Entwicklungsphase**

#### **1. Mitarbeiterbefragung „Gesundes Arbeiten“**

Nach einem vorangegangenen Zielfindungsworkshop im Jahr 2008 startete die Analysephase des Modellvorhabens 2009 mit einer Mitarbeiterbefragung, die die UK-Bund mit Beschäftigten des Ministeriums durchführte. Die Mitarbeiterinnen

und Mitarbeiter sollten Faktoren benennen, die ein gesundes Arbeiten ermöglichen oder unterstützen. Das Ergebnis der Befragung war eindeutig: Quer durch alle Themenfelder zog sich als roter Faden, dass eine gute Führung entscheidend ist. Anders als in vielen Unternehmen, wo Betriebliches Gesundheitsmanagement oft auf gesundheitsfördernde Angebote wie etwa Bewegungsprogramme zielt, wünschten sich die Beschäftigten einen Mentalitätswechsel bei der Führung. Die menschliche Wahrnehmung sollte mehr in den Vordergrund treten.

#### **2. Schwerpunkt „Gute Führung“**

Aufgrund der Befragungsergebnisse und der Auswertung weiterer Analysemethoden entschied sich das vorher eingerichtete „Projektteam“ im BMELV mit Vertreterinnen und Vertretern der Personalverwaltung, des Personalrats, der Gleichstellungsbeauftragten und der Vertrauensperson der Schwerbehinderten gemeinsam mit der UK-Bund, den Schwerpunkt des Betrieblichen Gesundheitsmanagements auf die Veränderung der Führungskultur zu legen. Ausgangspunkt war die These, dass Führungskräfte, die ihre Beschäftigten wahrnehmen und individuell fördern, auch zu guten fachlichen Ergebnissen kommen. Gleichgewichtige Führungs- und Facharbeit sollten als untrennbare Aufgabe der Führungskräfte wahrgenommen werden.

#### **3. BGM-Maßnahmen benennen – Umsetzung transparent machen**

Die interne Arbeitsgruppe entwickelte in Abstimmung mit der UK-Bund eine Liste mit konkreten Maßnahmen, die allen Beschäftigten im Intranet zur Verfügung steht. Zu den BGM-Maßnahmen gehören unter anderem Sportangebote oder die verbesserte Ausstattung der Eltern-Kind-Zimmer sowie übergreifende Kooperationen wie das audit berufundfamilie. Ein zentraler Punkt in der Liste ist jedoch die Umsetzung von guter Führung.

## Sensibilisierung und Qualifizierung von Führungskräften

Für die Sensibilisierung und Qualifizierung von Führungskräften wurden drei Schritte definiert:

### 1. Entwicklungsplan für Führungskräfte im höheren Dienst

Was brauchen Führungskräfte zukünftig? Entlang dieser Frage erstellte die Projektgruppe einen Entwicklungsplan für Führungskräfte im höheren Dienst. Im Mittelpunkt stehen dabei der Ausbau sozialer Kompetenzen und die Fähigkeit, selbstreflexiv zu handeln. Die genaue Kenntnis darüber, welche Fähigkeiten Führungskräfte zukünftig brauchen, ist auch deshalb von zentraler Bedeutung, weil aufgrund des demografischen Wandels und der damit einhergehenden steigenden Zahl von Ruhestandseintritten zukünftig in größerem Maße als bisher Nachwuchskräfte im höheren Dienst Führungsverantwortung übernehmen werden.

### 2. Schulung von Führungskräften

Die Schulung von Führungskräften bildet einen wesentlichen Baustein zur Umsetzung guter Führung. Führungskräfte des BMEL haben die Möglichkeit, an einer Bandbreite interner wie externer Angebote – von Seminaren über Anti-Stress-Trainings, Teamentwicklungsmaßnahmen bis hin zu Einzelcoachings durch externe Beratungsunternehmen – teilzunehmen. Alle Qualifizierungsangebote orientieren sich an dem vorher erstellten Entwicklungsplan und zielen auf die spezifischen (sozialen) Anforderungen an Führungskräfte. Im Vordergrund steht die Herausforderung, sich selbst und andere gut zu führen. Fragen, die dabei eine Rolle spielen, sind zum Beispiel:

- ▶ Wie können Menschen innerhalb von Hierarchieebenen gut eingebunden werden?
- ▶ Welche Möglichkeiten bestehen, Entscheidungsvorschläge von Beschäftigten einzubeziehen?
- ▶ Wie gelingt es, gleichzeitig den politischen Zielen der Ministeriumsleitung gerecht zu werden?

### 3. Vertiefung spezifischer Gesundheitsthemen

Je nach aktuellem Bedarf bietet das Ministerium Schulungsprogramme an, um Führungskräfte für spezifische Gesundheitsthemen zu sensibilisieren. Themen wie psychische Erkrankungen, Burnout oder die zunehmend wichtige Frage nach der Vereinbarkeit von Pflege und Beruf werden in den Schulungen thematisiert. Führungskräfte sollen angeleitet werden, Beschäftigte so zu führen, dass sich in individuellen Belastungssituationen die Arbeit nicht zusätzlich belastend auswirkt. Um aktuelle Themen zu identifizieren, ist auch der intensive Austausch mit anderen obersten Bundesbehörden besonders wichtig.

### Personalauswahl

Neben der Qualifizierung von Führungskräften ist die richtige Personalwahl für die Umsetzung einer guten Führung entscheidend. Nicht nur fachliche, sondern zunehmend auch soziale Kompetenzen spielen in Vorstellungsgesprächen eine immer wichtigere Rolle. In den Gesprächen geht es verstärkt darum herauszufinden, ob eine Bewerberin oder ein Bewerber Führungsqualitäten mitbringt. Gefragt sind Teamplayer, die andere beteiligen und motivieren können. Um die Eignung sicherzustellen, erhalten alle neuen Führungskräfte im BMEL nach einem Probejahr eine anonyme Einschätzung von ihren Beschäftigten.

### Weg von starren Wegen: Anreizsystem für Führungskräfte

Ein weiterer wichtiger Punkt zur Umsetzung guter Führung im BMEL ist ein Anreizsystem für Führungskräfte. Das Anreizsystem zielt darauf, Führungskräfte zu motivieren, selbst in wechselnden Teams zu arbeiten und ihre Führungsqualitäten weiterzuentwickeln. Neue flexible Karriere- und Entwicklungsmöglichkeiten kommen den Bedürfnissen der Führungskräfte in unterschiedlichen Lebensphasen entgegen und wirken sich zudem positiv auf die Organisationskultur aus.



### Drei Fragen an Olaf Schäfer

Referatsleiter im BMEL,  
Referat 112 – Personal

#### Warum ist gute Führung für das Gesundheitsmanage- ment so wichtig?

Jeder Mensch geht mit Motivation, Einsatzbereitschaft und einem guten Gefühl arbeiten, wenn er Wahrnehmung, Wertschätzung, positive Ansprache und angemessene Herausforderungen erhält. Dies zu geben, ist Aufgabe der Führungskräfte. Gute Führung schafft bei jedem Einzelnen und in einer Gruppe eine positive und motivierende Atmosphäre. So gelingt es, unvermeidlichen Stress erträglich zu gestalten und gesundheitlich negativen Entwicklungen frühzeitig zu begegnen. Deshalb ist gute Führung für uns die Basis für alle Maßnahmen, die ein gesundheitsförderndes und gesundheitserhaltendes Miteinander im Arbeitsalltag zum Ziel haben.

#### Was hat Sie bei der Umsetzung am meisten überrascht?

Die Eindeutigkeit, mit der die Beschäftigten dieses Thema für sich als Schlüsselement für ein erfolgreiches Gesundheitsmanagement definiert haben. Sehr positiv war auch, dass wir innerhalb weniger Jahre durch die im Rahmen des Betrieblichen Gesundheitsmanagements gestarteten Maßnahmen eine positive Entwicklung in der Wahrnehmung unseres Ministeriums als Arbeitgeber bei unseren Beschäftigten verzeichnen konnten. Das belegen zwei Beschäftigtenbefragungen zu Beginn und zum Ende des Projekts.

#### Haben Sie Tipps für andere Verwaltungen oder Behörden?

Eine frühzeitige Befassung angehender Führungskräfte mit den wesentlichen Erwartungen an ihre Rolle und Aufgabe aus Sicht der Beschäftigten sowie der Hausleitung ist eine Investition in die Zukunft. Man sollte sich dieser Mühe unterziehen, ganz gleich, ob im Rahmen eines Betrieblichen Gesundheitsmanagements oder als separate Aufgabe der Personalentwicklung.

### Ergebnisse: Eine neue Kultur des Hinsehens

Seit der Einführung des BGM-Modellprojekts findet im BMEL ein Umdenken statt: Im Vordergrund steht eine Kultur des Hinsehens. Früher gab es eher die Tendenz, Probleme von Beschäftigten mit psychischen Belastungen, Demotivation oder Anzeichen von Suchtverhalten zu verdrängen. Man ging dem Konflikt aus dem Weg, indem Arbeit entsprechend umverteilt wurde, was häufig eine Mehrbelastung für Kolleginnen und Kollegen bedeutete. Die Sensibilisierungs- und Qualifizierungsmaßnahmen im Rahmen des

BGM zielen nun darauf ab, die Führungskräfte besser in die Lage zu versetzen, Anzeichen für eine Überbelastung wie Rückzugerscheinungen oder Leistungsabfall sowie für Suchtverhalten frühzeitig zu erkennen und darauf angemessen zu reagieren.

Dass sich die Stimmung im Ministerium verbessert hat, belegt eine zweite Mitarbeiterbefragung: Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gaben an, dass sie sich motivierter, besser wahrgenommen sowie wertgeschätzt fühlen und auch die Arbeitsverteilung als gerechter empfinden.



#### Ansprechperson für Rückfragen

► **Olaf Schäfer**, Referatsleiter im BMEL,  
Referat 112 – Personal,  
olaf.schaefer@bmel.bund.de



# Burnout-Präventionsprogramm – Vorsorge kommt an

Text: Dr. Sven Hollmann



## Steckbrief

- ▶ **Name:** Burnout-Präventionsprogramm
- ▶ **Träger:** Finanzverwaltung Nordrhein-Westfalen
- ▶ **Zielgruppe:** Beschäftigte der Finanzämter
- ▶ **Ziele:** Aufklärung und Entwicklung von Handlungsmöglichkeiten

## Burnout, was ist das und wie kann man dem vorbeugen – persönlich und als

**Behördenleitung?** Das zweistufige Burnout-Präventionsprogramm der Finanzverwaltung NRW setzt auf Aufklärung für alle und praktische Hilfen für Betroffene und Führungskräfte. Ausgebildete Burnout-Präventionstrainerinnen und -trainer informieren die Beschäftigten der teilnehmenden Finanzämter und Landesoberbehörden im Rahmen von Vorträgen. Daran schließt sich pro Dienststelle ein Gruppenangebot mit sechs Sitzungen à zwei Stunden an, in denen individuelle und dienststellenbezogene Themen bearbeitet werden. Im Abschlussgespräch stellen die Teilnehmenden der Leitungsebene ihre Vorschläge zur verbesserten Burnout-Prävention in der Dienststelle vor.

Das Thema Burnout ist in den Medien überall präsent. Das führte natürlich auch innerhalb der Finanzverwaltung NRW mit ihren knapp 30.000 Beschäftigten zu vermehrtem Interesse. Außerdem gab und gibt es immer wieder Beschäftigte, die aufgrund psychischer Erkrankungen – auch mit der Diagnose Burnout – plötzlich krank werden und lange fehlen. Dies führt verständlicherweise zur Verunsicherung bei den nicht erkrankten Kolleginnen und Kollegen. Sie stellen sich die Frage: „Bin ich auch gefährdet und wenn ja, was kann ich tun?“ Das Präventionsprogramm entstand 2010 aus dem Wunsch ei-

nes Finanzamts nach einem Informations- und Hilfsangebot zum Thema Burnout.

Zeitgleich wurde ein Psychologe für das Thema Gesundheitsmanagement im Ministerium angestellt, der in seiner vorherigen wissenschaftlichen Tätigkeit ein Burnout-Präventionsprogramm entwickelt und in einer anderen Verwaltung evaluiert hatte. Damit bot sich die gute Gelegenheit, dieses Programm für die Verwendung in der Finanzverwaltung anzupassen und zu erproben. Nach dem ersten Pilotprojekt war die Resonanz so positiv, dass sich in kürzester Zeit fünf geeig-

nete Beschäftigte zur Ausbildung als Burnout-Präventionstrainerinnen und -trainer fanden. Das Programm wird seitdem allen Dienststellen auf freiwilliger Basis angeboten.

### Burnout – was ist das eigentlich?

Der Begriff Burnout wird heute in Deutschland häufig als Synonym für eine Erschöpfungsdepression gebraucht. Parallel gilt Burnout aber in fachwissenschaftlichen Texten und in der Internationalen Klassifikation von Krankheiten (ICD-10) nicht als eine Erkrankung, sondern als ein „Syndrom“, das unterschiedliche Erkrankungen, nicht nur Depressionen, begünstigt. Burnout ist in diesem Sinne eine spezifische Kombination aus hoher psychischer und körperlicher Erschöpfung und einer negativen, distanzierten Haltung gegenüber der Arbeit, Vorgesetzten und Bürgerinnen und Bürgern. Eine solche Kombination entsteht häufig durch das Zusammentreffen individuell hoher oder überhöhter Erwartungen an die Arbeit und ungünstigen Arbeitsbedingungen, die eine Erfüllung dieser Erwartungen kaum ermöglichen. Dieser Widerspruch führt zunächst zu vermehrter Anstrengung, kann aber langfristig zu Burnout führen – wenn er nicht z.B. durch berufliche Entwicklung oder Veränderung aufgelöst werden kann.

### Aufklärung ist der beste Einstieg

Viele Betroffene glauben nicht mehr daran, dass ihnen wirklich geholfen werden kann. Ihnen fehlt

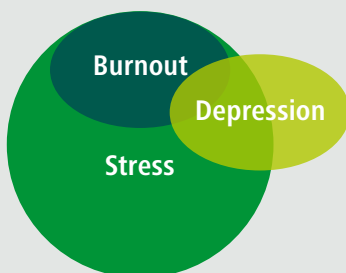
daher die Kraft, wieder Hoffnung auf positive Veränderung aufzubringen. Sie fürchten, erneut enttäuscht zu werden, bzw. es fehlt ihnen an Energie, eine mögliche Enttäuschung zu verarbeiten. Um weitere Negativ-Erfahrungen zu vermeiden, werten sie auch positive Angebote leichtfertig ab, reagieren abweisend, ungehalten und zynisch. Menschen, die „lediglich“ gestresst sind, nehmen dagegen Hilfe häufig dankbar an. Aufklärung über diese meist unbewussten Strategien ist ein hilfreicher Einstieg in eine wirkungsvolle Burnout-Prävention.

### Prävention als zweistufiges Programm

Das Präventionsprogramm der Finanzverwaltung NRW besteht aus zwei Stufen: einem Vortrag mit Diskussion in der Dienststelle und einem Präventionskurs.

#### Stufe 1: Vortrag mit Diskussion

Die erste Stufe umfasst einen Vortrag mit Diskussion in der Dienststelle, der meist mehrfach angeboten wird. Dies sorgt dafür, dass alle Beschäftigten, inklusive Teilzeitbeschäftigten, daran teilnehmen können. Eine fundierte Information über das Thema Burnout ist für Betroffene ein wichtiger Baustein der Prävention. Der Vortrag dient dazu, übertriebene Ängste zu reduzieren. Zudem wird das Ziel verfolgt, Führungskräfte und alle anderen Beschäftigten hinreichend zu sensibilisieren und zur Prävention anzuhalten.



#### Stress – Burnout – Depression

- ▶ Wer Burnout hat, ist auch gestresst.
- ▶ Gestresst zu sein, heißt jedoch noch nicht, Burnout zu haben.
- ▶ Depressionen werden durch Stress begünstigt.
- ▶ Depressionen können sich aus Burnout entwickeln.
- ▶ Es gibt auch viele andere Ursachen von Depressionen (z. B. Veranlagung).
- ▶ Depression führt zu einem äußeren Nichtfunktionieren und daher meist zu Arbeitsunfähigkeit. Sie geht häufig mit einem „Gefühl der Gefühllosigkeit“ einher.
- ▶ Burnout zeichnet sich durch äußeres Funktionieren aus. Positive Gefühle werden kaum noch erlebt, negative Gefühle (besonders Wut, Ärger, Angst) stehen im Vordergrund, Hilfe wird oft abgelehnt.

## Stufe 2: Präventionskurs

In der zweiten Stufe findet ein Präventionskurs in Gruppen mit jeweils maximal zehn Beschäftigten statt. Er umfasst sechs Termine à zwei Stunden im Abstand von je ein bis zwei Wochen und ein Abschlussgespräch mit der Dienststellenleitung und weiteren Personen (Interessenvertretungen, Gleichstellungsbeauftragte, weitere Führungskräfte). Die Teilnahme ist freiwillig und auf Beschäftigte ohne Führungsverantwortung beschränkt, da es Beschäftigten im Beisein von Vorgesetzten häufig schwerer fällt, sich unbefangen zu äußern. Je nach Nachfrage werden pro Dienststelle ein bis zwei dieser Gruppen angeboten. Erfahrungsgemäß sind circa fünf bis zehn Prozent der Beschäftigten einer Dienststelle bei dem Gruppenangebot dabei. Die Gruppe arbeitet vertraulich zusammen, d. h., die Teilnehmenden verständigen sich miteinander darüber, welche Themen und Vorschläge sie beim Abschluss vorbringen wollen. Die sonstigen Gesprächsinhalte bleiben „im Raum“.

## Struktur des Gruppenangebots (Stufe 2)

Die Gruppe arbeitet nach einer vorgegebenen Struktur zusammen, die viel Raum für individuelle Themengestaltung lässt. Zunächst erarbeiten die Teilnehmenden mit je gleicher Gewichtung Burnout-förderliche und Burnout-protective Faktoren. Zudem führen die Teilnehmenden ein Tagebuch, was sie zu einer besseren Selbstbeobachtung anleitet. Aus den Resultaten der Analyse und der Tagebuch-Beobachtungen erarbeitet die Gruppe dann Schwerpunktthemen für die weiteren Termine. Mindestens die Hälfte der Zeit wird gezielt dazu verwendet, die Burnout-protectiven (Resilienz-)Faktoren der Teilnehmenden zu stärken. Teilnehmende können dabei persönliche Themen wie auch dienststellenbezogene Fragen einbringen. Für das Gelingen des Gruppenangebots sind ein abwechslungsreicher Methodeneinsatz und ausreichend Zeit für Diskussion und Selbstreflexion besonders wichtig.

## Erfahrungen mit der Umsetzung

Seit 2010 haben über 50 Dienststellen an den Vorträgen und über 20 Dienststellen (circa 300 Beschäftigte) an den Gruppenangeboten teilgenommen. Mehrfach haben Teilnehmende im Rahmen der Vorträge an einer anderen Dienststelle ihre Erfahrungen aktiv eingebracht. Dabei wird immer wieder deutlich, dass die Teilnahme am Präventionsangebot zahlreiche Anregungen gibt, sich selbst genauer zu beobachten, Burnout-Gefährdungen zu reduzieren und das Leben aktiv in die Hand zu nehmen.

## Verbesserungsmöglichkeiten

Aus der Erfahrung ergeben sich aber auch Anregungen für die Zukunft: Besonders häufig werden mehr Wertschätzung und positive Rückmeldungen im Umgang miteinander, aber auch vonseiten der Führung sowie verlässliche Rückendeckung in schwierigen Situationen angeregt. Ebenso wünschen sich viele Teilnehmende gezieltere, zielgruppenspezifische Informationen anstatt einer „Mailflut“.

Anfangs gab es bei den Abschlussbesprechungen hin und wieder Irritationen bei den Dienststellenleitungen, da sie unsicher über ihre Rolle waren. So ist die „Burnout-Gruppe“ weder eine Projektgruppe mit offiziellem Arbeitsauftrag noch passt sie in eine sonstige verwaltungstypische Besprechungskategorie. Inzwischen binden die Trainerinnen und Trainer daher die jeweilige Dienststellenleitung vorab noch stärker ein und erläutern, dass es vor allem darum geht, aufmerksam zuzuhören, ins Gespräch zu kommen und die Vorschläge wohlwollend hinsichtlich Passung und Umsetzbarkeit zu prüfen.

## Aktuelle Entwicklungen und Ausblick

Zunächst werden fünf weitere Beschäftigte als Burnout-Präventionstrainerinnen und -trainer eingearbeitet. Alle Trainerinnen und Trainer erhalten auch zukünftig regelmäßige Beratung und psychologische Supervision. Zudem kommt



### Drei Fragen an Anke Schumacher

Burnout-Präventionstrainerin der Finanzverwaltung NRW

#### Was ist Ihrer Meinung nach das Besondere am Burnout-Präventionsprogramm der Finanzverwaltung NRW?

Das Angebot begleitet die Teilnehmenden über mehrere Wochen. Das bietet die Möglichkeit, Ansätze zu erarbeiten, in der Praxis auszuprobieren und die gemachten Erfahrungen in der Gruppe vertraulich zu besprechen. Veränderungsvorschläge mit Bezug auf die Dienststelle werden in einem Abschlussgespräch gemeinsam mit Gruppe und Dienststellenleitung besprochen. Das gibt dem Projekt eine als besonders wertschätzend empfundene Nachhaltigkeit. Die Teilnehmenden nehmen auch für sich persönlich sehr viel mit.

#### Sind die Teilnehmenden bereit, im Rahmen des Angebots über persönliche Themen zu sprechen?

Ja, es herrscht eine große Offenheit im Rahmen der vertraulichen Sitzungen. In jeder Gruppe werden bei der Sammlung der Burnout-förderlichen Faktoren immer sowohl dienstliche als auch private Bereiche genannt.

#### Wie gehen Ihrer Erfahrung nach Dienststellenleitungen mit den Ergebnissen um?

Die Dienststellenleitungen müssen sich für ihr Haus um die Teilnahme an dem Programm bewerben. Sie setzen sich also bereits im Vorfeld aktiv damit auseinander. Allein das trägt zu einem offenen und konstruktiven Abschlussgespräch bei. Viele Beschäftigte kommunizieren im Alltag zurückhaltend mit der Dienststellenleiterin oder dem Dienststellenleiter. Daher besteht häufig ein großes Interesse daran, in einem offenen Gespräch zu erfahren, was die Beschäftigten als Belastung erleben und welche Veränderungsvorschläge es gibt.

vonseiten der Gruppen und Dienststellenleitungen der Wunsch nach einem Follow-up-Termin nach circa sechs Monaten auf. Bei diesem könnten die Beteiligten das Erreichte kritisch Revue passieren lassen und bei der Umsetzung der Ergebnisse neue Ideen und Impulse erhalten. Außerdem sollte es zukünftig eine Evaluation des bisher Erreichten geben, um das Angebot weiterentwickeln zu können.

### Tipps und Tricks

- ▶ **Vorsicht vor dem falschen Gebrauch der Bezeichnung Burnout:** Burnout als „Modewort“ für eine Erschöpfungsdepression, die mit Arbeitsunfähigkeit einhergeht, ist ungleich dem wissenschaftlich-psychologischen Burnout-Konzept, das Menschen beschreibt, die trotz ständiger Erschöpfung und einer distanziert-zynischen Grundhaltung regelmäßig zur Arbeit gehen.
- ▶ **Nur anfassen, wenn Führungskräfte dahinterstehen:** Bearbeiten Sie als betrieblicher Akteur das Thema Burnout nur dann, wenn den verantwortlichen Führungskräften bewusst ist, dass sie sich ernsthaft mit den Ergebnissen beschäftigen müssen. Ansonsten droht eine Verstärkung des Problems.
- ▶ **Echte Prävention ist mehr als nur ein Vortrag:** Burnout-Prävention bedeutet immer auch, sich mit seinen Werten und Idealen auseinanderzusetzen und diese wieder mehr im Alltag zu leben.



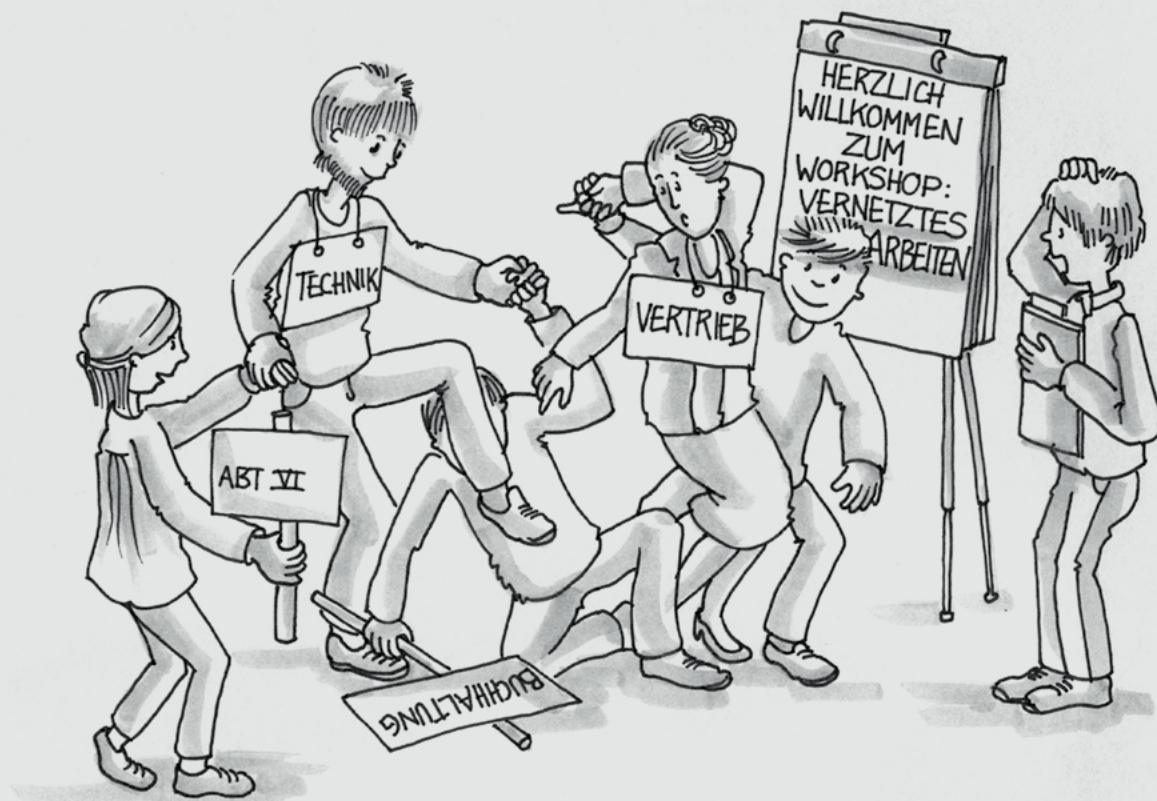
#### Literaturtipp

Pilz-Kusch, Ulrike: Burnout: Frühsignale erkennen – Kraft gewinnen. Das Praxisübungsbuch für Trainer, Berater und Betroffene, Weinheim: Beltz Weiterbildung, 2012.

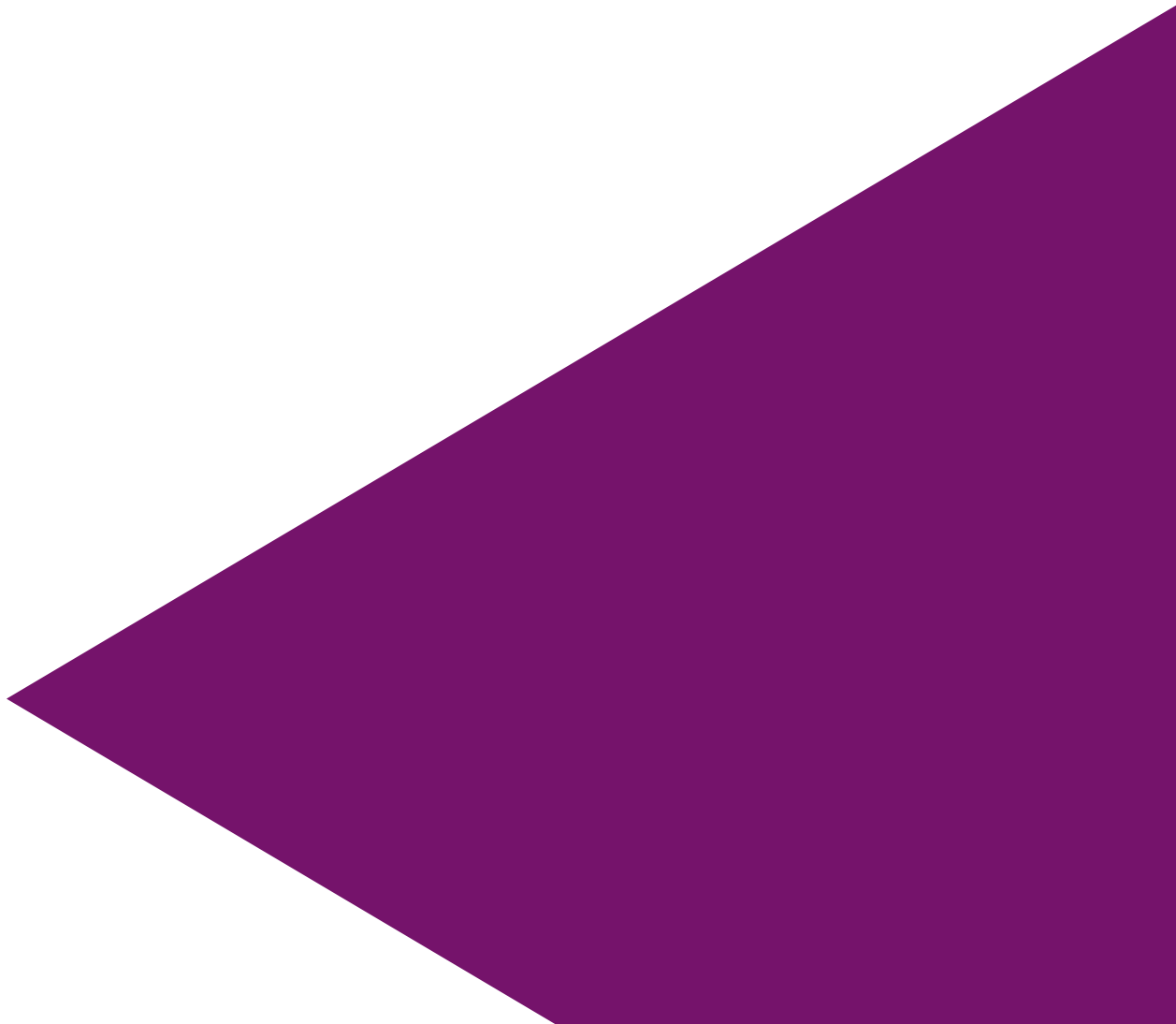


#### Ansprechperson für Rückfragen

▶ **Dr. Sven Hollmann**, Finanzministerium NRW – Referat II A 3, [sven.hollmann@fm.nrw.de](mailto:sven.hollmann@fm.nrw.de)

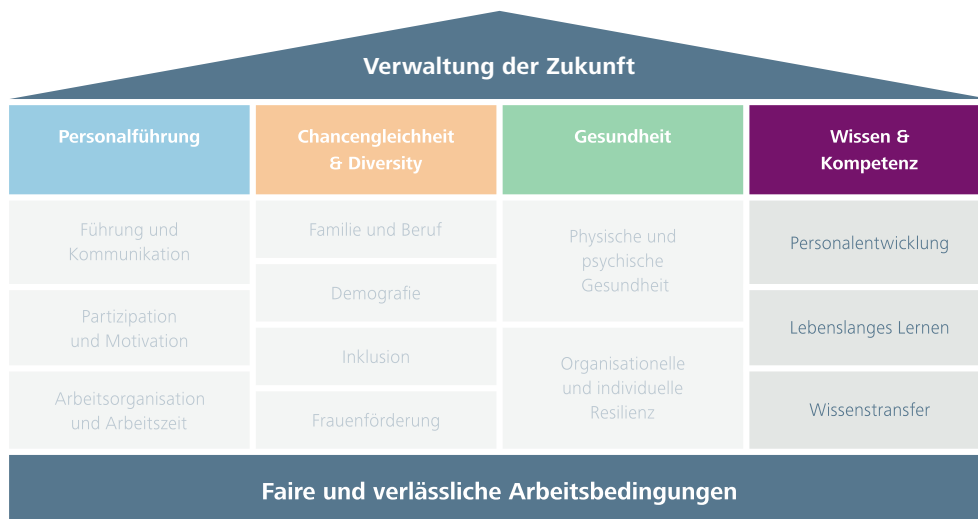


**Wissen &  
Kompetenz**



## Einführung

# Wissen & Kompetenz



## Wissen und Kompetenz – Kapital von heute und für morgen

Vergleichsweise längere Beschäftigungsverhältnisse, weniger Fluktuation in der öffentlichen Verwaltung, Stellenbegrenzungen oder Stellenabbau, bevorstehende Verrentungs- und Pensionierungswellen sowie die Verknappung des Fachkräfteangebotes führen dazu, dass Verwaltungen stärker darauf angewiesen sind, aus den eigenen Reihen Wissen und Kompetenz zu generieren. Die Leistungskraft der öffentlichen Verwaltung bleibt nur erhalten, wenn es gelingt, erfolgskritisches Know-how zu identifizieren und zu sichern sowie rechtzeitig für Wissensnachschub zu sorgen. Es ist wichtig, eine leistungsfähige Personalentwicklung zu etablieren, die es ermöglicht, die Potenziale der Beschäftigten zu erkennen, zu erhalten und individuell während des

gesamten Berufslebens zu fördern. Lebensphasenspezifische Entwicklungsangebote, kontinuierliche Weiterbildung, lebenslanges Lernen und Wissenstransfer müssen dafür sorgen, dass vorhandenes Know-how erhalten bleibt, erweitert, bestmöglich genutzt und weitergegeben wird.

Zukunftsorientierte Verwaltungen setzen auf die Potenziale und das Wissen aller Beschäftigten: Qualifizierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, an der richtigen Stelle eingesetzt, sind nicht nur in der Lage, ihre Aufgaben zu erfüllen, sie sind auch engagierter und fühlen sich weniger gestresst. Das trägt zu einem guten Arbeitsklima bei und wirkt sich positiv auf die Gesundheit und eine langfristige Mitarbeiterbindung aus. Wer Weiterbildung und passgenaue Karrierechancen bietet, erhöht auch die Attraktivität als Arbeitgeber für junge Nachwuchskräfte.



### Personal- und Organisationsentwicklung Hand in Hand

Entwicklung und Weiterbildung der Beschäftigten sind so zu gestalten, dass die Herausforderungen, vor denen die öffentliche Verwaltung steht, gemeistert werden können. Es gilt, Personalentwicklung und Weiterbildung an den strategischen Zielen der Behörde auszurichten. Notwendige Schlüsselkompetenzen sind im Hinblick auf die Zukunftsfähigkeit der Verwaltung systematisch zu erfassen, in ihrer Wirksamkeit zu überprüfen und weiterzuentwickeln.

Erforderlich ist zudem eine Organisationsstruktur, die sich den strategischen Zielen anpasst. Organisationsformen wie Team- oder Projektarbeit statt „Silodenken“, flache statt tief gestaffelte Hierarchien, ganzheitliche Aufgabenzusammenhänge statt enge Zuständigkeitsgrenzen, lernende Organisationen statt bürokratische Verwaltungen üben einen starken positiven Einfluss auf die Kompetenzentwicklung der Beschäftigten aus. Deshalb müssen Personalentwicklung und Weiterbildung mit der Organisationsentwicklung „Hand in Hand gehen“ (Richenhagen & Seidel: Das Ziel gibt die Richtung vor, 2014).

### Handlungsfelder für Verantwortliche aus Bundes-, Landes- und Kommunalverwaltungen

Vor diesem Hintergrund lassen sich folgende Handlungsfelder für die Personalarbeit ableiten:

- ▶ allen Beschäftigten über den gesamten Beschäftigungszeitraum berufliche Entwicklungsmöglichkeiten lebensphasenorientiert anbieten,
- ▶ Voraussetzungen, Strukturen und Anreize für ein lebenslanges Lernen schaffen,
- ▶ neben den klassischen Karrierewegen gleichwertige Fach- und Projektkarrieren etablieren,
- ▶ erfolgskritisches Fach- und Erfahrungswissen rechtzeitig erfassen und für nachrückende Beschäftigte verfügbar machen, wenn Beschäftigte altersbedingt ausscheiden oder ihren Arbeitsplatz wechseln.



## Handlungsfeld

# Personal- entwicklung

Wissen &  
Kompetenz

Personalentwicklung

Lebenslanges Lernen

Wissenstransfer

## Lebensphasenorientierte Personalentwicklung

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind der Schlüssel für die erfolgreiche Umsetzung von Veränderungs- und Modernisierungsprozessen in Behörden. Das erfordert Konzepte zur Personalentwicklung. Grundsätzlich verfolgt die Personalentwicklung das Ziel, Leistungsfähigkeit, Motivation, Gesundheit und Engagement von Fach- und Führungskräften bis zum Renten- oder Pensionseintritt zu erhalten und zu fördern. Im Kern des lebensphasenorientierten Ansatzes geht es darum, die Berufstätigkeit in verschiedene berufliche Lebensphasen zu unterteilen und mit den jeweiligen Herausforderungen in Einklang zu bringen. Hintergrund ist, dass in jeder Phase unterschiedliche berufliche und private Ziele, Interessen, Bedürfnisse, Stärken und Erwartungen an die Berufstätigkeit und die Balance von Beruf und Privatleben vorhanden sind. Demzufolge müssen auch differenzierte Maßnahmen insbesondere im Hinblick auf berufliche Entwicklungsmöglichkeiten und die Gestaltung der Rahmenbedingungen greifen.



### i

**Lernen Sie von Verwaltungen,** die bereits Erfahrungen mit einem lebensphasenorientierten Ansatz in der Personalentwicklung gesammelt haben. Ein weiteres Praxisbeispiel zeigt, wie der Einstieg und die Integration von neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern durch ein NachwuchskräfteNetzwerk erleichtert werden kann.

► **Praxisbeispiele auf den Seiten 67, 127 und 135**

## Anforderungs- oder Kompetenzprofile: Basis einer strategischen Personalentwicklung

Aufgrund der im Vergleich zur Wirtschaft oftmals längeren Beschäftigungsverhältnisse und der geringeren Fluktuationszahlen in der öffentlichen Verwaltung ist es eine zentrale Herausforderung, in Einstellungsprozessen die am besten geeigneten Bewerberinnen und Bewerber auszuwählen.

Ebenso wichtig ist es, dass die in den Behörden tätigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sich parallel zu den sich verändernden Arbeitsaufgaben und Anforderungen weiterentwickeln. Hierfür ist das Wissen, wie berufliche Anforderungen konkret und zukünftig aussehen, unabdingbar. Beschäftigte sind dann besonders leistungsfähig und motiviert, wenn sie ihre Stärken optimal einsetzen können und ihr täglicher Einsatz wertgeschätzt wird. Das heißt, wenn sie von den Anforderungen ihrer Tätigkeiten weder unter- noch überfordert werden und die Möglichkeit haben, Wissen und Kompetenzen den Anforderungen entsprechend einzubringen.

Es kommt darauf an, die Kompetenzen und Potenziale der Beschäftigten bestmöglich mit den Anforderungen einer Aufgabe oder Funktion in Übereinstimmung zu bringen. Sogenannte Anforderungs- oder Kompetenzprofile bilden die Basis für die Entscheidungen zur Personalauswahl, Leistungsbewertung, Fortbildung und Personalentwicklung. Sie enthalten für Mitarbeitende und

Führungskräfte unterschiedlicher Funktionsgruppen jeweils einheitliche Aufgaben und die dafür notwendigen Fähigkeiten und Kompetenzen. Damit stellen die Profile einen Orientierungsrahmen dar, der zeigt, was gegenwärtig und zukünftig von den Beschäftigten einer Behörde in unterschiedlichen Funktionsgruppen erwartet wird.

## Neue Karriereperspektiven aufzeigen

Die öffentliche Verwaltung steht vor der Herausforderung, Leistungs- und Wissensträgerinnen und -träger zu binden und Entwicklungsperspektiven für erfahrene Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, aber auch für Nachwuchskräfte aufzuzeigen. Während die klassischen vertikalen Karrieremodelle in Form von Beförderung oder Übernahme von Führungspositionen aufgrund der Begrenzungen verfügbarer Stellen und Führungspositionen an Grenzen stoßen, gewinnt die Etablierung alternativer Karrierewege an Bedeutung.

Mit der Positionierung der öffentlichen Verwaltung als moderner und attraktiver Arbeitgeber ist die Frage verbunden, inwieweit eine Ergänzung von derzeit fast ausschließlich vertikal ausgerichteten Karrierewegen mit Entwicklungsmöglichkeiten in Form von Fach- oder Projektkarrieren denk- und umsetzbar ist. In Fachkarrieren können Beschäftigte sich jenseits von Hierarchien und Führungsverantwortung weiterentwickeln. Spezialistinnen und Spezialisten fühlen sich oftmals sogar ohne Führungsfunktion wohler. Eine Fachkarriere kann sich gerade bei älteren Beschäftigten positiv auf die Arbeitsmotivation und die Mitarbeiterbindung auswirken.



**Lernen Sie von Verwaltungen,** die bereits Erfahrungen mit der Entwicklung von Anforderungsprofilen gesammelt haben.

► **Praxisbeispiel auf Seite 131**



**Lernen Sie von Verwaltungen,** die Fachkarrieren als „Senior Scientists“ für wissenschaftliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter etabliert haben.

► **Praxisbeispiel auf Seite 139**

## Handlungsfeld

# Lebenslanges Lernen



## Für Wissensnachschub sorgen

Die Aufgaben der gesamten öffentlichen Hand, der Einsatz digitaler Verwaltungslösungen und der Ausbau der bereichsübergreifenden Kommunikation führen dazu, dass die Aufgabenerfüllung immer komplexer wird. Sie muss angesichts eines anhaltenden Kostendrucks und fortgesetzter Personalreduktion von immer weniger und durchschnittlich immer älterem Personal bewältigt werden. Die zunehmende Vernetzung und neue Formen der Zusammenarbeit – sowohl zwischen dem öffentlichen und dem privaten Bereich als auch der öffentlichen Bereiche untereinander – sorgen dafür, dass sich die Anforderungen an die Kompetenzen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beständig verändern.

Zudem haben schnelllebigere Gesellschafts- und Lebensverhältnisse zur Folge, dass sich auch die Anforderungen bei neu zu besetzenden Stellen wandeln. Neben langjährig spezialisierten Fachleuten werden zunehmend flexible und selbstständige Generalistinnen und Generalisten gefragt sein. Alle Beschäftigten sind gefordert, sich weitgehend eigenständig in fachlicher und persönlicher Hinsicht weiterzubilden und zu entwickeln. In diesem Kontext gewinnt das Angebot von kontinuierlicher Weiterbildung der Beschäftigten – lebenslanges Lernen – erheblich an Bedeutung, um oben genannten Herausforderungen Rechnung zu tragen (Bericht der Länder-Bund-Arbeitsgruppe Zukunft Personal – ZuP: Demografie und Personalentwicklung im öffentlichen Dienst, 2012).

## Schlüsselkompetenzen fördern

Inhaltlich wird die Personalentwicklung neben der fachlichen Ebene vor allem die sogenannten Soft Skills in den Fokus nehmen müssen: Gute Kommunikationsfähigkeit und ausgeprägtes Selbstmanagement sowie der sichere Umgang mit neuen Arbeitsmethoden, aber auch die Fähigkeit, die eigenen Stärken und Schwächen einzuschätzen, gehören zu diesen „weichen“ Kompetenzen, die in der gesamten Arbeitswelt im öffentlichen Dienst für die Erfüllung der Aufgaben gefragt sind.

Der demografische Wandel, neue Formen der Kooperation, stärkere Kundenorientierung, komplexer werdende Aufgabenstellungen, Vielfalt in der Belegschaft und bei den Kundinnen und Kunden und den Bürgerinnen und Bürgern – dies sind beispielhaft Entwicklungen, die Einfluss auf die notwendigen Kompetenzen der Beschäftigten im öffentlichen Dienst haben. In der Betriebswirtschaftslehre und im Public Management wird heute anerkannt, dass neben der Fach- und Methodenkompetenz gleichberechtigt personale Kompetenzen, Aktivitäts- und Handlungskompetenzen sowie sozial-kommunikative Kompetenzen sicherzustellen sind. Diese sogenannten Schlüsselkompetenzen sind die wichtigste Basis für lebenslanges Lernen und für dauerhaften beruflichen Erfolg.

### Fortbildungsangebot der BAKöV

Die Bundesakademie für öffentliche Verwaltung (BAKöV) hält in allen vier personalpolitischen Themenfeldern zukunftsorientierter Verwaltungen (Personalführung, Chancengleichheit & Diversity, Gesundheit, Wissen & Kompetenz) ein umfassendes Fortbildungsangebot für die Beschäftigten der Bundesverwaltung bereit. Einzelheiten finden Sie unter [www.bakoev.de](http://www.bakoev.de) unter den Navigationspunkten „Unser Fortbildungsangebot“ und „Unser Beratungsangebot“.

Im Rahmen der Umsetzung der Demografie-strategie der Bundesregierung wurden Maßnahmen zum Erhalt der Potenziale der Beschäftigten empfohlen. Dazu gehört unter anderem die verstärkte Vermittlung von Schlüsselkompetenzen in der Aus- und Fortbildung durch Anpassung der Curricula und bestehender Fortbildungskonzepte bis Ende 2015. Zudem sollen informelles und selbst gesteuertes Lernen am Arbeitsplatz gefördert werden. Dafür wird unter Federführung der Bundesakademie für öffentliche Verwaltungen (BAköV) eine entsprechende Handlungshilfe erarbeitet (Bundesministerium des Innern: „Jedes Alter zählt.“ Ergebnisbericht Demografieipfel AG F, 2013). Diese Handlungshilfe ist ab Sommer 2014 bei der BAköV erhältlich ([www.bakoev.de](http://www.bakoev.de)).

### Lebenslanges Lernen

Unter lebenslangem Lernen kann lebensbegleitendes Lernen verstanden werden, bei dem es darum geht, alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dazu zu befähigen, Aufgaben jetzt und in Zukunft zu erfüllen und flexibel auf Veränderungen zu reagieren. Lernen ist kein einmaliger Akt, der in einer bestimmten Lebensphase begonnen und abgeschlossen wird. An die Stelle von zeitlich begrenzten Bildungszeiten, wie etwa der Schulzeit, tritt ein kontinuierlicher Lernprozess. Dafür sind Eigenverantwortung und Eigeninitiative der Beschäftigten sowie eine entsprechende Unterstützung durch die Personalabteilung und die Führungskräfte notwendig.

### Geeignete Weiterbildung auch für Ältere

Personalverantwortliche und Führungskräfte sollten ihre Möglichkeiten nutzen, um Strukturen und Anreize für ein lebenslanges Lernen der Belegschaft zu etablieren. Nur wenn es gelingt, alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, auch die älteren, für kontinuierliche Weiterbildungsmaßnahmen zu motivieren, kann langfristig trotz einer älter werdenden Belegschaft das Leistungsniveau der öffentlichen Verwaltung dauerhaft gehalten werden.

Die Bereitschaft und die Fähigkeit zum Lernen sind altersunabhängig. Lernängste und Lernschwierigkeiten treten in der Regel nur auf, wenn die Betroffenen nicht mehr ans Lernen gewöhnt sind. Wer jahre- oder jahrzehntelang immer dieselbe Tätigkeit verrichtet und sich keinen neuen Herausforderungen stellen muss, gerät in Gefahr, das Lernen zu verlernen. Dies muss im Rahmen einer vorausschauenden Personalentwicklung vermieden werden. Durch systematische Förderung und Weiterbildung sollten alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Chance erhalten, ihre individuellen Potenziale zu entfalten und sich für neue Aufgaben zu qualifizieren. Die Entwicklungsmöglichkeiten und den Weiterbildungsbedarf der Beschäftigten zu erkennen, ist eine zentrale Führungsaufgabe. Deshalb beginnt eine gewinnbringende Personalqualifizierung bei der Sensibilisierung und Schulung der Führungskräfte. Diese müssen fähig und bereit sein, ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zukunftsgerichtet zu fördern und diesen in puncto Lernbereitschaft mit gutem Beispiel voranzugehen.

### Strategische Weiterbildung und Qualifizierung auf kommunaler Ebene

Im Gemeinschaftsprojekt „DAQkommunal – Demografieaktive Qualifizierung in Kommunen und Kreisen“ entwickeln die Kommunen Aachen, Oldenburg, Wiesbaden und der Rheinisch-Bergische Kreis ein strategisches Weiterbildungs- und Qualifizierungskonzept. Ziel ist, ein transferfähiges Instrumentarium, mit dem die strategische Personalarbeit auf kommunaler Ebene nicht nur bei den beteiligten Kommunen, sondern in der gesamten kommunalen Familie weiterentwickelt werden kann. Kommunenübergreifende Weiterbildungsmaßnahmen sollen anschließend dafür sorgen, dass die ermittelten Qualifizierungsbedarfe gedeckt werden. [www.daq-kommunal.de](http://www.daq-kommunal.de)

## Handlungsfeld

# Wissenstransfer

Wissen &amp; Kompetenz

Personalentwicklung

Lebenslanges Lernen


 Wissenstransfer


## Wissen sichern mit System

Der systematische Umgang mit der Ressource Wissen in der öffentlichen Verwaltung ist ein entscheidender Faktor zur Sicherung der Leistungsfähigkeit und des Qualitätsmanagements. Mit einem systematischen Wissensmanagement kann das Wissen in den Köpfen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie das der gesamten Behörde besser nutzbar gemacht werden. Gestaltungsfelder des Wissensmanagements können dabei sein:

- ▶ vorhandenes Wissen aktivieren,
- ▶ Austausch von Wissen fördern,
- ▶ lebenslanges Lernen fordern und fördern,
- ▶ erfolgskritisches Wissen bewahren und weitergeben, zum Beispiel bei Ruhestandseintritten oder Personalwechsel.

In der öffentlichen Verwaltung gibt es viele Beschäftigte in zentralen, wissensbasierten Funktionen, die mehr oder weniger allein über Schlüsselwissen verfügen. Insbesondere wenn es zu einem unerwarteten Ausfall oder Ausscheiden von Beschäftigten kommt, kann dies schnell zu Vertretungsproblemen führen. Mit einer ganzheitlichen Wissensmanagementstrategie gelingt es nicht nur, eine sichere Wissensbewahrung und -weitergabe zu gewährleisten, sondern zudem auch die Wissensverteilung innerhalb der Behörde zu verbessern (Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt): Der demografische Wandel in Kommunalverwaltungen, Bericht der KGSt Nr. 3/2010).

## Nicht nur wenn Expertinnen und Experten ausscheiden: Wissenstransfer

Immer wenn ein Personalwechsel oder Personalaustritt ansteht, können wichtiges Wissen und Kompetenzen, vor allem aber langjährig erworbenes Erfahrungswissen verloren gehen. Angesichts des zu erwartenden Anstiegs altersbedingter Austritte in der öffentlichen Verwaltung wird insbesondere die Organisation des Wissenstransfers zu einer zentralen Aufgabe für Personalverantwortliche und Führungskräfte.

Im Rahmen der Umsetzung der Demografiestrategie der Bundesregierung wurde empfohlen, bis Mitte 2015 einen systematischen Wissenstransfer in allen Behörden einzuführen. Dies kann beispielsweise erfolgen durch kurzfristige Stellenüberlappungen, Übergabegespräche oder durch den Aufbau von Wissensnetzwerken. Für die Umsetzung eines systematischen Wissenstransfers können die Erfahrungen der Polizei Baden-Württemberg sowie des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) wertvolle Anregungen geben. Das BMFSFJ wird Ende 2014 einen Erfahrungsbericht zur Umsetzung des Konzeptes „Sicherung eines systematischen Wissenstransfers“ vorlegen (Kontakt: BMFSFJ, Referat 102).

Gefragt sind ganzheitliche Ansätze, um das vorhandene Fach- und Erfahrungswissen rechtzeitig zu erfassen und für nachrückende Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verfügbar zu machen. Der Instrumentenkasten für den Wissenstransfer ist

vielfältig. Die Länder-Bund-Arbeitsgruppe Zukunft Personal – ZuP (2012) empfiehlt folgende Vorgehensweisen, die untereinander kombinierbar sind:

- ▶ Dokumentationen: Die Arbeitsplatzinhaberin bzw. der Arbeitsplatzinhaber legt – insbesondere in der Zeitspanne vor einem absehbaren Arbeitsplatzwechsel – Dokumente an, die grundlegend sind für die Arbeit in der spezifischen Aufgabe, zum Beispiel Vorlagen an Standardschreiben, Bescheide, Ablaufschemata, Tabellen, Statistiken, aber auch Listen von Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartnern sowie „hilfreichen Personen“.
- ▶ Vorbereitende Fortbildungskurse: Zur Erlangung notwendiger Fachkenntnisse wird es künftigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ermöglicht, während der noch ausgeübten Funktion vorbereitende Fortbildungen auf eine neue Funktion zu betreiben. Dabei ist eine beratende Unterstützung wichtig, damit nicht falsche Schwerpunkte gesetzt werden.
- ▶ Modell „Senior-Berater“: Wie der Begriff schon vermuten lässt, unterstützen hier die „Alten“ die „Jungen“: Kolleginnen und Kollegen, die in den Ruhestand gegangen sind, stehen in gewissem Umfang bei Zahlung entsprechender Besoldung/Vergütung für die Nachfolgerin oder den Nachfolger mit gutem Rat zur Verfügung. Dies kann in vielfältigen Formen geschehen, zum Beispiel durch regelmäßige persönliche Treffen, Telefonkontakte, E-Mail-Austausch etc.
- ▶ Begleitende Einarbeitungsphase: Optimal ist es, wenn es den Nachfolgerinnen und Nachfolgern ermöglicht wird, bald ausscheidenden Kolleginnen und Kollegen schon einige Zeit „über die Schulter zu schauen“ oder punktuell an bestimmten Terminen oder Besprechungen hospitierend teilzunehmen.

Im Zuge der Herausforderungen des demografischen Wandels und der Wissensgesellschaft ist ein effizienter Umgang mit der Ressource „Wissen“ von zentraler Bedeutung. Hier gibt es noch Potenzial der Effizienz- und Qualitätssteigerung für die öffentliche Verwaltung.



**Lernen Sie von Verwaltungen,** wie die Umsetzung der Konzeption zum Wissens- und Erfahrungstransfer erfolgt. Ein weiteres Praxisbeispiel zeigt, welche Erfahrungen Behörden mit dem Einsatz der Wissensstafette gesammelt haben.

- ▶ **Praxisbeispiele auf Seite 143 und auf Seite 147**

# Experteninterview

mit Dr. Thomas Böhle

Foto: Wolf Heider-Sawal



## Dr. Thomas Böhle

ist Personal- und Organisationsreferent der Stadt München und Präsident der Vereinigung der kommunalen Arbeitgeberverbände Deutschlands.

**Sie sind seit 1982 in der Münchner Stadtverwaltung tätig und haben schon viele Verwaltungsreformen kommen und gehen sehen. Wo stehen wir jetzt?** In den 90er- Jahren vollzog sich ein Paradigmenwechsel hin zu mehr betriebswirtschaftlichem Denken und einer Dezentralisierung von Verantwortung. Danach rückte das Thema „Wirkungsorientierung“ in den Fokus. Diese Entwicklung ist noch in vollem Gange und wird forciert durch die Digitalisierung und die veränderten Wünsche unserer Kunden. Viele Bürgerinnen und Bürger möchten heute ihre behördlichen Angelegenheiten online, 24 Stunden an sieben Tagen die Woche erledigen. Organisatorisch heißt das, dass wir nicht mehr in Einheiten denken dürfen, sondern in Prozessen. Auch das Personalmanagement muss umdenken, Personalentwicklungsinstrumente prüfen und teils neu definieren. Nach außen gilt es, eine attraktive Arbeitgebermarke zu verankern, nach innen brauchen wir ein wirkungsvolles Kompetenz- und Talentmanagement. In München haben wir seit 2007 eine Arbeitgebermarke definiert, sie fußt auf den Säulen: Sinnhaftigkeit, Verlässlichkeit, Flexibilität, Vielfalt und Gemeinschaft.

**Die Hierarchien in der kommunalen Verwaltung sind traditionell vertikal und der „Dienstweg“ ist lang. Wie organisieren Sie den Wissenstransfer zwischen Mitarbeitenden verschiedener Positionen und Generationen – insbesondere vor dem Hintergrund vieler altersbedingter Austritte?** Das Denken und Arbeiten in Prozessen eröffnen uns hier neue Wege. Denn Prozesse liegen quer zu den hierarchisch gegliederten Organisationen. Uns ist wichtig, dass erfahrene Führungskräfte und Mitarbeiter – und damit auch diejenigen, die kurz vor dem Berufsaustritt stehen – ihr Wissen so weit möglich in der Organisation lassen. Das funktioniert nur, wenn der Erfahrungsaustausch fest in den Arbeitsalltag und die dienstlichen Abläufe integriert wird. Wir sichern dies bereits durch unser Einarbeitungskonzept ab. In München haben wir eine gut ausgebaute Kommunikations- und Besprechungskultur und setzen auf kollegiale Beratung. Was die Wissensdokumentation angeht, machen wir auch sehr gute Erfahrungen mit Wikis für unterschiedliche Themenbereiche.

**Stichwort Facebook statt Laufpost: Wie kann die Verwaltung von der Digitalisierung profitieren?** Die sozialen Medien bieten uns die Chance, aus einer Einbahnkommunikation in einen Dialog und schnell in Kontakt mit vielen Zielgruppen zu kommen. Dadurch wird Verwaltung anfassbarer und erlebbar. Das bietet neue Möglichkeiten der Kommunikation nicht nur für Bürgerinnen und Bürger, sondern vor allem auch für Bewerberinnen und Bewerber sowie die Belegschaft selbst. Facebook, Xing oder Twitter spielen bei der Personalgewinnung und -bindung und auch bei unserer Imagepflege eine große Rolle. Aber wir nutzen nicht alle Kanäle. Denn für den öffentlichen Dienst ist die Datensicherheit ein hohes Gut. Um unseren Recruiting-Erfolg zu steigern, haben wir in München ein sehr aktives Unternehmensprofil auf Xing und nutzen einen Arbeitgeberkanal auf Youtube. Facebook hingegen spielt bei uns nur eine untergeordnete Rolle, da der Pflegeaufwand „rund um die Uhr“ enorm ist und die Entgrenzung privat zu beruflich ein nicht zu unterschätzendes Unternehmensrisiko birgt.

**Ein Fokus dieses Praxisreports ist die „Mitarbeiterorientierung“. Führungskräfte sollen die persönlichen Lebenssituationen der Mitarbeitenden berücksichtigen. Aber kann man es jedem recht machen? Wie gehen Sie damit um?** Praktisch geht es doch um das Spannungsfeld zwischen Arbeitgeberinteressen und Mitarbeiterinteressen. Eine zeitgemäße und kluge Personalentwicklung versucht, diese Interessen so weit wie möglich zu verbinden. Und dies ist zuallererst Aufgabe der Führungskräfte, die ja täglich in direktem Kontakt zu ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern stehen. Das setzt vor allem Präsenz voraus. Führungskräfte sollten Kontakte pflegen und ansprechbar sein.

**Bieten Sie differenzierte Maßnahmen für verschiedene Lebensphasen an, insbesondere im Hinblick auf berufliche Entwicklungsmöglichkeiten?** Karriere plus Zeit für Familie gewinnt immer mehr an Bedeutung. Bei uns kann ein Informatiker sein Kind vom städtischen Kindergarten abholen. Er muss nicht rund um die Uhr verfügbar sein. Für Kinderbetreuung und zunehmend auch die Pflege von Angehörigen muss Zeit eingeplant werden. Zu einer lebensphasenbewussten Personalpolitik gehören aber nicht nur Leistungen, die die „Rush hour“ des Lebens erleichtern. Ein Angebot, das bei uns vermehrt erfahrene und meist auch ältere Führungskräfte nutzen, ist „Switch“. Im Rahmen dieses Programms können sie sich freistellen lassen, um in sozialen Einrichtungen mitzuarbeiten, z. B. im Gefängnis oder in einem Sterbehospiz. Dieser „Blick über den Tellerrand“ gibt neue Impulse für die eigene Arbeit – gerade nach vielen Jahren Berufserfahrung. Unsere Auszubildenden und Studierenden hospitieren in großen Unternehmen oder nehmen gerne das Angebot von Auslandspraktika wahr. Eine solche Personalpolitik mit interessens- und lebensphasengerechten Arbeitsmodellen – auch in Führung – schafft Motivation im und Identifikation mit dem Unternehmen, hilft, Belastungen zu vermeiden, und macht Führung interessant. Wie ernst wir dieses Thema seit Jahren nehmen, zeigen insbesondere die neuesten Zahlen: Bei der Stadt München arbeiten fast 30 Prozent der Beschäftigten in Teilzeit – in Führungspositionen bereits über 18 Prozent.



# Lebensphasenorientierte Personalentwicklung

Text: Doreen Molnár



## Steckbrief

- ▶ **Name:** Lebensphasenorientierte Personalentwicklung
- ▶ **Träger:** Bundesministerium für Arbeit und Soziales
- ▶ **Zielgruppen:** Mitarbeitende, Führungskräfte und Personalvertretungen aus dem BMAS sowie aus anderen Behörden und Verwaltungen auf Bundes-, Landes- und kommunaler Ebene
- ▶ **Ziele:** Generierung von Empfehlungen zur lebensphasenorientierten Differenzierung von Personalentwicklungsmaßnahmen

## Eine zentrale Aufgabe von Organisationen im öffentlichen Dienst wird es zukünftig sein, die Folgen des demografischen Wandels für Behörden und Verwaltungen zu erkennen und darauf zu reagieren.

Denn es gilt, die Arbeitsfähigkeit der Organisationen und der Beschäftigten zu erhalten und zu fördern. Als Reaktion diskutiert das Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) seit einigen Jahren eine lebensphasenorientierte Personalentwicklung, die seit 2010 auch im Personal- und Organisationsentwicklungskonzept des Hauses verankert ist. Ziel ist die frühzeitige und dauerhafte Förderung von Motivation, Gesundheit und Leistungsfähigkeit aller Mitarbeitenden über den gesamten Beschäftigungszeitraum. Der lebensphasenorientierte Ansatz unterteilt die berufliche Laufbahn in verschiedene Lebensphasen. Dazu wurden zwischen 2008 und 2013 zahlreiche Empfehlungen auf der Grundlage von verschiedenen Workshops zur altersgerechten Gestaltung von Arbeit mit Mitarbeitenden, Führungskräften und Personalvertretungen aus dem BMAS sowie aus anderen Behörden und Verwaltungen auf Bundes-, Landes- und kommunaler Ebene entwickelt.

## Wer will was zu welcher Zeit? Die fünf beruflichen Lebensphasen

In den letzten Jahren wurde der lebensphasenorientierte Ansatz in der betriebswirtschaftlichen Literatur vor allem im Kontext Personalentwicklung, Arbeitsfähigkeit, ältere Beschäftigte sowie Karriere- und Laufbahnplanung diskutiert. Im BMAS unterscheidet der lebensphasenorientierte Ansatz fünf berufliche Lebensphasen, die Über-

gänge sind dabei fließend. Diese Lebensphasen lassen sich wie folgt beschreiben:

### 1. Einführungsphase (bis zu 2 Jahre nach Eintritt in die Organisation)

Diese Phase betrifft den Einstieg in die Organisation. Beschäftigte, die nach einer Erziehungs- oder Pflegezeit in den Beruf zurückkehren, befinden sich ebenfalls häufig in einer Phase beruflicher Neuorientierung. In allen Fällen ist es

das Ziel, die Beschäftigten möglichst umfassend und schnell in die neue Tätigkeit und das Arbeitsumfeld einzuführen und in die Organisation zu integrieren.

## **2. Wachstums-/Professionalisierungsphase (bis zu 20 Jahre Berufstätigkeit)**

Dieser Zeitraum umfasst die Berufsphase jener Beschäftigten, die ihre Aufgaben kennen, Sicherheit und mitunter auch eine gewisse Routine erworben haben. In dieser Phase haben die Beschäftigten den Anspruch, ihre Kompetenzen (weiter-)zu entwickeln und durch Qualifizierungen, herausfordernde Aufgaben oder die Übernahme von Verantwortung beruflich zu „wachsen“.

## **3. Reifephase (ab 20 bis 40 Jahre Berufstätigkeit)**

In dieser Phase schöpfen die Beschäftigten das Potenzial der Stelle zunehmend oder bereits in vollem Maße aus, d. h., sie kennen ihre Aufgaben und die damit verbundenen Anforderungen. Diese Phase ist vor allem geprägt durch ein hohes Erfahrungswissen, das an jüngere Beschäftigte weitergegeben werden kann. Hier gilt es, neue Lernchancen und Herausforderungen anzubieten, um die berufliche Entwicklung weiterzuführen.

## **4. Vorbereitung auf den Austritt/Austrittsphase**

Der Übergang in den Ruhestand stellt einen erheblichen Einschnitt im Leben der Beschäftigten dar, insbesondere wenn die Erwerbstätigkeit den Hauptlebensinhalt bildete. Dem Rückzug sollten Maßnahmen vorausgehen, die die Beschäftigten langsam auf das Ende des Berufslebens vorbereiten oder ihnen Alternativen einer Weiterbeschäftigung aufzeigen.

## **5. Aktiver Ruhestand (ab 65/67)**

Die Phase „Aktiver Ruhestand“ wird aufgrund des zu erwartenden Fachkräftebedarfs zukünftig von großem Interesse sein. Gefragt sind Angebote für Beschäftigte, die das Berufsleben eben nicht möglichst schnell und für immer hinter sich lassen möchten. Die Rahmenbedingungen sollten für jene Beschäftigte, die länger arbeiten wollen und können, in den Fokus genommen und verbessert werden.

## **Empfehlungen für eine lebensphasenorientierte Personalentwicklung**

Die Erfahrungen aus den Workshops zeigen, dass eine lebensphasenorientierte Differenzierung von Maßnahmen nicht immer erforderlich ist. Maßnahmen, die die Arbeitszeit und Arbeitsorganisation (flexible Arbeitszeitmodelle, Teilzeit, mobiles Arbeiten) betreffen, sind für alle Lebensphasen und Funktionen gleichermaßen wichtig – ob sie individuellen Interessen, der Betreuung von Kindern oder zu pflegenden Angehörigen entgegenkommen. Auch Maßnahmen in den Bereichen Führung und Zusammenarbeit können eher lebensphasen- und funktionsübergreifend betrachtet werden: Familienfreundliche Rahmenbedingungen sowie eine Organisations- und Führungskultur, die Beschäftigten jeden Alters und in allen Lebensumständen Wertschätzung entgegenbringt, ist für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von großer Bedeutung. Anders bei Maßnahmen, die die Personalentwicklung und Gesundheitsförderung betreffen: Diese Bereiche erfordern eine lebensphasen- und funktionsbezogene Differenzierung. In den weiteren Ausführungen liegt der Fokus auf der Personalentwicklung. Welche Maßnahmen der Personalentwicklung für welche Lebensphase sinnvoll sein können, verdeutlichen die Empfehlungen aus den Workshops:

- ▶ Für die Einführungsphase sind Maßnahmen erforderlich, die dem Wunsch nach Orientierung, Kontakten und Netzwerken Rechnung tragen und die den neuen oder rückkehrenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern eine schnelle Integration in die Organisation oder neue Position ermöglichen. Dazu gehören unter anderem Einführungsprogramme für eine systematische Einarbeitung sowie Netzwerke und Qualifizierungs- oder Traineeprogramme. „Stammtische“, gemeinsame Frühstücks- oder Mittagsrunden (Lunch Connection) ermöglichen soziale Kontakte und Austausch. Mithilfe eines Mentorensystems können erfahrene Beschäftigte als Mentorinnen und Mentoren zusätzliche Unterstützung leisten. Hausspezifische Fachmodule, die notwendiges Fachwissen vermitteln, oder nach Bedarf

auch Sprachfortbildungen ergänzen die Angebote in dieser Phase.

- ▶ In der Wachstumsphase haben die Beschäftigten einen starken Wunsch nach Weiterbildung, nach neuen Herausforderungen und nach verschiedenen Entwicklungsmöglichkeiten. Diese sollten für alle Beschäftigten transparent sein. Vielfältige Fortbildungen, Coaching, individuelle Angebote wie Hospitation in anderen Bereichen oder Außeneinsätze in anderen Organisationen, Masterstudiengänge, neue Herausforderungen durch den Wechsel von Bereichen, eine interne Job-Tauschbörse, die Übertragung von Verantwortung bzw. die Übernahme von Führungsaufgaben in Organisationseinheiten, Teams oder Projekten, Jobsharing-Angebote sowie Aufstiegsmöglichkeiten können den oben genannten Interessen in dieser Lebensphase Rechnung tragen. Zudem haben Beschäftigte die Möglichkeit, als Mentorin oder Mentor neue oder rückkehrende Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie neu bestellte Führungskräfte zu unterstützen und Erfahrungen weiterzugeben.
- ▶ In der Reifephase haben die nun sehr erfahrenen und lebensälteren Beschäftigten in der Regel einen starken Wunsch, ihr Wissen und ihre Erfahrungen weiterzugeben. Dazu bieten sich Einsatzmöglichkeiten als Beraterinnen und Berater, Mentorinnen und Mentoren oder Ausbilderinnen und Ausbilder an. Darüber hinaus sollten grundsätzlich vergleichbare Angebote – wie für die Wachstumsphase benannt – vorhanden sein, um auch in dieser Phase Anreiz- und Entwicklungsmöglichkeiten zu bieten. Zusätzlich sind neue Karrieremodelle wie Fach- oder Projektkarrieren sowie Coaching-Angebote zur Standortbestimmung oder zur Neupositionierung möglich.
- ▶ Für Beschäftigte in der Vorbereitungsphase auf Austritt/Austrittsphase besteht vielfach der Wunsch nach einem gleitenden Übergang in den Ruhestand. Gleichzeitig möchten auch diese Beschäftigten ihr Wissen und ihre Erfahrungen weitergeben. Hier bieten sich Beratungsangebote zum gleitenden Übergang in den Ruhestand, Orientierungskurse zur Vorbe-

reitung auf den Ruhestand, individuelle Begleitung zur Einarbeitung der Nachfolgerin oder des Nachfolgers und zum Wissenstransfer (z. B. über die Wissensstafette) an.

- ▶ In der Phase „Aktiver Ruhestand“ besteht häufig der Wunsch, den Kontakt zur Organisation und zu den Kolleginnen und Kollegen zu halten. Gefragt sind hier Seniorennetzwerke, Einladungen zu Veranstaltungen der Organisation und Nutzungsmöglichkeiten der organisationsinternen Medien (Bibliothek, Intranet, Mitarbeiterzeitschrift). Zudem haben viele Beschäftigte den Wunsch, noch länger zu arbeiten. Für diese Beschäftigten sollten Möglichkeiten geschaffen werden, sich im Rahmen von Lehr-, Beratungs- oder Mentorentätigkeiten oder auch im Ehrenamt weiter einbringen zu können.

### Behördenspezifischer Transfer

Die aufgezeigten Empfehlungen zur lebensphasenorientierten Personalentwicklung zeigen, wie es gelingen kann, alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Fokus zu behalten. Die differenzierten Maßnahmen lassen sich auf verschiedene Behörden übertragen. Ausgangspunkt einer Umsetzung ist eine Altersstrukturanalyse sowie eine behördenspezifische Auseinandersetzung mit den Themen Demografie und Alter.

An der Übertragung und Weiterentwicklung behördenspezifischer Maßnahmen sollten sich die Beschäftigten beteiligen, um im Sinne einer breiten Akzeptanz die Erfahrungen, Sichtweisen und Anforderungen der Führungskräfte, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und der Interessenvertretung zu berücksichtigen. Hierzu eignen sich Workshops (z. B. Zukunfts- oder Mitarbeiter-Werkstatt) mit Beschäftigten verschiedener Lebensphasen und verschiedener Funktionen.

Eine mögliche Vorgehensweise besteht darin, Beschäftigten unterschiedlicher Lebensphasen eine Plattform zu bieten, um sich über notwendige und sinnvolle Maßnahmen zur lebensphasenorientierten Personalentwicklung sowie zu weiteren demografierelevanten Gestaltungsbe- reichen auszutauschen.

Positive Erfahrungen wurden mit folgenden Fragen gemacht. Welche Maßnahmen

- ▶ haben die Beschäftigten in der Vergangenheit positiv erlebt und welche hätten sie sich gewünscht?
- ▶ erleben die Beschäftigten aktuell positiv, welche als Manko?
- ▶ werden für die Zukunft als notwendig erachtet?

Damit können positive Erfahrungen, Anforderungen, Ideen und Wünsche für unterschiedliche Lebensphasen zusammengetragen werden. Für diesen Austausch eignet sich das Brainwriting, eine Methode, bei der

- ▶ jede oben genannte berufliche Lebensphase separat von einer Kleingruppe diskutiert und Maßnahmen visualisiert werden,
- ▶ jede Kleingruppe nach einem bestimmten Zeitfenster (ca. 10–20 min) zu einer nächsten Lebensphase wechselt und dort an die bereits visualisierten Erfahrungen und Anregungen anknüpft,
- ▶ jede Kleingruppe letztendlich nacheinander alle beruflichen Lebensphasen diskutiert und visualisiert,
- ▶ ein Mitglied jeder Kleingruppe schließlich im Plenum die Maßnahmen für eine Lebensphase vorstellt und alle anderen Teilnehmenden ergänzen.

Beim Setzen von Prioritäten und der Auswahl zukünftiger Maßnahmen stellen die Ergebnisse der Altersstrukturanalyse eine wichtige Hilfestellung dar, um aufzuzeigen, für wie viele Beschäftigte derzeit und in nächster Zukunft bestimmte Maßnahmen relevant werden können.

### Tipps und Tricks

- ▶ Um die Herausforderungen des demografischen Wandels erfolgreich zu bewältigen, muss die Behördenleitung unterstützend tätig werden.
- ▶ Die Führungskräfte sind bei der Einführung einer lebensphasenorientierten Personalentwicklung besonders gefordert und auch besonders zu fördern. Im Rahmen der Führungskräfteentwicklung sollten Führungskräfte die Gelegenheit erhalten, sich mit Themen wie Lebensphasen (Werte, Arbeitsstil, Verhaltensweisen), mögliche Wertekonflikte in altersgemischten Teams, Potenziale der Älteren, Umgang mit Mitarbeitenden verschiedener Generationen (Leistungsvermögen, Motivationshebel) sowie familienbewusstes Führungsverhalten auseinanderzusetzen.
- ▶ Alle Beschäftigten gilt es, im Umgang mit Kolleginnen und Kollegen verschiedener Generationen zu sensibilisieren, die Bedeutung des Wissenstransfers hervorzuheben, die Eigenverantwortung der Beschäftigten zu stärken und die Beteiligung von Beschäftigten unterschiedlicher Funktionen und Lebensphasen als Expertinnen und Experten zur bedarfsgerechten lebensphasenorientierten Gestaltung von Arbeit sicherzustellen.
- ▶ Die so gewonnenen Impulse können nicht nur neuen Schwung in die Behörden oder Verwaltungen tragen, sie werden auch nach außen strahlen – als Image eines modernen und attraktiven Arbeitgebers.



#### Literaturtip

Bundesministerium des Innern:  
Demografiesensibles Personalmanagement in der Bundesverwaltung  
– Leitfaden zur Ausgestaltung einer lebensphasenorientierten Personalpolitik, Berlin, 2012.



#### Ansprechperson für Rückfragen

▶ **Doreen Molnár**, BMAS, Zukunfts-gerechte Gestaltung der Arbeitswelt,  
doreen.molnar@bmas.bund.de

# Anforderungsprofile als Basis des Personalmanagements

Text: Dr. Roland Schäffer



## Steckbrief

- ▶ **Name:** Maßgeschneiderte Anforderungsprofile
- ▶ **Träger:** Unfallkasse des Bundes
- ▶ **Zielgruppe:** alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
- ▶ **Ziel:** Optimierung der Personalentwicklung

## Die am besten geeigneten Bewerberinnen und Bewerber auszuwählen ist eine Investition in die Zukunft.

Ebenso wichtig ist es, dass die vorhandenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sich parallel zu den sich wandelnden Anforderungen weiterentwickeln. Dafür ist das Wissen, wie diese beruflichen Anforderungen konkret aussehen, unbedingt notwendig. Genau hier setzt das Projekt „Maßgeschneiderte Anforderungsprofile“ an: Die Unfallkasse des Bundes (UK-Bund) hat ein systematisches und strategisch angelegtes Gesamtkonzept der Personalentwicklung (PE) entworfen. In einem Workshop mit den eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern wurden die wesentlichen Inhalte eines Personalentwicklungs-Konzepts für die UK-Bund ermittelt. Dabei ging es auch darum festzustellen, welche Personalentwicklungsinstrumente als Grundlage für andere dienen können. Das Ergebnis: Die Benennung der geforderten persönlichen Merkmale in Form von maßgeschneiderten Anforderungsprofilen ist für die meisten PE-Instrumente eine unabdingbare Basis.

## Ausgangssituation – Wandel der Arbeitssituation

Die Unfallkasse des Bundes unterlag in den vergangenen Jahren einem starken Wandel – und auch zukünftig stehen erhebliche Reorganisationsprozesse an. Für viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter geht damit eine gravierende Veränderung der Arbeitssituation einher. Um die Arbeitsleistung sowie die Zufriedenheit und Motivation der Beschäftigten zu sichern, ist ein gutes

Personalmanagement unerlässlich. Dies beinhaltet die richtigen Personalentscheidungen, eine gute Einarbeitung in neue Tätigkeiten, ein passendes Fort- und Weiterbildungsangebot sowie systematische Möglichkeiten zur Reflexion der eigenen Arbeitssituation. Daraufhin gab die Leitung der Unfallkasse des Bundes den Impuls, die bisherigen Maßnahmen der Personalentwicklung zu bilanzieren und zu einem systematischen und strategisch angelegten Gesamtkonzept der Personalentwicklung auszubauen.



### Schritt 1 – Evaluation der bisherigen Personalentwicklung

Im ersten Schritt bilanzierte der PE-Bereich die bisherigen Aktivitäten der Personalentwicklung. Auf dieser Grundlage schlug der PE-Bereich Personalentwicklungsinstrumente vor, die generell für die UK-Bund von Interesse sein könnten.

### Schritt 2 – Kick-off-Workshop zur strategischen Personalentwicklung

Im nächsten Schritt lud die Leitung des Hauses Führungskräfte aller Organisationseinheiten sowie Vertreterinnen und Vertreter aller Gremien zu einem eintägigen Workshop ein, um gemeinsam festzulegen, welche konkreten Inhalte und Prioritäten den vorher benannten Instrumenten zugeordnet und in welcher Reihenfolge sie eingeführt werden sollen. Die im Workshop erarbeiteten Ideen und Anregungen dienten als Grundlage für die konkrete inhaltliche Ausarbeitung und für eine Vermittlung dieser Bausteine im Haus. In diesem Zusammenhang fiel die Entscheidung, als erstes Personalentwicklungsinstrument für die UK-Bund maßgeschneiderte Anforderungsprofile zu erarbeiten.

#### Welche Chancen/Nutzen/Vorteile bieten Anforderungsprofile?

- ▶ richtige Personalauswahl
- ▶ fairer und offener SOLL-IST-Vergleich zwischen den Anforderungen an eine Person (im

Hinblick auf ihre Funktion) und ihrem tatsächlich gezeigten Verhalten

- ▶ Möglichkeit zur Selbstreflexion
- ▶ effektive Weiterbildung
- ▶ Ansatzpunkt zu einem 360°-Feedback
- ▶ transparente Karriereentwicklung

#### Welche Randbedingungen müssen für eine erfolgreiche Umsetzung hergestellt bzw. modifiziert werden?

- ▶ Verschriftlichung der Anforderungsprofile
- ▶ Einbeziehung der betroffenen Ebene
- ▶ direkter Bezug zur Tätigkeitsdarstellung

#### Durch welche Maßnahmen/Impulse können Führungskräfte eine erfolgreiche Umsetzung unterstützen?

- ▶ eigene Unterstützung zeigen
- ▶ andere überzeugen
- ▶ Selbstverpflichtung zur Umsetzung des eigenen Anforderungsprofils

### Schritt 3 – Workshops zu Anforderungsprofilen

Im nächsten Schritt ging es darum, die Anforderungsprofile in einem weiteren Workshop zu erarbeiten. Die meisten Teilnehmerinnen und Teilnehmer des Workshops waren dabei selbst in der Funktion tätig, für die das Anforderungsprofil erarbeitet werden sollte.

#### Das Eignungskonzept

Zunächst erhielten die Teilnehmerinnen und Teilnehmer Informationen zu bisherigen Aktivitäten zur Personalentwicklung. Dann reflektierte die Moderation gemeinsam mit den Teilnehmerinnen und Teilnehmern das sogenannte Eignungskonzept. Dieses zielt auf eine Übereinstimmung zwischen den Fähigkeiten einer Person und den Tätigkeitsanforderungen für eine erfolgreiche und zufriedenstellende Bewältigung der Arbeit (siehe Abbildung oben).

Dabei wurde insbesondere der konkrete Nutzen eines funktionsbezogenen Anforderungsprofils für verschiedene Instrumente der Personalentwicklung herausgestellt (z. B. Personalauswahl, Vorgesetzten-Feedback, Führungsgrundsätze, Fort- und Weiterbildung/Coaching).

### Aufgaben- und Tätigkeitsanalyse der Funktion

In einer offenen Diskussion sammelten die Teilnehmerinnen und Teilnehmer die für eine Funktion typischen, zentralen Aufgaben und Tätigkeiten. Jede Tätigkeit wurde auf einer Moderationskarte festgehalten und an einer Pinnwand gesammelt.

### Zuordnung der Fähigkeiten zu den Aufgaben/Tätigkeiten

In Kleingruppen ordneten die Teilnehmerinnen und Teilnehmer nun zu jeder der gesammelten Aufgaben genau die Fähigkeiten zu, die für eine erfolgreiche Erledigung der Aufgaben notwendig sind. Die für eine Tätigkeit besonders wichtigen Fähigkeiten wurden mit einem Punkt gekennzeichnet. Hierfür erhielten die Teilnehmenden eine Liste mit Kernkompetenzen. Jeder Kernkompetenz waren konkrete Verhaltensbeispiele zugeordnet, die von den Teilnehmenden spezifisch angepasst werden sollten.

### Häufigkeitsanalyse der Fähigkeiten (Gewichtung)

Zum Abschluss analysierten die Teilnehmerinnen und Teilnehmer, wie oft sich die jeweiligen Fähigkeiten in den Tätigkeiten widerspiegeln. Die mit einem Punkt gekennzeichneten Fähigkeiten zählten doppelt. So gelang es, Fähigkeiten zu identifizieren, die eine besonders große Wahrscheinlichkeit haben, durch entsprechende Tätigkeiten „aktiviert“ zu werden und zu einem erfolgreichen Handeln beizutragen. Die daraus resultierende Reihenfolge der Fähigkeiten wurde als „Hitliste“ visualisiert.

### Diskussion der Ergebnisse

Abschließend galt es, in der Diskussion herauszuarbeiten, welche der ermittelten Fähigkeiten den übergeordneten Kategorien soziale Kompetenz, persönliche Kompetenz und Methodenkompetenz zuzuordnen sind. Der Moderator wies darauf hin, dass das Arbeitsergebnis des Workshops noch nicht das fertige Anforderungsprofil darstellt. Die anschließende Überarbeitung durch die Projektgruppe zielte darauf, für sämtliche Workshop-Ergebnisse eine gemeinsame Sprache und eine vergleichbare Kom-

plexität – insbesondere bei ähnlichen Funktionsgruppen – zu realisieren. Im Hinblick auf die praktische Verwendung sollten die abschließenden Anforderungsprofile idealerweise sieben bis neun fachübergreifende Fähigkeiten/Kompetenzen umfassen. Die Tabelle auf der folgenden Seite zeigt ein überarbeitetes Anforderungsprofil.

### Ergebnisse: die Wirkung der Anforderungsprofile

Es hat sich gezeigt, dass die vorhandenen Anforderungsprofile unmittelbar bei der internen oder externen Besetzung von Stellen verwendet werden. Dies beginnt bei der Stellenausschreibung und endet bei der Konzeption und Anwendung entsprechender Auswahlinstrumente (zum Beispiel Interview). Auch bei der Formulierung von Stellenbeschreibungen können die vorhandenen Anforderungsprofile im entsprechenden Teil sehr gut unterstützen. Darüber hinaus sind die Anforderungsprofile gerade im Hinblick auf größere Reorganisationsmaßnahmen sehr nützlich.

### Tipps und Tricks

#### Einbindung der Beschäftigten erhöht Akzeptanz:

In der bisherigen Umsetzung ist es der UK-Bund gelungen, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den systematischen und strategisch angelegten Prozess der Personalentwicklung einzubinden. Dadurch erzielten die erarbeiteten Anforderungsprofile eine hohe Akzeptanz. Entscheidend für die Nützlichkeit der Profile ist die sehr anschauliche, verhaltensorientierte Definition der einzelnen Fähigkeiten und Kompetenzen. Auch hier war es wichtig, die betroffenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in die Feinjustierung der einzelnen Fähigkeiten einzubeziehen.



#### Ansprechpersonen für Rückfragen

- ▶ **Bernd Kutzner**, Prozessverantwortlicher der UK-Bund, [Bernd.Kutzner@uk-bund.de](mailto:Bernd.Kutzner@uk-bund.de)
- ▶ **Dr. Roland Schäffer**, Fachlicher Berater und Moderator, [Dr. Roland.Schaeffer@B-S-T.org](mailto:Dr.Roland.Schaeffer@B-S-T.org)

## Anforderungsprofil

Dienstposten Abteilungsleitung Künstlersozialkasse

### Teil A Fachkompetenz

**Berufliche Qualifikation:** Laufbahnbefähigung höherer Dienst oder gleichartige Qualifikation  
**Spezialisierungen:** aktuelle Kenntnisse des Sozialrechts  
**Erfahrungen:** Berufserfahrung in verantwortlicher Position als Führungskraft

### Teil B Fachübergreifende Kenntnisse

Personalführung, Organisations-/Ressourcen-/ Budgetplanung, -steuerung und -kontrolle

### Teil C Fachübergreifende Kompetenzen

#### ► Methodenkompetenz

##### Strategiekompetenz

Strategiekompetenz bedeutet, dass eine Person in der Lage ist, realistische Zukunftsszenarien für die eigenen Arbeitsbereiche zu entwickeln und daraus konkrete operative Handlungsmaßnahmen abzuleiten.

##### Analytisches/vernetztes Denken

Analytisches/vernetztes Denken besteht darin, auch komplexe Situationen differenziert zu erfassen, sie zu analysieren, mögliche Wechselwirkungen und die beteiligten Rahmenbedingungen zu erkennen.

##### Problemlösungskompetenz

Problemlösungskompetenz bedeutet ein systematisches, analytisches Vorgehen bei der Entwicklung von Problemlösungen, beim Aufzeigen mehrerer Lösungsalternativen und bei der sachlich begründeten Gewichtung der Alternativen.

##### Kompetenz zur zielorientierten Steuerung

Kompetenz zur zielorientierten Steuerung beinhaltet, bei sich und bei anderen klare Ziele zu entwickeln, deren Umsetzung konsequent zu kontrollieren und ggf. rechtzeitig Korrektur- bzw. Unterstützungsmaßnahmen einzuleiten.

##### Organisationsfähigkeit

Organisationsfähigkeit bedeutet, durch klare Organisation, Planung und Prioritätensetzung die realistisch definierten Ziele systematisch zu erreichen.

#### ► Soziale Kompetenz

##### Motivationsfähigkeit

Motivationsfähigkeit bedeutet, andere Personen durch Vorbild oder unterstützende Maßnahmen zu motivieren, ihre innere Aufgabenübernahme zu stärken (sie für die Aufgabe begeistern) und Leistungsbereitschaft zu stärken.

##### Kommunikationsfähigkeit

Kommunikationsfähigkeit bedeutet, die Hürde überwinden zu können, Dinge anzusprechen und auf der Basis einer sachlichen und emotionalen Analyse das Gehörte zu verstehen, nachzufragen, Gesprächsinhalte auszutauschen und auf den Punkt zu bringen.

##### Einfühlungsvermögen

Einfühlungsvermögen bedeutet, dass ein Mensch in der Lage ist, sich in andere Personen „hineinzudenken“. Dies beinhaltet einerseits das sachliche Hineindenken und andererseits das emotionale Mitfühlen.

##### Konfliktfähigkeit

Konfliktfähigkeit bedeutet das Erkennen von Konfliktsituationen, das aktive Ansprechen sowie die konstruktive Gestaltung von Konfliktlösungsprozessen.

#### ► Persönliche Kompetenz

##### Verantwortungsbewusstsein

Verantwortungsbewusstsein beinhaltet eine klare und präzise Sicht der eigenen Zuständigkeiten, eine positive Bereitschaft, zu deren Umsetzung sowie zu dem eigenen und mitverantworteten Handeln und den Einschätzungen zu stehen und diese ggf. zu korrigieren.

##### Integrität

Unter Integrität ist zu verstehen, dass eine Person über ein adäquates Wertesystem verfügt und den Aspekten Loyalität und Gerechtigkeit Genüge leistet (Glaubwürdigkeit, Wahrhaftigkeit).



# Netzwerk mit Zukunft

## Integration, Förderung und Vernetzung von Nachwuchskräften

Text: Doreen Molnár



### Steckbrief

- ▶ **Name:** Nachwuchskräfte Netzwerk
- ▶ **Träger:** Bundesministerium für Arbeit und Soziales
- ▶ **Zielgruppe:** neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
- ▶ **Ziele:** Integration und Qualifizierung von potenziellen Fach- und Führungskräften

**„Zusammenkommen ist ein Beginn, Zusammenbleiben ist ein Fortschritt, Zusammenarbeiten ist ein Erfolg.“** – Unter diesem Motto steht das Programm zur Nachwuchsförderung, das das Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) seit 2005 erfolgreich als Baustein seiner Personal- und Organisationsentwicklung etablieren konnte. Ziel des Angebots ist es, für neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter den Arbeitseinstieg zu erleichtern und sie frühzeitig für Fach- und Führungsaufgaben zu qualifizieren. Fähigkeiten wie bereichsübergreifendes Denken, kooperatives Arbeiten sowie das effektive Arbeiten in Teams und in abteilungsübergreifenden Strukturen werden dabei besonders gestärkt. Das Programm setzt dafür auf flankierende Fortbildungsmaßnahmen, auf Mentoringangebote, auf ein Alumni-Netzwerk und den intensiven Austausch zwischen allen Abteilungen. Mehr als 300 Mitarbeitende haben bisher teilgenommen. Das Ergebnis: ein zukunftsfähiges Netzwerk, von dem nicht nur die Nachwuchskräfte, sondern das gesamte Haus profitiert.

### Zur Ausgangslage

Die Anforderungen, die unsere Gesellschaft an öffentliche Organisationen stellt, werden zunehmend komplexer, dynamischer und weniger kalkulierbar. Um auch in Zukunft erfolgreich auf gesellschaftliche Herausforderungen reagieren zu können, bedarf es einer innerbehördlichen Arbeitsweise, die nach innen hin auf die abteilungsübergreifende Zusammenarbeit und nach außen hin auf die Vernetzung mit vielen unterschiedlichen Akteuren setzt. Stark vernetzte Systeme sind

jedoch viel weniger kontrollierbar als hierarchische, wie man sie aus der Vergangenheit kennt. Deshalb braucht es Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die nicht nur Fachkompetenz, sondern zusätzlich auch ein hohes Maß an Methoden-, Sozial- und Führungskompetenz mitbringen. Teamplayer statt Einzelkämpfer lautet die Devise: Kooperatives Arbeiten, tragfähiges Selbstmanagement und zielführende Kommunikation sind Schlüsselfähigkeiten, die Nachwuchskräfte heutzutage mitbringen sollten, die jedoch in Ausbildung und Studium oft nicht im Vordergrund stehen.

## Nachwuchskräfte gewinnen, halten und langfristig fördern

Das BMAS hat deshalb ein innovatives Programm der Nachwuchsförderung entwickelt, das bereits seit 2005 erfolgreich umgesetzt wird. Im Fokus stehen neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die die potenziellen Fach- und Führungskräfte von morgen sind und die bereits heute gewonnen, gehalten und langfristig gefördert werden. Das Konzept „Nachwuchsförderung“ hat dabei insbesondere zum Ziel,

- ▶ neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des gehobenen und höheren Dienstes in der beruflichen Startphase im BMAS zu unterstützen,
- ▶ Qualifizierungsmöglichkeiten zur Optimierung von Methoden-, Sozial- und später Führungskompetenzen anzubieten,
- ▶ Kontinuität in der Vernetzung und Förderung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sicherzustellen,
- ▶ soziale Netzwerke im BMAS abteilungsübergreifend aufzubauen, nachhaltig zu festigen und damit die zielorientierte Zusammenarbeit im BMAS zu stärken sowie
- ▶ ein Personalmarketinginstrument bereitzustellen, das die Attraktivität des BMAS als Arbeitgeber für potenzielle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erhöht.

Fünf wesentliche Elemente sind Teil der „Nachwuchskräfteförderung“ im BMAS:

1. ein NachwuchskräfteNetzwerk, flankiert von einem Qualifizierungsprogramm,
2. ein Mentorensystem,
3. ein erweitertes Alumni-Netzwerk der ehemaligen Nachwuchskräfte,
4. Netzwerktreffen,
5. eine hausübergreifende Netzwerkbildung durch Projektarbeit und Öffnung einzelner Programmangebote für das Haus.

## Schritt für Schritt zur erfolgreichen Nachwuchsförderung

### 1. Ein NachwuchskräfteNetzwerk, flankiert von einem Qualifizierungsprogramm

Das NachwuchskräfteNetzwerk läuft parallel zur fachlichen Einarbeitung der neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Mit der Teilnahme an einem Qualifizierungsprogramm, das auf einen Zeitraum von eineinhalb Jahren angelegt ist, wird ihnen die Integration in das BMAS erleichtert. Gleichzeitig wird ihre individuelle Entwicklung gefördert und die Möglichkeit für eine breite Vernetzung im BMAS gegeben.

Das Qualifizierungsprogramm besteht aus 15 Veranstaltungen mit Programminhalten, die auf ganz unterschiedlichen Ebenen ansetzen:

- ▶ auf der Personenebene: zur Erhöhung der Sozial- und Methodenkompetenz sowie zum Verständnis menschlicher Verhaltensweisen: Selbst- und Zeitmanagement, professionelles Präsentieren,
- ▶ auf der Gruppenebene: zur Förderung gruppeninterner Prozesse: Teamentwicklung, Konfliktmanagement,
- ▶ auf der Organisationsebene: zum Verständnis BMAS-spezifischer Ziele, Strukturen, Abläufe usw. sowie zur Förderung abteilungsübergreifender Zusammenarbeit: hausinterne Einführung, Dialog mit der Leitung, Informationsveranstaltungen zu hauspezifischen Themen, Projektarbeit,
- ▶ organisationsübergreifend: zum Kennenlernen anderer Organisationen: der Besuch nationaler Behörden (Kanzleramt, Bundesrat, Bundestag) oder BMAS-relevanter europäischer Institutionen mit Sitz in Brüssel oder Paris (z.B. Europäische Kommission, Ständige Vertretung der Bundesrepublik Deutschland, OECD, Europaparlament).

Hinzu kommen regelmäßige Stammtischtreffen, die ebenfalls eine wichtige Rolle dabei spielen, informelle Beziehungen zu stärken, Vertrauen zueinander aufzubauen und Erfahrungen auszutauschen. Die Organisation der Treffen übernehmen die Nachwuchskräfte selbst: So beginnt das Netzwerk, sich selbst zu organisieren.

## 2. Das Mentorensystem

Das Mentorensystem bietet Nachwuchskräften ein weiteres Unterstützungsangebot: Hier stehen erfahrenere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als Ansprechpersonen außerhalb der Abteilung für Fragen zur Verfügung, informieren als „Insider“ auf kurzem Wege über die gelebte Ministeriumskultur und unterstützen bei Bedarf in schwierigen Situationen. Dabei helfen und beraten sie ihre Mentees in einer „Eins-zu-eins-Beziehung“. Die wichtigsten Kriterien für die Auswahl einer Mentorin oder eines Mentors sind dabei ausreichende Arbeitserfahrungen im BMAS und die erklärte Bereitschaft, Zeit und Wissen zur Verfügung zu stellen. Wichtig ist außerdem, dass Mentorin bzw. Mentor und Mentee zwar am gleichen Dienstsitz sind, jedoch aus unterschiedlichen Abteilungen kommen. Natürlich müssen auch die Mentorinnen und Mentoren in ihrer Arbeit ausreichend Unterstützung und Begleitung erfahren. Deshalb werden im Rahmen von Mentorenschulungen wesentliche Ziele und Ideen des Mentorings vermittelt, können Erfahrungen ausgetauscht und Coaching-Techniken vertieft werden.

## 3. Erweitertes Netzwerk für Alumni (die ehemaligen Nachwuchskräfte)

Nach der eineinhalbjährigen Einstiegsphase ist noch lange nicht Schluss. Die ehemaligen Nachwuchskräfte treffen sich weiterhin im Rahmen eines Alumni-Netzwerks.

## 4. Netzwerktreffen

Da die meisten Veranstaltungsangebote des Programms eher auf kleinere Teilnehmerzahlen ausgerichtet sind, werden seit 2008 einmal jährlich große Netzwerktreffen organisiert, in denen alle Nachwuchskräfte, Alumni, Mentorinnen und Mentoren zusammenkommen. Die Netzwerktreffen bieten die Möglichkeit, sich auszutauschen und das Netzwerk inhaltlich weiterzuentwickeln. Zudem bieten Outdoor-Aktivitäten Gelegenheit, um gemeinsam mit allen praktisch zu arbeiten. Dabei stehen Kreativität, Kommunikation, Zusammenarbeit und viel Spaß im Vordergrund. Die Treffen setzen im Haus ein Zeichen für die abteilungsübergreifende Zusammenarbeit. Entstanden sind dabei z. B. Netzwerke in der unterschiedlich-

ten Ausführung (Netzwerktürme, Netzwerkkugel, Netzwerkdach). Zum Abend münden alle Netzwerktreffen in eine Netzwerkparty.

## 5. Hausübergreifende Netzwerkbildung

Die Nachwuchsförderung ist eingebettet in den ganz normalen Arbeitsalltag des BMAS, denn Ziel ist es nicht, Parallelstrukturen aufzubauen, sondern den Netzwerkgedanken in das gesamte Haus – über Abteilungen und Hierarchieebenen hinweg – hineinzutragen. Zurückblickend konnten Netzwerkmitglieder mit anderen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern des Hauses einige abteilungsübergreifende Projekte umsetzen, so zum Beispiel die Organisation einer Jahresabschlussparty, die Entwicklung eines Konzeptes zur Einführung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter oder die Neugestaltung des Internetauftritts des BMAS als attraktiver Arbeitgeber (Inhalte, Kurzvideos). Zudem wurden Seminarreihen zu Themen wie Moderations- und EU-Verhandlungstechniken oder Projektmanagement sowie Führung und Zusammenarbeit angeboten, die auch den Mitarbeitenden offenstanden, die nicht die Möglichkeit hatten, von dem Nachwuchskräfte Netzwerk zu profitieren. Inzwischen werden solche Seminare in Inhouse-Schulungen für das gesamte Haus angeboten, sind also nicht mehr nur Bestandteil der Nachwuchsförderung.

## Umsetzung mithilfe vieler Akteure

Nachwuchskräfte- und Alumni-Netzwerk, Mentorensystem und Projektarbeit werden durch die Zentralabteilung des BMAS organisiert. Federführend in der konzeptionellen Planung ist die Personalentwicklung des BMAS. Die Durchführung der Seminare wird durch externe Trainerinnen und Trainer unterstützt. Basis dafür sind Seminarkonzepte, die mit der Personalentwicklung gemeinsam erarbeitet wurden und eine Verzahnung der einzelnen Seminare sicherstellen.

„ Durch das Nachwuchs-  
kräftenetzwerk hatte ich  
einen tollen Start im BMAS.  
Ich profitiere heute noch von  
den vielen gewonnenen Kon-  
takten und den Fortbildungen.  
Ich habe den Eindruck, dass  
diese Netzwerkkultur auch  
von den Alumni im BMAS  
weiter gelebt wird.

Mitglied des Nachwuchskräfte-  
netzwerks



Zum Erfolgsrezept des Nachwuchskräftenetzwerks gehört aber auch die aktive Einbindung aller Teilnehmenden, das Netzwerk und die Angebote mit auszugestalten. Feedbackbögen helfen dabei, die Qualität der Seminare zu bewerten und Anregungen zu erhalten. Die jährlichen Netzwerktreffen bieten Möglichkeiten der Bilanzierung und der strukturellen und inhaltlichen Weiterentwicklung von Netzwerk und Angeboten. Diese gelebte Feedbackkultur ist ein Grund dafür, dass sich das Nachwuchskräftenetzwerk innerhalb des gesamten Hauses einer breiten Akzeptanz und Beliebtheit erfreut.

### Eine neue Kultur des Miteinanders

Gute Führung und Zusammenarbeit lassen sich nicht verordnen, sie sind Ergebnis eines gemeinsamen Entwicklungsprozesses. Das Nachwuchskräftenetzwerk lebt das vor, was sich viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter laut internen Mitarbeiterbefragungen wünschen: eine stärkere abteilungsübergreifende Zusammenarbeit. Denn diese hilft, über bestehende Hierarchien und Teams hinweg den Austausch zu intensivieren, den Informationsfluss zu verbessern und die Verbundenheit zwischen Kolleginnen und Kollegen zu stärken. Nachwuchskräfte und Alumni nutzen das Netzwerk, um Kontakte im Haus aufzubauen, Informationen auf dem kleinen Dienstweg auszutauschen und um sich gegenseitig zu unterstützen. Dabei sind Vertrauen und das Prinzip der Gegenseitigkeit zentrale Ressourcen, die das Netzwerk zusammenhalten. Nachwuchskräfte und Alumni sind sehr gut in der Lage, Vertrauen aufzubauen, abteilungsübergreifend zu kooperieren, in Netzwerken zusammenzuarbeiten. Diese neue Form des Arbeitens hat Vorbildcharakter für das BMAS insgesamt.



#### Ansprechperson für Rückfragen

► **Anne Rüschkamp**, BMAS, Personalentwicklung,  
anne.rueschkamp@bmas.bund.de

# Vom Nachwuchswissenschaftler zum Senior Scientist

## Fachkarrieren auch im öffentlichen Dienst

Text: Dr. Volker Wölfel



### Steckbrief

- ▶ **Name:** Fachkarriere als „Senior Scientist“
- ▶ **Träger:** Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin
- ▶ **Zielgruppe:** wissenschaftliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
- ▶ **Ziel:** fachliche Exzellenz sichern

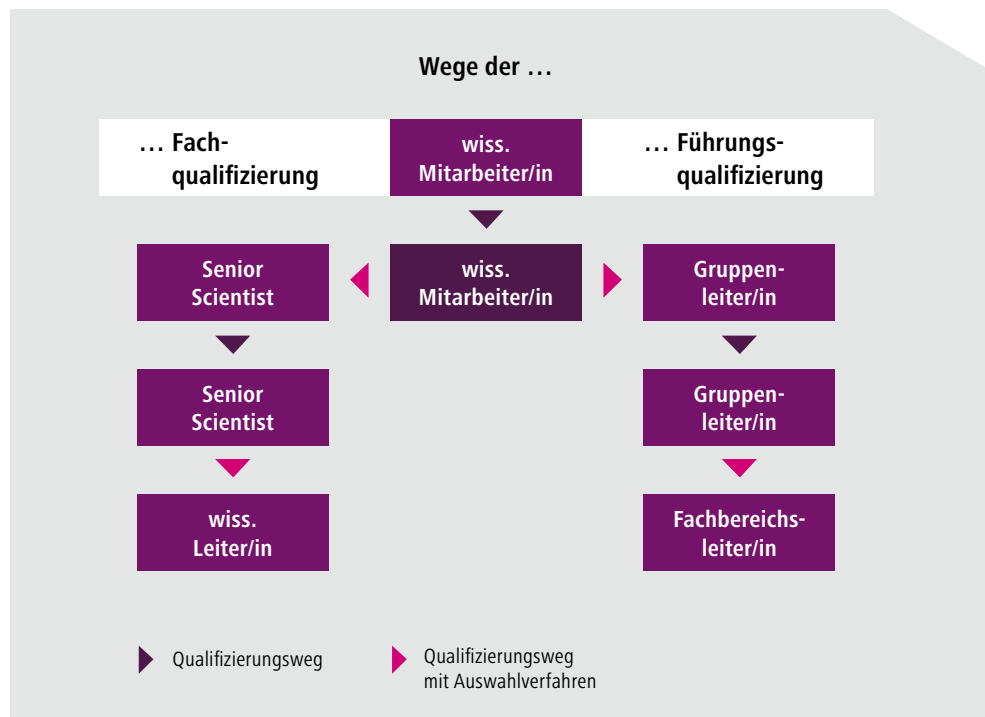
**Die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) ist eine Bundeseinrichtung mit Forschungs- und Entwicklungsaufgaben (Ressortforschungseinrichtung) im Geschäftsbereich des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales. Sie beschäftigt insgesamt 700 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.**

Rund ein Drittel sind Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler mit unterschiedlichen fachlichen Schwerpunkten. Bis vor wenigen Jahren boten sich den wissenschaftlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern wenig fachliche Aufstiegsmöglichkeiten innerhalb der BAuA. Das hat sich mit der Möglichkeit einer Fachkarriere als „Senior Scientist“ geändert.

Für Beschäftigte mit abgeschlossener wissenschaftlicher Hochschulbildung ohne umfangreiche Berufserfahrung beginnt der berufliche Einstieg in der BAuA in der Regel als wissenschaftliche Mitarbeiterin oder wissenschaftlicher Mitarbeiter unter Eingruppierung in der Entgeltgruppe E 13 TVöD im befristeten oder unbefristeten Beschäftigungsverhältnis. Beschäftigten, die durch weitgehend selbstständige und verantwortliche Bearbeitung bedeutender Aufgaben die Leitung interner Arbeits- oder Projektgruppen oder die

Mitarbeit in wichtigen Fachgremien oder Projektverbänden ihre entsprechende Qualifikation unter Beweis gestellt haben, können solche Tätigkeiten in höherem Umfang (Entgeltgruppe E 14) übertragen werden. Eine Änderung ihrer Funktionsbezeichnung ist damit nicht verbunden. Damit endete in der Regel der fachlich orientierte Karriereweg in der BAuA, da ein weiterer Aufstieg nur durch die Übernahme von Führungs- und Managementaufgaben möglich war.

## Fach- und Führungskarriere für wissenschaftliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der BAuA im Überblick



Die mit der Übernahme von Führungs- und Managementaufgaben einhergehende zeitliche Beanspruchung hat zwangsläufig zur Folge, dass die eigene wissenschaftliche Tätigkeit in den Hintergrund treten muss. Dies ist für viele Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler eine schwierige Entscheidung, da ihre Affinität zur fachlichen Arbeit häufig besonders ausgeprägt ist und sie eine Führungskarriere nur „aus der Not“ heraus einschlagen wollen. Die BAuA hat sich daher im Rahmen einer umfassenden Reorganisation im Jahr 2009 dazu entschlossen, die Möglichkeit der Fachkarriere als Senior Scientist zu schaffen.

### Das Aufgabenspektrum einer bzw. eines „Senior Scientist“

Senior Scientists sind wissenschaftliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die in einer Fachgruppe der BAuA tätig sind. Grundlage ihrer Tätigkeit sind wissenschaftliche oder wissenschaftsbasierte Aufgaben, die mit außerordentlicher fachlicher Kompetenz und entsprechend ausgeprägter Reputation in der Innen- und Außenwirkung der BAuA ausgeführt werden. Von wissenschaftlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern unter-

scheidet die Senior Scientists die souveräne Beherrschung einer für die strategischen Handlungsfelder der BAuA bedeutsamen fachlichen Disziplin. Die herausgehobene Stellung der Senior Scientists wird nicht nur durch ihre ausgeprägten Kontakte zu den themenspezifisch relevanten Zielgruppen aus Wissenschaft, Politik und Fachöffentlichkeit deutlich. Ihre Tätigkeit zeichnet sich auch durch eine entsprechende Sichtbarkeit der Leistungen in Form von mündlichen wie schriftlichen Beiträgen zu nationalen und – je nach Themengebiet – auch europäischen und internationalen Veranstaltungen und Publikationen und durch die Übernahme besonderer Verantwortung in für die BAuA strategisch relevanten Gremien aus. Entsprechend definieren sich die an die Senior Scientists gerichteten Anforderungen:

- ▶ Impulsgeberin bzw. Impulsgeber und wesentliche fachliche Ansprechperson für ein fachlich herausgehobenes Themengebiet der BAuA,
- ▶ Identifizierung von Entwicklungen und Initiierung von Forschungs- und Entwicklungsarbeiten, um künftige politikberatende Handlungsfelder proaktiv unterstützen zu können,
- ▶ Anleitung jüngerer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, insbesondere auch fachliche Betreuung

von Diplomarbeiten und Promotionen (möglichst in der Rolle als Zweitgutachterin bzw. Zweitgutachter der kooperierenden Hochschule),

- ▶ umfassende wissenschaftliche Politikberatung zu aktuellen Fragestellungen,
- ▶ Übernahme herausgehobener Positionen in nationalen Fachgremien, insbesondere der Vorschriften- und Regelsetzung,
- ▶ Mitarbeit in internationalen Gremien, z. B. in Expertengruppen der EU, Normungsgremien, WHO- oder OECD-Arbeitsgruppen,
- ▶ Publizieren in für das Themengebiet relevanten, möglichst internationalen Fachzeitschriften,
- ▶ Akquirieren und Durchführen nationaler und europäischer Drittmittelprojekte,
- ▶ Übernahme von Lehrverpflichtungen,
- ▶ Repräsentanz der BAuA auf internationalen Fachkongressen.

### Anreize schaffen

Senior Scientists bei der BAuA übernehmen Verantwortung für wichtige Themenfelder. Ziel ist deshalb ihre Verbeamtung mit der Möglichkeit der Beförderung in die Besoldungsgruppe A15. Auch die Rahmenbedingungen und die Ausstattung sollen der Bedeutung ihrer Funktion Rechnung tragen. Senior Scientists sind mit höheren Handlungs- und Entscheidungsspielräumen im jeweiligen Themenfeld ausgestattet und können spezifische Maßnahmen zur Weiterentwicklung ihrer Aufgaben in Anspruch nehmen, insbesondere zur Vernetzung innerhalb und außerhalb der BAuA.

Zur Vergrößerung der Kompetenzen im Themenfeld und zur Stärkung des wissenschaftsbasierten Austausches tragen bei:

- ▶ Nutzung zeitlicher Ressourcen für die persönliche wissenschaftliche Qualifizierung und Tätigkeit (z. B. Habilitation, Publikations- und/oder Lehrtätigkeit),
- ▶ Mitgliedschaft im erweiterten Führungskreis der BAuA mit der Möglichkeit, zur strategischen Weiterentwicklung der Einrichtung unmittelbar beizutragen,
- ▶ Möglichkeit der Teilnahme an wissenschaftlichen Austauschprogrammen mit Partner-

instituten sowie an internationalen Fachkongressen.

### Wie wird man Senior Scientist in der BAuA?

Die Bestellung der Senior Scientists erfolgt in einem mehrstufigen Verfahren, das alle zwei bis drei Jahre durchgeführt wird. Der Start des Verfahrens wird intern bekannt gegeben. Die Beteiligung ist auf zwei Wegen möglich:

#### 1. Fachbereichsleitung benennt Bewerberin oder Bewerber

Die Identifikation und Entwicklung von Talenten ist – auch im wissenschaftlichen Bereich – eine wichtige Aufgabe der einzelnen Fachbereiche und dort der Fachbereichs- und Gruppenleitungen. Durch die langjährige Zusammenarbeit mit den wissenschaftlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sind sie in der Lage, deren Potenzial zur Übernahme der Aufgaben eines Senior Scientists einzuschätzen. Auch muss es den Führungskräften in den Fachbereichen möglich sein, Beschäftigte zu ermutigen, den Weg einer Fachkarriere einzuschlagen und sie dabei zu fördern. Daher können die Fachbereichsleitungen Bewerberinnen und Bewerber mit deren Einverständnis benennen.

#### 2. Eigene Bewerbung

Neben der Benennung durch die Fachbereichsleitung ist als zweiter Zugangsweg die eigene Bewerbung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern möglich, die mit dem von ihnen bearbeiteten Themengebiet die Position eines Senior Scientists anstreben.

Für den weiteren Entscheidungsprozess arbeiten die Bewerberinnen und Bewerber eine schriftliche Unterlage aus, in der sie ihre Motivation und ihre Befähigung darstellen. Die Unterlagen sollen einen aussagekräftigen Einblick in das zu bearbeitende Themenfeld ermöglichen und darüber hinaus die Reputation der potenziellen Senior Scientists verdeutlichen:

- ▶ langjährige wissenschaftliche oder wissenschaftsbasierte Tätigkeit in der BAuA oder in vergleichbaren Einrichtungen in einem komplexen Themengebiet oder einer fachlichen Disziplin mit hoher Bedeutung für die BAuA,
- ▶ Entwicklung einer Perspektive für die weitere Bearbeitung des Themas in der BAuA,
- ▶ ausgewiesene Fähigkeit, neue Themenfelder zu erschließen,
- ▶ hohe Reputation bei themenspezifisch relevanten Zielgruppen (Wissenschaft, Politik und/oder Fachöffentlichkeit),
- ▶ hervorragende nationale und internationale Vernetzung,
- ▶ renommierte Publikationen,
- ▶ eingeladene Beiträge zu Fachveranstaltungen,
- ▶ Mitgliedschaft in relevanten Ausschüssen, Arbeitsgruppen und/oder Projektbeiräten,

- ▶ ausgewiesene erfolgreiche und verantwortungsvolle Bearbeitung eigener wissenschaftsbasierter Projekte und Betreuung extramuraler Projekte,
- ▶ ausgeprägte Fähigkeiten im Projekt- und Prozessmanagement,
- ▶ möglichst Auslandsaufenthalt oder Abordnung in ein Ministerium.

Die Entscheidung über die Bestellung zum Senior Scientist erfolgt durch die Präsidentin der BAuA nach vorheriger Beratung der eingereichten Bewerbungsunterlagen im Führungsgremium. Gleichstellungsbeauftragte, Schwerbehindertenvertretung und Personalrat werden entsprechend den rechtlichen Regelungen in den verschiedenen Phasen des Verfahrens einbezogen. Bei der erstmaligen Durchführung des Verfahrens im Jahr 2011 wurden sechs Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler in das Verfahren einbezogen, von denen drei zur bzw. zum Senior Scientist ernannt wurden. Im Jahr 2014 ist die erneute Durchführung des Verfahrens vorgesehen.



#### Ansprechperson für Rückfragen

- ▶ **Dr. Volker Wölfel**,  
Zentralbereichsleiter der BAuA,  
[woelfel.volker@buaa.bund.de](mailto:woelfel.volker@buaa.bund.de)



# Strukturierter Wissens- und Erfahrungstransfer

Text: Markus Schweikert



## Steckbrief

- ▶ **Name:** Wissens- und Erfahrungstransfer
- ▶ **Träger:** Innenministerium Baden-Württemberg, Landespolizeipräsidentium, Stuttgart
- ▶ **Zielgruppe:** Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Polizei Baden-Württemberg, die in absehbarer Zeit in den Ruhestand treten, sowie ihre Nachfolgerinnen und Nachfolger
- ▶ **Ziele:** ressourcenschonende und qualitätssichernde Übertragung vorhandenen Wissens und vorhandener Erfahrungen auf die nächste Generation

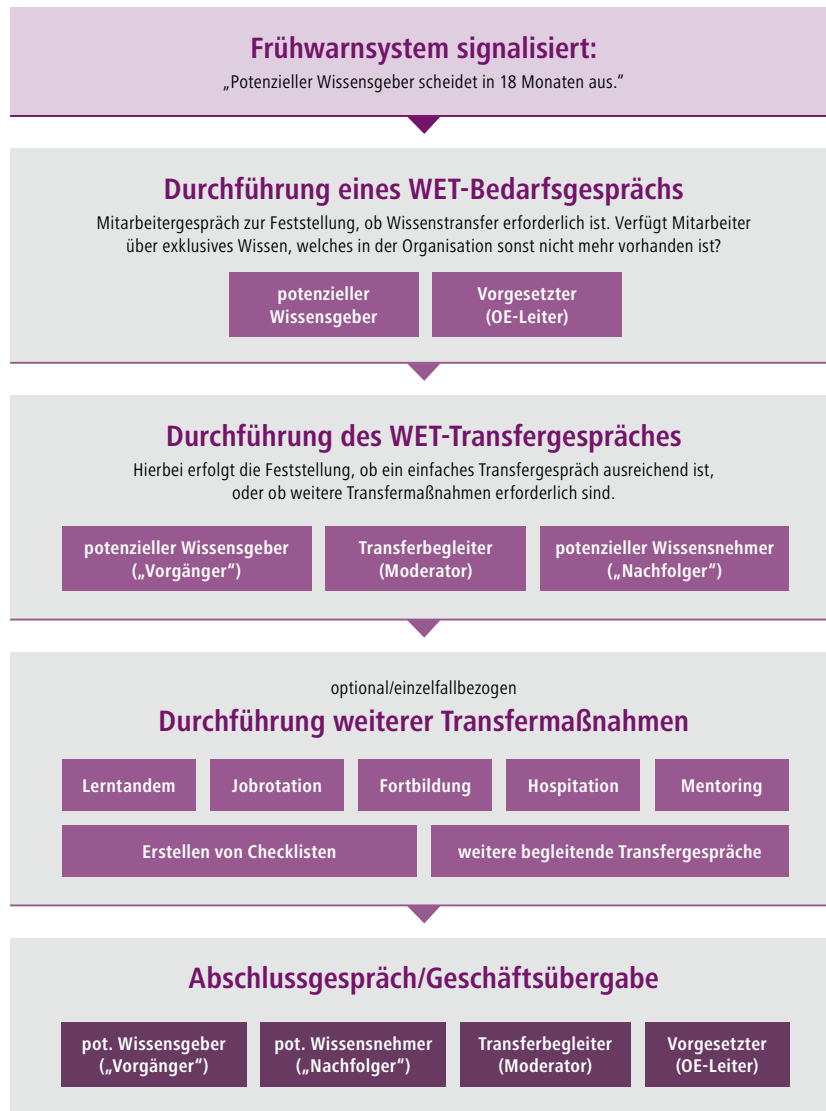
**Der demografische Wandel stellt nicht nur Unternehmen, sondern gerade auch den öffentlichen Dienst vor große Herausforderungen.** Insbesondere die hohe Zahl an Ruhestandseintritten in den kommenden Jahren erfordert bei der Polizei Baden-Württemberg ein Umdenken und konkrete Überlegungen, wie dem damit drohenden Wissens- und Erfahrungsverlust gezielt begegnet werden kann. Hierzu wurde unter Leitung des Inspektors der Polizei Baden-Württemberg eine Projektgruppe „Wissens- und Erfahrungstransfer“ eingerichtet, die einen Stufenprozess und Methoden erarbeitet hat, mit denen sich vorhandenes Wissen und Erfahrungen bei der sogenannten Wissensgeberin oder dem Wissensgeber rechtzeitig abrufen und sichern lassen. Anschließend soll dieses Wissen wieder in die Arbeitsprozesse eingespeist und an nachfolgende Generationen, die sogenannten Wissensnehmerinnen und -nehmer, weitergegeben werden.

## Zeit zu handeln! – Die Ausgangslage

Bis 2025 treten in der Polizei Baden-Württembergs über 12.000 Polizeivollzugsbeamtinnen und -beamte in den Ruhestand. Das sind rund 50 Prozent der gesamten Belegschaft im Polizeivollzug. Bereits mit Beginn der Pensionierungswelle ab 2015 droht damit der Verlust von wertvollem Fach- und vor allem Erfahrungswissen. Ziel der Projektgruppe war es, zeitnah pragma-

tische Handlungsempfehlungen zu erstellen, um den Wissensverlust möglichst gering zu halten. Deshalb hat die Projektgruppe die Demografieexpertinnen und -experten der Ludwig-Maximilians-Universität München sowie Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler des Fraunhofer-Instituts Magdeburg eingebunden. Nach einem erfolgreichen Pilotlauf in mehreren Dienststellen wurde die Konzeption im April 2012 landesweit für die Polizei umgesetzt.

## Stufenkonzept des Wissens- und Erfahrungstransfers



Quelle: Die Polizei-Zeitschrift Baden-Württemberg – DPZ, Ausgabe 4/2011, S. 29.

### „In fünf Schritten zum Erfolg!“ – Der Transferprozess in Baden-Württemberg

#### Schritt 1 – Das Frühwarnsystem

Basis der in der Abbildung dargestellten Stufenkonzeption ist ein EDV-gestütztes Frühwarnsystem. Mit diesem System steht der Personalverwaltung einer Dienststelle ein Instrument zur Verfügung, das alle planmäßigen Zuruhesetzungen anzeigen kann, die in absehbarer Zeit bevorstehen. Dargestellt werden sie mithilfe einer Ampelfunktion:

- **Rot:** Ruhestandseintritt in weniger als 12 Monaten
- **Gelb:** Ruhestandseintritt zwischen 12 und 18 Monaten

- **Grün:** Ruhestandseintritt später als 18 Monate

Abhängig von der Funktion einer Person kann es bereits 18 Monate vor der planmäßigen Pensionierung notwendig sein, mit ersten wissenssichernden Maßnahmen zu beginnen. Einzelne „Job-Familien“ machen es aufgrund ihrer Stellung innerhalb der Organisationen oder der notwendigen Qualifizierung erforderlich, bereits Jahre im Voraus Nachfolgeplanungen und Maßnahmen für den Wissens- und Erfahrungstransfer (WET) einzuleiten. Das Frühwarnsystem bietet verschiedene Darstellungs- und Auswertemöglichkeiten, denen verschiedene Rollen und damit verbundene Rechte zugeordnet sind, die in einem Datenschutzkonzept geregelt sind.

### Schritt 2 – Das WET-Bedarfsgespräch

Wenn das Frühwarnsystem auf den bevorstehenden Ruhestand einer Mitarbeiterin oder eines Mitarbeiters hinweist, ist in jedem Einzelfall zu prüfen, ob besonderes Wissen oder Erfahrungen für die Organisation verloren gehen.

Zur Ermittlung dieser „transferwürdigen“ Wissens- und Erfahrungswerte dient das „WET-Bedarfsgespräch“. Dieses Gespräch ist grundsätzlich von der Leitung der Organisationseinheit zu führen, in der die potenzielle Wissensgeberin oder der Wissensgeber tätig ist. Bei Bedarf kann die oder der direkte Vorgesetzte an dem Gespräch teilnehmen. Die Gesprächsführung basiert auf dem bei der Polizei bereits praktizierten Mitarbeitergespräch.

Für das WET-Bedarfsgespräch wurden hilfreiche Informations-Tools entwickelt (z. B. eine Muster-Einladung für die wissensgebende Person). Diese Hilfsmittel vermitteln der jeweiligen Leitung wichtige Informationen zum WET-Konzept und erleichtern die zielgerichtete Gesprächsführung. Dem WET-Bedarfsgespräch kommt eine große Bedeutung im WET-Gesamtprozess zu, denn hier wird über den Start für weitere Maßnahmen bzw. die Beendigung des WET-Prozesses entschieden.

Das WET-Bedarfsgespräch wird zu gegebener Zeit mit jeder Mitarbeiterin und jedem Mitarbeiter geführt. Dadurch ist gewährleistet, dass allen uneingeschränkt die gleiche Wertschätzung durch ein persönliches Gespräch mit der Leitung zuteilwird. Kommt die Leitung im Rahmen des Bedarfsgesprächs zu dem Ergebnis, dass ein Wissens- und Erfahrungstransfer erforderlich ist, gibt sie dies an die Personalverwaltung der Dienststelle weiter. Darüber hinaus fragt die Leitung die Bereitschaft ab, ob die Wissensgeberin oder der Wissensgeber möglicherweise nach ihrer bzw. seiner Zurruehesetzung weiterhin als Ansprechpartnerin oder Ansprechpartner zur Verfügung steht.

### Schritt 3 – Das WET-Transfergespräch

Die speziell geschulte WET-Moderatorin oder der WET-Moderator nimmt zunächst Kontakt mit der

Leitung der Organisationseinheit der bzw. des scheidenden Mitarbeitenden auf. Gemeinsam stimmen sie den Auftragsumfang ab. Der Leitung steht es frei, sich beim Wissenstransfer auf bestimmte Aufgabenbereiche zu beschränken bzw. das Aufgabengebiet „aufzusplitten“.

Im günstigsten Fall steht die Nachfolge, also die wissensnehmende Person, bereits fest. So kann das WET-Transfergespräch, das von der Moderation begleitet wird, direkt zwischen der wissensgebenden Person und der wissensnehmenden Person erfolgen. Ist die Nachfolgefrage noch ungeklärt, findet das Gespräch zwischen der wissensgebenden Person und der Moderation statt. Der Dokumentationsaufwand ist dabei ungleich höher.

Ziel des WET-Transfergesprächs ist die strukturierte Aufbereitung des vorhandenen Wissens und der erfolgskritischen Erfahrungen. Darüber hinaus sollte das Transfergespräch eine Einschätzung der Aufgaben, Kompetenzen und Kontakte der wissensgebenden Person ergeben. Für die Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung des WET-Transfergesprächs wurden entsprechende Tools entwickelt.

Die Dokumentation des Gesprächs erfolgt in der Regel in Form einer Wissenskarte. In Vorbereitung auf das Transfergespräch wird mithilfe der Mindmap-Methode (auf Papier oder mit dem Mindmanager-Programm) eine Wissenskarte erstellt, auf der die wichtigsten Informationen strukturiert und übersichtlich dargestellt werden. Die Wissenskarte stellt eine wertvolle Stütze für die nachfolgende Person dar. Je nach „Transferumfang“ genügt ein Transfergespräch zur Erhebung und Übermittlung der Wissens- und Erfahrungswerte.

### Schritt 4 – Erstellen eines Transferplans und Transfermaßnahmen

Die WET-Moderation fertigt einen Transferplan an, wenn sich im Rahmen des Transfergesprächs der Bedarf für weitere Zusammenkünfte oder zusätzliche Transfermaßnahmen ergibt. In diesem Plan werden die konkreten Maßnahmen zusammengestellt, die zur Bewerkstelligung ei-

## Drei Fragen an Anja Köhler

Moderatorin für den Wissens- und Erfahrungstransfer

### Warum ist der Wissens- und Erfahrungstransfer so wichtig?

Der Wissens- und Erfahrungstransfer wurde so konzipiert, dass ein Mitarbeiter, der ein neues Aufgabenfeld von einem anderen Mitarbeiter übernimmt, in möglichst kurzer Zeit auf diese Aufgabe vorbereitet werden kann. Durch die zielgerichteten WET-Maßnahmen bleiben der Organisation vermeidbar lange Überlappungszeiten erspart. Der Mitarbeiter selbst wird nicht mehr „ins kalte Wasser“ geworfen, was sich positiv auf die Professionalität der gesamten Organisation auswirkt. Vor dem Hintergrund des immer wichtiger werdenden verantwortungsvollen Umgangs mit personellen Ressourcen gewinnt WET somit zunehmend an Bedeutung.

### Wie sind Ihre Erfahrungen mit der Methode?

Insbesondere im Zusammenhang mit der Umsetzung der Polizeireform und den damit verbundenen Aufgabenverlagerungen haben wir den WET über den ursprünglichen Ansatz der „Pensionierungsfälle“ hinaus als wertvolles Instrument erkannt. Den Rückmeldungen zufolge geben vor allem das strukturierte Vorgehen und die Festschreibung personeller und terminlicher Verbindlichkeiten im Rahmen des Transferplans der nachfolgenden Person eine hohe Sicherheit.

### Was würden Sie Kritikern antworten?

Probieren Sie es aus und bilden Sie sich dann ein Urteil. Der Satz: „Wir haben jahrelang ohne WET gelebt, da ging das auch!“ ist keine gute Begründung – zumal für mich zwischen „Das ging bisher auch“ und „Das geht gut“ ein großer Unterschied liegt.

nes Wissenstransfers erforderlich sind. Im engen Kontakt mit der Leitung der Organisationseinheit erfolgen die Abstimmung der empfohlenen Maßnahmen sowie die Festlegung zeitlicher und personeller Verbindlichkeiten.

Nachfolgende Maßnahmen eignen sich zum Wissens- und Erfahrungstransfer und können Bestandteil eines Transferplans sein:

- ▶ Mentoring
- ▶ Hospitation/Jobrotation
- ▶ Tandem
- ▶ Fortbildung durch Seminarteilnahme
- ▶ Fortbildung durch Selbststudium
- ▶ Aktenstudium
- ▶ Durchführung weiterer Transfergespräche
- ▶ Einführungsgespräche/Kontaktaufbau
- ▶ Technische Einweisung/Übungen
- ▶ Dokumentation von Abläufen/Prozessbeschreibungen

- ▶ Erstellen von Checklisten
- ▶ Dokumentation von Verfahrensbeispielen

### Schritt 5 – Abschlussgespräch, Geschäftsübergabe und Evaluation

Aufgabe der WET-Moderation ist es, die Einhaltung der im Transferplan festgelegten Verbindlichkeiten bis zum Abschlussgespräch bzw. der Geschäftsübergabe zu gewährleisten. Ziel des Abschlussgesprächs ist es, mit allen Beteiligten die erfolgreiche Durchführung der im Transferplan festgelegten Maßnahmen zu überprüfen, um eventuelle Unsicherheiten oder Lücken beseitigen zu können.

Sobald der Transferplan vollständig umgesetzt und der WET-Prozess durch die Geschäftsübergabe oder ein Abschlussgespräch offiziell beendet wurde, erfolgt eine Befragung aller am WET-Prozess Beteiligten. Von Interesse ist, inwieweit die zur Anwendung gekommenen Maßnahmen geeignet sind, einen strukturierten, wirkungsvollen und ressourcenschonenden Wissenstransfer zu gewährleisten. Diese Informationen dienen der Erfolgskontrolle und ermöglichen im Einzelfall die Nachsteuerung.



#### Ansprechperson für Rückfragen

##### ▶ Markus Schweikert M.A.,

Referent für Aus- und Fortbildung,  
Markus.Schweikert@im.bwl.de

Sofern Interesse an den im Text genannten Informations-Tools besteht, können Sie sich gerne an Herrn Schweikert wenden.

# Erfahrungen mit der Wissensstafette bei Fach- und Führungskräftewechsel

Text: Ralph Lange



## Steckbrief

- ▶ **Name:** Wissensstafette
- ▶ **Träger:** Bundesministerium für Arbeit und Soziales
- ▶ **Zielgruppe:** Fach- und Führungskräfte
- ▶ **Ziel:** erfolgreiche Weitergabe des relevanten impliziten/Erfahrungswissens bei Personalwechsel

**Verlässt eine Mitarbeiterin oder ein Mitarbeiter die Behörde oder wechselt in eine andere Organisationseinheit, besteht die Gefahr, dass wertvolles implizites Wissen unwiderruflich verloren geht.** Um dieses Wissen zu erhalten, müssen Sie einen reibungslosen Wissenstransfer sicherstellen. Es gibt eine Reihe von Instrumenten und Methoden, die wertvolles Wissen bewahren, Kontinuität sicherstellen und Nachfolgerinnen bzw. Nachfolgern den Einstieg erleichtern. In nachfolgend beschriebenem Pilotprojekt des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales erfahren Sie beispielhaft, wie Sie Fach- und Führungskräfte optimal auf einen Personalwechsel vorbereiten können, wie sich Einarbeitungszeiten verkürzen lassen, wie sich wertvolles implizites Wissen sichern und übertragen lässt und wie Erfahrungswissen systematisiert werden kann.

## Die Wissensstafette beim BMAS

Beim Stellenwechsel geht viel Wissen verloren. Meist können Beschäftigte, die ihren Arbeitsplatz wechseln, ihr Erfahrungswissen (implizites Wissen) nur unzureichend an die Nachfolgerin bzw. den Nachfolger weitergeben. Im Rahmen eines Pilotprojekts testete das BMAS 2013 die Wissensstafette, ein in der Industrie bereits erfolgreich eingesetztes Instrument. Anlass war ein Personalwechsel in einem Referat der Zentralab-

teilung des BMAS. Die Wissensgeberin hatte als Fachexpertin den Bereich maßgeblich aufgebaut und eine Vielzahl neuer Konzepte eingeführt. Ihre Nachfolgerin – aus einer Fachabteilung – wechselte in einen ihr unbekanntem Bereich. Mithilfe der Wissensstafette konnte die Nachfolgerin in kurzer Zeit einen groben Überblick über alle Aufgaben, ihren zeitlichen Umfang und die Erfahrungen mit diesen Aufgaben gewinnen und alle ihre Fragen klären.

### Implizites Wissen: Was ist das?

Durch jahrelange alltägliche Erfahrungen lernen wir vieles, worüber wir uns gar nicht bewusst sind. Denn aus Erfahrungen ziehen wir unbewusst Schlüsse, aus denen sich Handlungsmuster ergeben. Weil diese Prozesse automatisiert erfolgen, haben wir Schwierigkeiten, diese Muster zu formulieren und sie anderen verständlich zu machen. Wir alle verfügen über Wissen, das wir auf den ersten Blick nicht als Wissen bezeichnen würden. Wir wissen, wie wir mit Kolleginnen und Kollegen und Nachbarbereichen umgehen, wie wir morgens durch die Rushhour kommen und wen wir fragen müssen, um etwas „auf dem kleinen Dienstweg“ zu klären. Kurz: Man kennt sich aus – in seinem Fachgebiet, in seinem Umfeld. Dieses implizite Wissen an andere zu vermitteln, braucht Zeit, weil wir es im Kopf nicht an einer bestimmten Stelle „abgelegt“ haben. Vieles schätzen wir auch als nicht relevant ein und erklären es deshalb erst gar nicht jemand anderem.

### Was passiert beim Personalwechsel?

Beim Personalwechsel verlässt mit der bzw. dem Mitarbeitenden auch ihr bzw. sein implizites/Erfahrungswissen die Organisationseinheit. Für die Beteiligten ist das deutlich spürbar: Abläufe funktionieren nicht wie gewohnt – das Team muss sich neu einspielen. Es gibt Regeln, an die sich alle halten, die aber nirgendwo festgehalten sind. So kommen Prozesse ins Stocken, es passieren Fehler und man muss Sachverhalte lange klären. Die vielfach etablierte Willkommensmappe ist zwar ein guter Anfang, greift aber zu kurz. Nachfolgerinnen und Nachfolger brauchen trotzdem viel Zeit, um Abläufe, Personen und ungeschriebene Gesetze ihres neuen Umfelds einschätzen zu können.

### Die Hürden für den Wissenstransfer

Doch warum ist die Weitergabe eigener Erfahrungen bei einem Stellenwechsel überhaupt so schwierig? Die Gründe sind vielfältig:

- ▶ **Implizites Wissen gilt als nicht übertragbar.** „Jede bzw. jeder muss ihre bzw. seine eigenen Erfahrungen machen.“– Diese weitverbreitete Meinung verhindert, dass Nachfolgerinnen und Nachfolger intensiv eingearbeitet werden. Zudem haben Mitarbeitende oft selbst den Anspruch, es alleine zu schaffen.

- ▶ **Das Wissen ist nicht bewusst.** Wissensgeberinnen und Wissensgeber sind sich der Bedeutung ihrer Erfahrungen nicht bewusst. Ihr Erfahrungswissen ist ein blinder Fleck.
- ▶ **Das Wissen ist zu speziell.** Menschen mit viel Fachwissen und Erfahrung sind häufig überfordert, ihre Kenntnisse – in allen Details – einem Neuling zu vermitteln.
- ▶ **Vieles bleibt unausgesprochen.** Vermutungen oder vage Erfahrungen sind eine wichtige Informationsquelle, müssen aber gezielt erfragt werden, weil Wissensgeberinnen und Wissensgeber sie sonst leicht unter den Tisch fallen lassen.
- ▶ **Führungskräfte sind nicht im Boot.** Wissenstransfer braucht Führungsimpulse und Spielregeln. Mit einer Wissensstafette lässt sich dieser Prozess gut anstoßen. Sie ist ein geeignetes Instrument, um sich die Welt des impliziten Wissens zu erschließen.

Wer einen Verantwortungsbereich seit Jahren im Griff hat, kann die Fülle an Alltagswissen, über das sie oder er verfügt, selbst kaum strukturieren. Sie oder er weiß nicht, welche Details weniger wichtig und welche entscheidend sind. Auch flüchtiges Wissen, etwa Sonderregelungen für Krankheitsfälle, fällt oft unter den Tisch. Doch all diese Kenntnisse sind für eine Nachfolgerin oder einen Nachfolger wichtig, um schnell und erfolgreich die neue Aufgabe angehen zu können. Die Wissensstafette versucht durch die systematische Befragung der Vorgängerin oder des Vorgängers und der Nachfolgerin oder des Nachfolgers, dieses implizite Wissen wieder bewusst zu machen. Externe Interviewerinnen oder Interviewer bereiten das Erfahrungswissen durch gezielte Fragen auf und gestalten eine schnelle und effektive Übergabe.

### Vorbereitung: Wie erkenne ich das relevante Wissen?

Damit das wirklich relevante Wissen vermittelt wird, sind einige Aspekte zu klären, u. a.:

- ▶ Was ist das relevante Wissen für die Stelle und was sind ihre Herausforderungen?
- ▶ Welche Erfahrungen sollen vertieft werden – und wenn ja, in welcher Tiefe? Welche brauchen hingegen nur erwähnt zu werden?

- ▶ Wenn Nachfolgerinnen oder Nachfolger noch nicht bekannt sind: Wie können die Erfahrungen nach Prioritäten sortiert werden? Und wie kann man die Vollständigkeitsfalle vermeiden?
- ▶ Sind der Zeitpunkt und Ort für den Wissenstransfer angemessen? (Die Reflexion über das Gesagte sowie die Offenheit und das Vertrauen zwischen den Interviewpartnerinnen und Interviewpartnern bedürfen einer ungestörten, möglichst angenehmen Atmosphäre.)
- ▶ Welche Haltung haben die Vorgesetzten zur Wissensstafette? Soll auf einen bestimmten Aspekt ein Fokus gelegt werden?

Um diese Punkte im Blick zu halten, braucht es erfahrene Interviewerinnen und Interviewer, die mit der Zielgruppe auf Augenhöhe arbeiten und keine eigenen inhaltlichen Interessen verfolgen. Daher empfiehlt es sich, für die Durchführung der Wissensstafette externe Unterstützung zu nutzen.

### Wie läuft die Wissensstafette praktisch?

Bei dem Piloten „Wissensstafette“ im BMAS übergab die Vorgängerin ihren Aufgabenbereich der Personalentwicklung, den sie neu aufgebaut und sieben Jahre verantwortet hatte, an ihre Nachfolgerin. Die Nachfolgerin stammte aus einer fachfremden Abteilung, war aber an den Aufgaben in der Personalentwicklung schon länger interessiert. Unterstützt wurde diese Übergabe durch die externe Beratung faktor4 Talent- und Wissensmanagement. Die direkte Führungskraft für den zu übergebenden Aufgabenbereich sowie das Organisationsreferat begleiteten punktuell das Pilotprojekt.

Der Wissenstransfer erfolgt in drei Schritten:

#### Schritt 1 – Befragung der Wissensgeberin oder des Wissensgebers

Ziel der Befragung ist es, die Fülle des impliziten Wissens ans Licht zu bringen. Durch strukturiertes Fragen macht die Interviewerin bzw. der Interviewer dieses Erfahrungswissen bewusst, bewertet seine Relevanz und fasst das Ergebnis in einer

Mindmap zusammen. Dies ist Basis für das spätere Übergabegespräch. Dabei werden folgende Punkte besprochen:

- ▶ **Beschreibung der eigenen Rolle:** Wenn Arbeitsbereiche neu aufgebaut werden, werden Rollen neu definiert. Über diese Entwicklung informiert zu sein und sie nachvollziehen zu können, ist ein wichtiger Orientierungsanker für die Nachfolgerin oder den Nachfolger.
- ▶ **Wichtigste Aufgaben und Tätigkeiten (Überblick, zeitliche Prioritäten):** Über die Jahre verschieben sich natürlich Aufgabenbereiche und Prioritäten, z.B. von strategischen und konzeptionellen Aufgaben zur Umsetzungsbegleitung.
- ▶ **Kurze Beschreibung der jeweiligen Tätigkeiten:** Allein die Kurzbeschreibungen der verschiedenen Aufgaben und Tätigkeitsinhalte bieten eine sehr gute Übersicht über das Tätigkeitsprofil für die Nachfolgerin oder den Nachfolger und damit wichtige Anhaltspunkte für weitere Fragen.
- ▶ **Die wichtigsten Prozesse, Vorgehensweisen, Erkenntnisse, Tipps, mögliche Fallen:** Die Wissensgeberin hatte viele neue Konzepte der Personalentwicklung eingeführt. Da es weder sinnvoll noch machbar erschien, alle Projekte in der notwendigen Tiefe zu besprechen, beschränkten sich die Interviewpartnerinnen und Interviewpartner auf die wichtigsten und auch für die nahe Zukunft relevanten Themen. Für die Beschreibung fehlender Projekte diente das Vorgehen als Blaupause.
- ▶ **Die wesentlichen Gremien, Meetings, Ansprechpersonen:** Die Namen, Daten und Fakten werden ergänzt durch wichtige Erfahrungen aus der Zusammenarbeit. Dieser Punkt stellte sich beim Pilotprojekt als die wichtigste Informationsquelle für die Nachfolgerin heraus!

#### Schritt 2 – Befragung der Wissensnehmerin oder des Wissensnehmers

In diesem Gespräch geht es um die Erwartungen der Wissensnehmerin oder des Wissensnehmers und um Fragen, die an die Vorgängerin oder den Vorgänger zu stellen sind. Deshalb klärten die Verantwortlichen zunächst, welche Themen im Übergabegespräch von der Wissens-

nehmerin angesprochen werden sollten; daraus ergab sich der Fragenkatalog. Durch das Sortieren aller Gedanken zum neuen Aufgabenbereich konnte die Wissensnehmerin viele Aspekte formulieren, die sonst unausgesprochen geblieben wären, zum Beispiel Fragen nach der Handhabung interner Absprachen oder nach kulturellen Aspekten.

### Schritt 3 – Die moderierte Wissensübergabe

Die Interviewerin bzw. der Interviewer moderiert auch das Übergabegespräch. Ziel des Gesprächs ist, das Wissen der Wissensgeberin oder des Wissensgebers mit den Erwartungen und den Fragen der Wissensnehmerin oder des Wissensnehmers abzugleichen. In diesem Fall waren die Fragen fast deckungsgleich mit den Themen. So konnten die Beteiligten die Aspekte der Wissensgeber-Mindmap Schritt für Schritt durchgehen.

Die Moderatorin bzw. der Moderator stellte sicher, dass die wichtigsten Themen inklusive kritischer Punkte thematisiert, alle neuen Aspekte festgehalten, die richtigen Prioritäten gesetzt und konkrete nächste Schritte vereinbart wurden.

**Fazit:** Im Ergebnis des Pilotprojekts waren alle Beteiligten überrascht, dass eine derartige Stoffmenge in so kurzer Zeit auf angemessene Art und Weise besprochen werden konnte. Es war gelungen, der Wissensnehmerin in einem für sie fachfremden Gebiet einen umfassenden Einblick sowohl in die Historie und Anforderungen des Aufgabenbereichs als auch in die Gepflogenheiten des Umfelds zu geben.

Ob und wie die Wissensstafette systematisch ins BMAS integriert werden kann, wird derzeit geprüft. Auch in anderen Bereichen des öffentlichen Dienstes, zum Beispiel im Bundesministeri-

um für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, ist vorgesehen, die Wissensstafette als Instrument für einen effektiven Wissenstransfer zu testen.

## Die Vorteile der Wissensstafette auf einen Blick

### Eine Wissensstafette:

- ▶ findet mit überschaubarem zeitlichen Aufwand für alle Beteiligten statt,
- ▶ erfasst das Erfahrungswissen von Fach- und Führungskräften und hilft, dieses lückenlos zu übergeben,
- ▶ intensiviert, beschleunigt und strukturiert den Übergabeprozess,
- ▶ führt Nachfolgerinnen und Nachfolger effektiv in ihre Aufgabe ein,
- ▶ bedarf vonseiten der Beteiligten keiner Vorbereitung.

### Vielfältige Anwendungsmöglichkeiten

Wissensstafetten sind geeignet bei mehreren Wissensgeberinnen und Wissensgebern und/oder mehreren Wissensnehmerinnen und Wissensnehmern, so zum Beispiel bei der Übertragung von Aufgaben an ein anderes Team oder bei der Zusammenfassung mehrerer Aufgabenbereiche in eine neue Position.

### Tipps und Tricks

- ▶ Planen Sie, wenn möglich, Überschneidungszeiten beim Personalwechsel ein und planen Sie diese, wie die Einarbeitungszeiten, mit Sorgfalt.
- ▶ Schaffen Sie einen verbindlichen Rahmen für die Übergabe und den Austausch.
- ▶ Vergeben Sie Standardthemen und Checklisten und benennen Sie gegebenenfalls eine Expertin oder einen Experten, die den Übergabeprozess im Auge behält.
- ▶ Berücksichtigen Sie neben fachlichem Wissen auch kulturelle Aspekte.
- ▶ Moderieren Sie den Übergang mittels externer Unterstützung. Der Blick von außen gibt neue Einsichten.

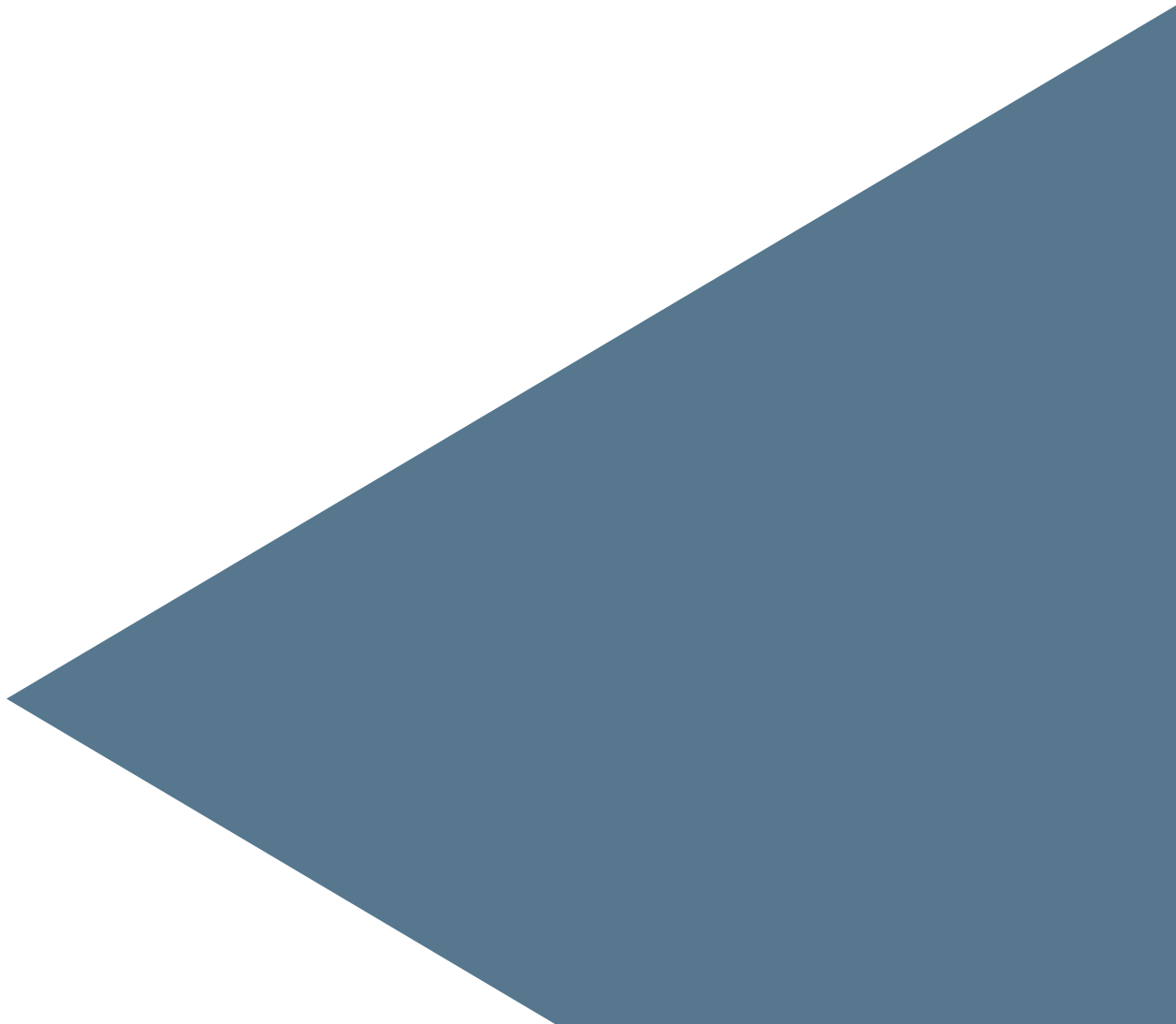


#### Ansprechpersonen für Rückfragen

- ▶ **Anne Rüschkamp**, BMAS, Personalentwicklung,  
anne.rueschkamp@bmas.bund.de
- ▶ **Ralph Lange**, faktor4 Talent- und Wissensmanagement,  
rlange@faktor4-beratung.de



**Ausblick und  
weiterführende  
Informationen**



# Zukunftsorientierte Personalpolitik: Schlussfolgerungen und Ausblick

Die Initiative Neue Qualität der Arbeit leistet mit dem vorliegenden Praxisreport einen Beitrag für die öffentliche Verwaltung. Damit liegt eine komprimierte Darstellung von personalpolitischen Trends, Herausforderungen, Entwicklungsperspektiven und erfolgreichen Praxisbeispielen entlang der zentralen personalpolitischen Themen Personalführung, Chancengleichheit & Diversity, Gesundheit sowie Wissen & Kompetenz vor.

Die Herausforderungen auf Bundes-, Landes- und kommunaler Ebene sind dabei vergleichbar. Demografischer Wandel, Haushaltskonsolidierung sowie die Attraktivität der öffentlichen Verwaltung als Arbeitgeber stehen an vorderster Stelle der zukünftigen Herausforderungen. Im Hinblick auf deren erfolgreiche Bewältigung kommt neben der technologiegestützten Modernisierung sowie einer verstärkten Zusammenarbeit der Gebietskörperschaften vor allem der Modernisierung des Personalmanagements eine Schlüsselrolle zu (Hertie School of Governance: Zukunftspanel Staat & Verwaltung, 2013). Diese Ansatzpunkte lassen sich vergleichbar in kommunalen, Landes- und Bundesverwaltungen finden, sodass ähnliche Gestaltungsansätze gefragt sind.

Für öffentliche Verwaltungen ist es ebenso wie für Unternehmen entscheidend, welche Konsequenzen sie aus den aktuellen Herausforderungen und Entwicklungen ziehen und wie sie in den kommenden Jahren den Wandel gestalten werden. Neben der Fürsorgepflicht des Dienstherrn geht es nicht zuletzt auch darum, in Zukunft moderne Dienstleistungen für die Bürgerinnen und Bürger bereitzustellen und dabei auf „Gute Arbeitsbedingungen“ als wesentlichen Erfolgsfaktor zu setzen.



In jedem Fall sind es die Beschäftigten, die mit ihrer Kompetenz und Leistungsfähigkeit die Stärke und Handlungsfähigkeit der öffentlichen Verwaltung jeden Tag aufs Neue unter Beweis stellen müssen. Eine mitarbeiterorientierte Personalpolitik ist somit ein wesentlicher Schlüssel, um die Arbeitsplätze in den Behörden zukunftsgerichtet auszugestalten und zugleich die Attraktivität der Verwaltung als Arbeitgeber zu fördern. Zudem braucht es die richtigen Rahmenbedingungen sowie bei Bedarf eine Anpassung von Organisationsstrukturen und Abläufen. Flache Hierarchien, mehr Team- und Projektarbeit, ganzheitliche Aufgabenzusammenhänge, Ergebnisverantwortung, stärker bürgerorientierte Strukturen sowie Prozessoptimierungen können dafür wichtige Stellschrauben sein.

Der Praxisreport zeigt beispielhaft auf, wie Gute Arbeit in der öffentlichen Verwaltung aussehen kann. Verantwortliche aus Bundes-, Landes- und

Kommunalverwaltungen erhalten konkrete Anregungen, wie sie die Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf den Feldern Gesundheit, Identifikation, Erhalt der fachlichen Kompetenz, Motivation und Arbeitsbedingungen erhalten bzw. fördern und gleichzeitig die Attraktivität sowie Leistungsfähigkeit ihrer Verwaltungen als Arbeitgeber sicherstellen können. Die Praxisbeispiele verdeutlichen, wie sich die zentralen personalpolitischen Themen mit Leben füllen lassen. Auch wenn die Beispiele jeweils separate Lösungsansätze für einzelne Handlungsfelder darstellen, sollte ein ganzheitlicher Ansatz nicht aus dem Blick gelassen werden. Empfohlen wird ein Gestaltungsprozess, der alle vier Themenfelder einschließt, der zur Kultur des Hauses passt und von den Verantwortlichen der Bundes-, Landes- und Kommunalverwaltungen getragen und unterstützt wird. So lässt sich eine mitarbeiterorientierte und zukunftsgerichtete Ausgestaltung der Organisations- und Verwaltungskultur langfristig als Organisationsentwicklung verankern.

Unter dem Dach der Initiative Neue Qualität der Arbeit können sich die zentralen Akteure der öffentlichen Verwaltung zu Ansätzen einer modernen Personalpolitik austauschen, Instrumente und Handlungshilfen der Initiative sukzessive an die Bedarfe der öffentlichen Verwaltung anpassen sowie als Vordenkerinnen und Vordenker die Zukunft der Arbeit in der öffentlichen Verwal-

tung aktiv gestalten. Dabei bleibt ihre aktive Rolle bei der Gestaltung der zukünftigen Arbeit auf ihren jeweiligen Verwaltungsebenen unberührt. Es gilt eher, einen konstruktiven und an der Praxis orientierten Austausch zu ermöglichen. Wo sich sonst Interessenlagen mitunter konträr gegenüberstehen, bietet die Initiative als unabhängiges Netzwerk die Möglichkeit, konkrete und tragfähige Lösungen zu entwickeln.

Es ist zu wünschen, dass die in dem Praxisreport aufgezeigten Handlungsfelder sowie die von der Initiative Neue Qualität der Arbeit dargestellten Angebote Initiator und Motor verschiedenster Aktivitäten und Kooperationen werden, die Wissenstransfer und Erfahrungsaustausch ermöglichen, Inspiration für die öffentliche Verwaltung bieten und eine gemeinsame Gestaltung der zukünftigen Arbeit fördern, um die Zukunfts- und Leistungsfähigkeit der Verwaltung auch angesichts der anstehenden Herausforderungen sicherzustellen.

# Literatur- und Webtipps

## Einführung

- ▶ **Demografie und Personalentwicklung im öffentlichen Dienst (2012):** Der Bericht bietet beispielhaft einen Aufriss von schon bestehenden Maßnahmen, innovativen Projekten und Denkprozessen im öffentlichen Dienst zum Thema. (Bericht der Länder-Bund-Arbeitsgruppe Zukunft Personal – ZuP – des Unterausschusses „Personal und öffentliches Dienstrecht“ des Arbeitskreises VI „Organisation, öffentliches Dienstrecht und Personal“ der Ständigen Konferenz der Innenminister und -senatoren der Länder)

---

- ▶ **Demografiesensibles Personalmanagement in der Bundesverwaltung. Empfehlungen, Gestaltung, Altersstrukturanalyse, Ausgestaltung einer lebensphasenorientierten Personalpolitik (2012):** Das Projekt der Bundesregierung aus dem Regierungsprogramm „Vernetzte und transparente Verwaltung“ hatte das Ziel, ein Personalmanagementkonzept zu entwickeln, das die Folgen des demografischen Wandels berücksichtigt und darauf reagiert. Ergebnis des Projekts sind Handlungshilfen, die Maßnahmen beinhalten, die zum einen die Beschäftigungsfähigkeit des Personals stärken und die Attraktivität des öffentlichen Dienstes erhöhen sollen. (Bundesministerium des Innern & Bundesagentur für Arbeit)

---

- ▶ **Der demografische Wandel in Kommunalverwaltungen: Strategische Ausrichtung und Handlungsansätze des Personalmanagements (2010):** Der Bericht gibt Empfehlungen zu den strategischen Zielen, zu den zu entwickelnden Maßnahmen und zu den wesentlichen methodischen Schritten. Darüber hinaus zeigt er anhand von Beispielen auf, welche Ansätze in den Kommunalverwaltungen bereits bestehen. (Bericht der Kommunalen Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt) Nr. 3/2010)

---

- ▶ **Finanzpolitische Entwicklungstendenzen und Perspektiven des Öffentlichen Dienstes in Deutschland (2012):** Die Studie zeigt auf, welche Folgen für die Beschäftigungsbedingungen mit dem massiven Stellenabbau seit der Wiedervereinigung verbunden sind. Neben der Altersstruktur der Beschäftigten werden die Einstellungsbedarfe in den kommenden Jahren und Optionen für deren Finanzierung untersucht. (Hans-Böckler-Stiftung / Dieter Vesper, IMK Study Nr. 25/2012)  
**[www.boeckler.de](http://www.boeckler.de)**

---

- ▶ **Jedes Alter zählt (2013):** Zum ersten Demografiegipfel am 4. Oktober 2012 haben Arbeitsgruppen zu neun Themenschwerpunkten der Demografiestrategie der Bundesregierung ihre Arbeit aufgenommen. Auf dem zweiten Demografiegipfel der Bundesregierung am 14. Mai 2013 stellten die neun Arbeitsgruppen ihre Ergebnisberichte vor. Die Gipfelbroschüre „Jedes Alter zählt“ fasst die Ergebnisberichte aller Arbeitsgruppen zusammen. **[www.demografie-portal.de](http://www.demografie-portal.de)**

---

- ▶ **Verwaltung innovativ:** Zahlreiche Informationen rund um das Thema Verwaltungsmodernisierung bietet die Website der Bundesregierung. **[www.verwaltung-innovativ.de](http://www.verwaltung-innovativ.de)**

## Personalführung

- 
- ▶ **Bürgerbeteiligung bei kommunalen Vorhaben und in der Stadtentwicklung (2013):** Die Dokumentation will über das Aufzeigen der rechtlichen Möglichkeiten von Bürgerbeteiligungen hinaus auch praxisnahe Hinweise geben, mit wem, wann und wie am besten und am zielführendsten zu kommunizieren ist. (Dokumentation des Deutschen Städte- und Gemeindebundes Nr. 117)
- 
- ▶ **Fachkräfte sichern – Personalführung (2013):** Die Handlungsempfehlung zur Personalführung zeigt Wege auf, Führung so gestalten zu können, dass sie den Ansprüchen einer vielfältigen Belegschaft gerecht wird. Ausgehend von einer grundlegenden Bestandsaufnahme von Führungsstrukturen und -problemen werden wichtige Handlungsfelder einer modernen und demografiegerechten Personalführung vertieft. (Bundesministerium für Wirtschaft und Energie)
- 
- ▶ **Forum Gute Führung (2012):** Das Förderprojekt „Forum Gute Führung“ setzt sich mit der Frage auseinander, wie gute Personalführung in Zukunft aussehen wird. Im Rahmen des Projektes wurde eine Multiperspektiven-Studie durchgeführt, die einen deutlichen Wandel im Führungsverständnis aufzeigt. [www.forum-gute-fuehrung.de](http://www.forum-gute-fuehrung.de)
- 
- ▶ **Führungskräfteentwicklung in der Landkreisverwaltung (2013):** Die Handreichung erläutert Grundbegriffe der Führungskräfteentwicklung und enthält Empfehlungen sowie gute Beispiele, die bei der Erstellung eines Konzepts zur Führungskräfteentwicklung für die Landkreisverwaltung Hilfestellung bieten. (Schriften des Deutschen Landkreistages, Band 107)
- 
- ▶ **Mobiles Arbeiten in der Bundesverwaltung (2012):** Das Grundlagenpapier definiert Teilnahmevoraussetzungen und enthält Vorschläge für die Zusammenarbeit mit den Interessenvertretungen zum Beispiel in Form von Dienstvereinbarungen (Bundesministerium des Innern: Ausschuss für Organisationsfragen). [www.intranet.bund.de](http://www.intranet.bund.de)
- 
- ▶ **Kein Stress mit dem Stress: Lösungen und Tipps für gesundes Führen im öffentlichen Dienst (2013):** Der Praxisordner – herausgegeben von der Initiative Neue Qualität der Arbeit in Zusammenarbeit mit dem BMI, BMAS, der Unfallkasse des Bundes sowie dem BKK Dachverband – enthält eine Reihe von Arbeitshilfen und Praxisbeispielen für Führungskräfte und Organisationen, um die Arbeitsfähigkeit der Beschäftigten zu sichern. Kurzlink: <http://tinyurl.com/Sammelordner>
- 
- ▶ **Städtepartnerschaften – Instrument der „kommunalen Außenpolitik“ der Städte und Gemeinden (2011):** Diese Dokumentation befasst sich mit den europäischen und internationalen Städtepartnerschaften. (Dokumentation des Deutschen Städte- und Gemeindebundes Nr. 104)
- 
- ▶ **Zur Ausbildungssituation in den Landkreisen (2012):** Die Handreichung bietet allen Landkreisen, die sich eine Verbesserung der Ausbildungssituation zum Ziel gesetzt haben, Anregungen und Best-Practice-Beispiele. (Schriften des Deutschen Landkreistages, Band 103)

## Chancengleichheit & Diversity

- ▶ **Ältere Menschen mit Migrationshintergrund als Handlungsfeld für Kommunen (2009):** Die Veröffentlichung dokumentiert eine Tagung, auf der die Kommunen für die Personengruppe der älteren Migrantinnen und Migranten weiter sensibilisiert werden sollten. Anhand von guten Beispielen aus den Städten wurden Wege aufgezeigt, wie angesichts der demografischen Veränderung und der steigenden Zahl von älteren Menschen mit Migrationshintergrund spezifische Angebote und passgenaue Konzepte entwickelt werden können. Die Tagungsdokumentation fasst Wortbeiträge und Ergebnisse zusammen. (Arbeitshilfe des Deutschen Städtetages)

---

- ▶ **Arbeitgeber Kommune: Erfolgsfaktor Familienfreundlichkeit (2009):** Der Bericht gibt Handlungsempfehlungen zur Umsetzung einer Strategie „familienfreundlicher Arbeitgeber“. (Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt) Nr. 3/2009)

---

- ▶ **Beteiligungskultur in der integrierten Stadtentwicklung (2013):** Das Positionspapier konzentriert sich auf die Rahmenbedingungen und Chancen der Weiterentwicklung einer umfassenden kommunalen Beteiligungskultur jenseits einzelner Modellprojekte. (Arbeitshilfe des Deutschen Städtetages)

---

- ▶ **Chancengleichheit und Inklusion – Diversity Management in öffentlichen Verwaltungen und Einrichtungen (2014):** Die Broschüre gibt Impulse für die Alltagspraxis in öffentlichen Verwaltungen und Einrichtungen auf ihrem Weg zu vielfältigen, offenen und inklusiven Institutionen. (Charta der Vielfalt)

---

- ▶ **Charta der Vielfalt:** Die Initiative Charta der Vielfalt will die Anerkennung, Wertschätzung und Einbeziehung von Vielfalt in der Arbeitskultur in Deutschland voranbringen. [www.charta-der-vielfalt.de](http://www.charta-der-vielfalt.de)

---

- ▶ **Demografiefeste Personalverwaltung (2012):** Die Ausgangslage des kommunalen Personalmanagements ist zunehmend geprägt durch den demografischen Wandel. Wie Städte und Gemeinden damit umgehen, kann über die Zukunftsfähigkeit der Verwaltung entscheiden. (Dokumentation des Deutschen Städte- und Gemeindebundes Nr. 112)

---

- ▶ **Der Umgang mit Vielfalt in der Berliner Verwaltung – eine Bestandsaufnahme (2011):** Das Projekt „ViVe – Vielfalt in der Verwaltung“ wird in enger Kooperation mit der Landesstelle für Gleichbehandlung – gegen Diskriminierung (LADS) durchgeführt und in Zusammenarbeit mit den Berliner Bezirken Lichtenberg, Pankow und Tempelhof-Schöneberg realisiert. In einer Bestandsaufnahme werden die Aktivitäten der Bezirksverwaltungen in Bezug auf den Umgang mit Vielfalt zusammengestellt. (Hrsg. Senatsverwaltung für Integration, Arbeit und Soziales, Landesstelle für Gleichbehandlung gegen Diskriminierung)

---

► **Einsam an der Spitze: Frauen in Führungspositionen im öffentlichen Sektor (2012):** Die Studie beleuchtet die Topetagen des öffentlichen Sektors und wo besonders wenig Frauen beschäftigt sind und was Gründe dafür sind. (Friedrich-Ebert-Stiftung)

---

► **Familienfreundlichkeit ist (auch) Wirtschaftsförderung (2013):** Die guten Beispiele in dieser Broschüre zeigen, wie Familienfreundlichkeit in Kommunen funktionieren kann, wie Investoren und Unternehmen sich von den Vorteilen familienfreundlicher Standorte überzeugen lassen und welche Angebote dabei helfen, Fach- und Führungskräfte mit Familie zu gewinnen. (Schriften des Deutschen Landkreistages, Band 109)

---

► **Gender Mainstreaming. Beispiele aus den Kommunen zur Gleichstellung (2012):** Die Veröffentlichung bietet eine breite Auswahl von Beispielen, wie Gleichstellung gelingen kann und gute Wege beschritten werden können, die Grundsätze der Gleichstellung in den unterschiedlichen Bereichen der Kommunen zu verankern und die Potenziale der Frauen zu nutzen. (Arbeitshilfe des Deutschen Städtetages)

---

► **Interkulturelle Öffnung in der Landkreisverwaltung (2014):** Die Handreichung zeichnet Stand und Perspektiven von Integration im ländlichen Raum nach. Es werden wichtige Schlüsselbegriffe wie „interkulturelle Öffnung“, „interkulturelle Kompetenz“ sowie „Willkommens- und Anerkennungskultur“ näher dargelegt. Zudem werden einige Handlungsfelder und Instrumente im Einzelnen erörtert, die sich in der Praxis für die interkulturelle Öffnung der Landkreisverwaltung als besonders wichtig herausgestellt haben. (Schriften des Deutschen Landkreistages, Band 116)

---

► **Interkulturelles Personalmanagement (2011):** Ein interkulturelles Personalmanagement ist Teil eines kommunalen Personalmanagements. Dieser Bericht konzentriert sich auf die besonders relevanten Handlungsfelder des interkulturellen Personalmanagements. (Bericht der Kommunalen Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt) Nr. 2/2012)

---

► **Kommunales Personalmarketing (2013):** Der Bericht zeigt, wie Kommunalverwaltungen ein professionelles Personalmarketing am besten aufsetzen. (Bericht der Kommunalen Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt) Nr. 6/2013)

---

► **Konferenz „Städte l(i)eben Vielfalt. Vielfalt – Teilhabe – Zusammenhalt: Was bedeutet Willkommenskultur wirklich?“ (2013):** Die Veröffentlichung dokumentiert die Konferenz, auf der theoretische und praktische Aspekte der interkulturellen Öffnung und der Etablierung einer Willkommens- und Anerkennungskultur sowie konkrete Beispiele und Projekte aus verschiedenen Städten diskutiert und vorgestellt wurden. (Arbeitshilfe des Deutschen Städtetages)

---

► **Land der demografischen Chancen (2013):** Das Bundesministerium für Bildung und Forschung hat im Rahmen des Wissenschaftsjahres 2013 den Ideenwettbewerb „Land der demografischen Chancen“ initiiert. Daraus entstanden ist der Demografie-Atlas, der bei der RWTH Aachen bestellt werden kann: [stefan.schroeder@ima-zlw-ifu.rwth-aachen.de](mailto:stefan.schroeder@ima-zlw-ifu.rwth-aachen.de)

---



- 
- ▶ **Landkreise integrieren Migranten. Gute Beispiele aus der Praxis (2008):** Die Broschüre vermittelt einen Eindruck von der Vielfalt und Reichweite der ergriffenen Integrationsmaßnahmen. (Schriften des Deutschen Landkreistages, Band 52)
- 
- ▶ **Ratgeber für Menschen mit Behinderung (2013):** Der Ratgeber erscheint jährlich und gibt umfassend Auskunft über alle Leistungen und Hilfestellungen, auf die Menschen mit Behinderung Anspruch haben, von der Vorsorge und Früherkennung über die Schul- und Berufsausbildung und Berufsförderung bis zu steuerlichen Erleichterungen und den entsprechenden Gesetzestexten. (Bundesministerium für Arbeit und Soziales)
- 
- ▶ **Städte und Gemeinden gestalten den demografischen Wandel (2013):** Die Dokumentation stellt zahlreiche Beispiele zur Gestaltung des demografischen Wandels in Städten und Gemeinden dar. (Dokumentation des Deutschen Städte- und Gemeindebundes Nr. 116)
- 
- ▶ **Vereinbarkeit von Familie und Beruf in der Kreisverwaltung (2010):** Das Papier bietet wichtige Anregungen und Best-Practice-Beispiele im Themenfeld „Vereinbarkeit von Familie und Beruf in der Kreisverwaltung“. (Schriften des Deutschen Landkreistages, Band 91)
- 
- ▶ **Vielfalt nutzen: Diversity Management in der öffentlichen Verwaltung – Vorschläge aus der Praxis, Schwerpunkt ethnische Herkunft und Nationalität:** Diese Broschüre konzentriert sich auf Anregungen, wie der öffentliche Dienst die Potenziale von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern unterschiedlicher ethnischer Herkunft nutzen kann, um die Qualität der Verwaltungsarbeit zu erhöhen und einen wichtigen Beitrag zur Modernisierung der Gesellschaft zu leisten. (Beauftragte der Bundesregierung für Migration, Flüchtlinge und Integration)
- 
- ▶ **Von Integration zu Vielfalt – Kommunale Diversitätspolitik in der Praxis (2013):** Die Publikation bietet eine kurze Einführung in Theorie und Instrumente des Diversitätsmanagements, aber auch potenzielle Hindernisse und Erfolgsfaktoren werden anhand von Beispielen aus der Praxis im In- und Ausland veranschaulicht. (Fritz-Erler-Forum Baden-Württemberg)
- 
- ▶ **Zur Ausbildungssituation in den Landkreisen (2012):** Die Handreichung ist ein Angebot an alle Landkreise, die sich eine Verbesserung der Ausbildungssituation zum Ziel gesetzt haben und nach Anregungen und Best-Practice-Beispielen suchen. (Schriften des Deutschen Landkreistages, Band 103)
- 
- ▶ **Zusammenarbeiten – Inklusion in Unternehmen und Institutionen (2013):** Dieser Leitfaden hilft bei der Erstellung eines eigenen Aktionsplans und gibt viele praktische Tipps von der Rekrutierung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bis zur Schaffung barrierefreier Arbeitsplätze. (Bundesministerium für Arbeit und Soziales)
-

## Gesundheit

- 
- ▶ **Betriebliches Gesundheitsmanagement – in 6 Schritten zum Erfolg (2009):** Björn Wegner. Unfallkasse des Bundes. [www.uk-bund.de](http://www.uk-bund.de)
- 
- ▶ **Eckpunkte für ein Rahmenkonzept zur Weiterentwicklung des Betrieblichen Gesundheitsmanagements in der Bundesverwaltung (2014):** Dem Konzeptpapier liegt das bereits erfolgreich erprobte 6-Schritte-Modell der Unfallkasse des Bundes zum Betrieblichen Gesundheitsmanagement zugrunde. Es enthält auch eine Checkliste, mit der Behörden ganz einfach ihren derzeitigen Stand im Gesundheitsmanagement überprüfen können. Sie erfahren so auch, wo noch Verbesserungsbedarf besteht und wo ihre Strategie noch Lücken aufweist. (Bundesministerium des Innern). [www.bmi.bund.de](http://www.bmi.bund.de)
- 
- ▶ **Gemeinsame Deutsche Arbeitsschutzstrategie:** Die Bundesregierung hat sich mit Ländern, Unfallversicherungsträgern sowie in Abstimmung mit den Sozialpartnern auf eine Stärkung der psychischen Gesundheit, eine Verbesserung der Organisation des betrieblichen Arbeitsschutzes sowie auf eine Verringerung von arbeitsbedingten Gesundheitsgefährdungen und Erkrankungen im Muskel-Skelett-Bereich als gemeinsame Ziele für die GDA-Periode 2013–2018 verständigt. Unternehmen, Behörden und Beschäftigte werden damit, auch anhand zahlreicher Praxisbeispiele, beim Erkennen, Bewältigen und Vorbeugen von arbeitsbedingten psychischen Erkrankungen unterstützt. [www.gda-portal.de](http://www.gda-portal.de)
- 
- ▶ **Gemeinsame Initiative zur Förderung des Gesundheitsmanagements in der Bundesverwaltung (2009):** Mit der Initiative bekräftigen das BMI, der DGB und der dbb ihr gemeinsames Ziel, das Gesundheitsmanagement in der Bundesverwaltung weiter zu fördern und zu verbessern. (Bundesministerium des Innern, Deutscher Gewerkschaftsbund und dbb beamtenbund und tarifunion)
- 
- ▶ **Gesundheitsmanagement in der Kreisverwaltung (2011):** Die Handreichung bietet Anregungen und Best-Practice-Beispiele für den Aufbau eines Gesundheitsmanagements in der Kreisverwaltung. (Schriften des Deutschen Landkreistages, Band 90)
- 
- ▶ **Resilienz: Kompetenz der Zukunft. Balance halten zwischen Leistung und Gesundheit (2014):** Die Autoren Sylvia Kéré Wellensiek und Joachim Galuska – spezialisiert auf das Gebiet der Resilienz – liefern eine detaillierte Zustandsbeschreibung sowie einen differenzierten, praxisorientierten Blick nach vorne. Sie gehen ein auf die Fragen: Wo stehen wir? Und was können wir tun – als einzelner Mensch, aus wirtschaftlicher und gesellschaftlicher Perspektive? (Weinheim: Beltz)
- 
- ▶ **Resilienz-Training für Führende: So stärken Sie Ihre Widerstandskraft und die Ihrer Mitarbeiter (2012):** Das Buch widmet sich konsequent dem Gedanken, Widrigkeiten und Herausforderungen nicht zu umgehen, sondern sie zu meistern und an ihnen zu wachsen. Sylvia Kéré Wellensiek stellt zehn – in der Praxis bewährte – Trainingsschritte vor, wie Führungskräfte Resilienz in ihrem Umgang mit Mitarbeitenden, Kolleginnen und Kollegen, Vorgesetzten sowie Kundinnen und Kunden direkt anwenden können. (Weinheim: Beltz)
-

- ▶ **Schutz und Stärkung der Gesundheit bei psychischer Belastung (2012):** Die Bundesregierung hat sich mit Ländern, Unfallversicherungsträgern und in Abstimmung mit den Sozialpartnern auf eine Stärkung der psychischen Gesundheit, eine Verbesserung der Organisation des betrieblichen Arbeitsschutzes sowie auf eine Verringerung von arbeitsbedingten Gesundheitsgefährdungen und Erkrankungen im Muskel-Skelett-Bereich als gemeinsame Ziele für die GDA-Periode 2013–2018 verständigt. (Gemeinsame Arbeitsschutzstrategie – GDA)

## Wissen & Kompetenz

- ▶ **DAQkommunal – Demografieaktive Qualifizierung in Kommunen und Kreisen:** Im Gemeinschaftsprojekt „DAQkommunal – Demografieaktive Qualifizierung in Kommunen und Kreisen“ entwickeln die Kommunen Aachen, Oldenburg, Wiesbaden und der Rheinisch-Bergische Kreis ein strategisches Weiterbildungs- und Qualifizierungskonzept – unter Berücksichtigung der jeweiligen kommunenspezifischen Verwaltungsstrategie, der Entwicklung der kommunalen Aufgaben vor Ort sowie des zukünftigen quantitativen und qualitativen Personalbedarfs. Ziel ist ein transferfähiges Instrumentarium, mit dem die strategische Personalarbeit auf kommunaler Ebene nicht nur bei den beteiligten Kommunen, sondern in der gesamten kommunalen Familie weiterentwickelt werden kann. Kommunenübergreifende Weiterbildungsmaßnahmen sollen anschließend dafür sorgen, dass die ermittelten Qualifizierungsbedarfe gedeckt werden. Der Erkenntnistransfer in die kommunale Familie wird durch die Einbeziehung von Transferpartnern, z.B. der kommunalen Verbände, sichergestellt. Das Projekt wird im Rahmen des Programms „weiter bilden“ durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales sowie den Europäischen Sozialfonds gefördert und durchgeführt von der FOM Hochschule in Essen (wiss. Projektleitung: Prof. Dr. Gottfried Richenhagen) sowie der prospektiv GmbH in Dortmund unter Mitwirkung der Prognos AG. [www.daq-kommunal.de](http://www.daq-kommunal.de)
- 
- ▶ **Demografie und Personalentwicklung im öffentlichen Dienst (2012):** Der Bericht bietet beispielhaft einen Aufriss von schon bestehenden Maßnahmen, innovativen Projekten und Denkprozessen im öffentlichen Dienst zum Thema. (Bericht der Länder-Bund-Arbeitsgruppe Zukunft Personal – ZuP – des Unterausschusses „Personal und öffentliches Dienstrecht“ des Arbeitskreises VI „Organisation, öffentliches Dienstrecht und Personal“ der Ständigen Konferenz der Innenminister und -senatoren der Länder)
- 
- ▶ **Demografiesensibles Personalmanagement in der Bundesverwaltung – Leitfaden zur Ausgestaltung einer lebensphasenorientierten Personalpolitik (2012):** Das Projekt der Bundesregierung aus dem Regierungsprogramm „Vernetzte und transparente Verwaltung“ hatte das Ziel, ein Personalmanagementkonzept zu entwickeln, das die Folgen des demografischen Wandels berücksichtigt und darauf reagiert. Ergebnis des Projekts sind Handlungshilfen, die Maßnahmen beinhalten, die zum einen die Beschäftigungsfähigkeit des Personals stärken und die Attraktivität des öffentlichen Dienstes erhöhen sollen. (Bundesministerium des Innern & Bundesagentur für Arbeit)
- 
- ▶ **Fortbildungsangebot der BAKöV:** Die Bundesakademie für öffentliche Verwaltung (BAKöV) hält in allen vier zentralen Handlungsfeldern der Initiative Neue Qualität der Arbeit ein umfassendes Fortbildungsangebot für die Beschäftigten der Bundesverwaltung bereit. [www.bakoev.de](http://www.bakoev.de)
-

# Überblick über Praxishilfen der Initiative Neue Qualität der Arbeit

## Personalführung

- ▶ **care4future – SchülerInnen für die Pflege begeistern (2013):** Ein Handlungsleitfaden zum Aufbau von regionalen Netzwerken, in denen Unternehmen der Pflegebranche mit allgemeinbildenden Schulen, Pflegeschulen und weiteren Partnern vor Ort kooperieren. Gemeinsam entwickeln diese Kurse zur Berufsorientierung an den allgemeinbildenden Schulen und führen Veranstaltungen zur Berufsorientierung durch. [www.care4future.de/images/stories/c4f/Handlungsleitfaden\\_c4f.pdf](http://www.care4future.de/images/stories/c4f/Handlungsleitfaden_c4f.pdf)

---

- ▶ **E-Learning-Instrument für lebensphasenorientiertes Führen (2009):** Mithilfe des Online-Trainings für Führungskräfte kann lebensphasenorientiertes Führen anschaulich erprobt und erlernt werden. Ziel ist, Unternehmen dabei zu unterstützen, ältere Beschäftigte adäquat einzusetzen, zu fördern und Rahmenbedingungen zu schaffen, die eine längere Erwerbstätigkeit möglich machen. Kurzlink: <http://tinyurl.com/E-Learning-Fuehren>

---

- ▶ **Förderung psychischer Gesundheit als Führungsaufgabe (2013):** Das eLearning-Tool zur Förderung der psychischen Gesundheit ist ein Angebot für Führungskräfte im Rahmen des Projekts „Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt“. Es sensibilisiert Vorgesetzte für die Wahrnehmung von Stress-Signalen und stärkt ihnen den Rücken für einen angemessenen Umgang mit überlasteten Beschäftigten. Mithilfe der Selbst-Checks kann die Führungskraft ihre eigene psychische Gesundheit prüfen, ob eine Überlastung vorliegt und wie „gesund“ ihr Führungsverhalten ist. <http://psyga.info/elearningtool>

---

- ▶ **INQA-Check „Personalführung“ – Selbstbewertung zur Führungsqualität und zur Vorbereitung auf den demografischen Wandel (2013):** Mit dem INQA -Check „Personalführung“ können vor allem Unternehmerinnen und Unternehmer kleiner Betriebe systematisch die Qualität ihrer Personalführung überprüfen und offensiv auf den demografischen Wandel reagieren. Unternehmerinnen und Unternehmer finden viele Anregungen für eine gute Personalführung, die ihnen dabei helfen, die Beschäftigten zu befähigen und zu motivieren, sie zu binden sowie neue Beschäftigte zu finden. Der Check steht auch als Online-Tool zur Verfügung: [www.inqa-check-personalfuehrung.de](http://www.inqa-check-personalfuehrung.de)

---

- ▶ **Mit Verstand und Verständnis – Mitarbeiterorientiertes Führen und soziale Unterstützung am Arbeitsplatz (2012):** Die Broschüre zeigt, welche Maßnahmen geeignet sind, das Führungsverhalten gesundheitsgerecht im Sinne der Beschäftigten zu gestalten. Anhand zahlreicher Checklisten können Betriebspraktikerinnen und Betriebspraktiker mitarbeitergerechtes Führungsverhalten und soziale Unterstützung am Arbeitsplatz identifizieren und bewerten. Darüber hinaus werden Empfehlungen zur Gestaltung von Arbeitsbedingungen formuliert, die mit Blick auf die Beanspruchung optimiert sind. Die dafür notwendigen Ansatzpunkte im Bereich Führung und soziale Unterstützung werden ausführlich erläutert. Kurzlink: <http://tinyurl.com/mit-Verstand>

## Chancengleichheit & Diversity

- ▶ **Aller guten Dinge sind drei! Altersstrukturanalyse, Qualifikationsbedarfsanalyse, alter(n)sgerechte Gefährdungsbeurteilung – drei Werkzeuge für ein demografiefestes Unternehmen (2011):** Die Broschüre stellt grundlegende Methoden und Werkzeuge für eine demografiefeste Personalpolitik vor, die sich in der betrieblichen Praxis bereits bewährt haben. Sie gibt damit Antworten auf solche Fragen wie: Was muss heute getan werden, damit auch morgen gut qualifizierte Beschäftigte in ausreichender Zahl die Wettbewerbsfähigkeit sichern? Wie lassen sich demografiefeste Erwerbsbiografien gestalten? Wie sieht eine alter(n)sgerechte Arbeitsgestaltung aus? Kurzlink: <http://tinyurl.com/Altersstrukturanalyse>

---

- ▶ **Berufe im demografischen Wandel – Alterungstrends und Fachkräfteangebot (2013):** Die Verknappung der Arbeitskräfte im Zuge des demografischen Wandels wird sich auf immer mehr Berufe auswirken. Um auf unternehmerischer und politischer Ebene gegenzusteuern, ist eine frühzeitige Einschätzung der berufsspezifischen Verfügbarkeit von Fachkräften notwendig. Die Broschüre enthält standardisierte, kompakte Profile ausgewählter Berufe, die im Kern eine innovative Untersuchung berufsspezifischer Alterungstrends beinhalten. Darauf baut eine indikatorenbasierte Verfügbarkeitsanalyse von Fachkräften auf. Kurzlink: <http://tinyurl.com/Berufe-im-Wandel>

---

- ▶ **Das Individuum stärken, die betriebliche Zukunft sichern! (2013):** Die Broschüre zeigt, wie sich die Voraussetzungen und Bedingungen für eine gute Arbeitsbewältigungsfähigkeit im Alter gestalten und positiv beeinflussen lassen. Vorgestellt wird das Beratungswerkzeug „Arbeitsbewältigungs-Coaching®“, das präventives Handeln für den Erhalt der Arbeitsbewältigungsfähigkeit ermöglicht und fördert. Ziel des ab-c® ist es, die Menschen in die Lage zu versetzen, eigenverantwortlich für ihre Arbeitsfähigkeit und Gesundheit aktiv zu werden – für ihre eigene Lebensqualität, aber auch zum Wohl von Arbeitgeber, Wirtschaft und Gesellschaft. Kurzlink: <http://www.inqa.de/DE/Lernen-Gute-Praxis/Publicationen/das-individuum-staerken-ab-c.html>

---

- ▶ **Demografischer Wandel und Beschäftigung – Plädoyer für neue Unternehmensstrategien. Memorandum I (2005):** Das Memorandum ist Teil der INQA-Kampagne „Arbeit und Demografie“ und will in der Debatte über die Zukunft der Arbeit in einer älter werdenden Gesellschaft Akzente setzen. Es bietet zahlreiche Informationen zum Thema und wendet sich vorzugsweise an Multiplikatoren in Medien, Politik und Verbänden, aber auch an „Demografie-Beauftragte“ in Unternehmen und Institutionen. Kurzlink: <http://tinyurl.com/Wandel-und-Beschaeftigung>

---

- ▶ **Die ddn-Arbeitskreise – Wissen entwickeln, Ideen austauschen (2012):** Das Demographie Netzwerk e.V. (ddn) ermöglicht Unternehmen und Institutionen den systematischen Ausbau ihrer Demografie-Fitness. Die zehn ddn-Arbeitskreise sind dabei das Herzstück der Netzwerkarbeit. In ihnen kommen Expertinnen und Experten aus Praxis und Wissenschaft zusammen, um sich auszutauschen, nach neuen Konzepten zu suchen und Lösungswege zu erarbeiten. Die Broschüre informiert über das Themenspektrum der ddn-Arbeitskreise und berichtet über die Mitgliedsunternehmen und -institutionen. Kurzlink: <http://tinyurl.com/wissen-entwickeln>

---

- 
- ▶ **Die Vereinbarkeit von Familie und Beruf in der Pflege fördern (2010):** Das Engagement für Familie und Beruf ist nicht leicht unter einen Hut zu bringen. Dies betrifft längst nicht mehr allein die Frage einer angemessenen Kinderbetreuung für Berufstätige. Viele Menschen übernehmen heute schon zusätzliche Verantwortung für die Betreuung von älteren oder kranken Familienmitgliedern. Der demografische Wandel wird diese Tendenz zukünftig noch verstärken. Diese Broschüre zeigt die entscheidenden Handlungsfelder und Handlungsmöglichkeiten für den Bereich der Pflegeberufe auf und unterstützt damit alle Initiativen, die für die gestiegenen Anforderungen an die Beschäftigten systematische und betrieblich verankerte Lösungen anstreben. Kurzlink: <http://tinyurl.com/Vereinbarkeit-foerdern>
- 
- ▶ **Diversity-Tool: Vielfalt als Stärke (2011):** Mit dem Tool „Online-Diversity“ können Unternehmen und öffentliche sowie private Einrichtungen aller Größen und Branchen ihren Umgang mit einer vielfältigen Belegschaft und ihr Diversity-Management im Internet kostenlos testen. [www.online-diversity.de](http://www.online-diversity.de)
- 
- ▶ **Geistig fit im Beruf – Wege für ältere Arbeitnehmer zur Stärkung der grauen Zellen (2013):** Die Broschüre enthält Gestaltungsempfehlungen für eine geistig fordernde und fördernde Arbeitsgestaltung und gibt Tipps für einen gesunden, die geistige Gesundheit unterstützenden Lebensstil. Darüber hinaus stellt sie aktuelle Forschungsergebnisse aus dem Projekt PFIFF „Programm zur Förderung und zum Erhalt intellektueller Fähigkeiten“ vor, die wegweisend für die betriebliche Förderung der kognitiven Leistungsfähigkeit älterer Beschäftigter sind. Kurzlink: <http://tinyurl.com/Geistig-fit>
- 
- ▶ **Länger arbeiten in gesunden Organisationen – Praxishilfe zur altersgerechten Arbeitsgestaltung in Industrie, Handel und Öffentlichem Dienst (LagO) (2009):** Mit der Handlungshilfe werden Unternehmen befähigt, in sieben Schritten zur „demografiefesten“ Organisation zu gelangen. Unterstützend steht eine Toolbox auf CD mit verschiedenen Instrumenten, Checklisten und einem Workshopkonzept zur Verfügung. Kurzlink: <http://tinyurl.com/laenger-arbeiten>
- 
- ▶ **MiaA – Menschen in altersgerechter Arbeitskultur. Arbeiten dürfen, können und wollen! Handlungsleitfaden (2011):** Der Handlungsleitfaden des Modellprojekts MiaA beantwortet Fragen, die vor dem Hintergrund älter werdender Belegschaften und der Einführung der Rente mit 67 schon heute von großer Bedeutung sind. Wie können Unternehmen und Führungskräfte für die Gestaltung des demografischen Wandels motiviert und auf dem Weg dahin unterstützt werden? Welche Strategien sind empfehlenswert, damit das möglichst effektiv, effizient und nachhaltig geschehen kann? Welche Rolle spielen dabei kulturelle Aspekte? Kurzlink: <http://tinyurl.com/MiaA-Menschen-Arbeitskultur>
-

- ▶ **Mit Prävention die Zukunft gewinnen. Strategien für eine demografiefeste Arbeitswelt. Memorandum II (2010):** Das Memorandum gibt die Leitplanken für einen zeitgemäßen Umgang mit dem demografischen Wandel vor. Im Fokus stehen Schlüsselbegriffe wie Arbeitsgestaltung, Prävention, Gesundheitsförderung und die Förderung des lebenslangen Lernens zur Beantwortung solcher Fragen wie: Welche Strategien und Konzepte zur Gestaltung der Arbeitswelt sind hilfreich, um die Herausforderungen des demografischen Wandels positiv zu bewältigen? Wie können die Chancen optimal genutzt werden? Kurzlink: <http://tinyurl.com/Praevention-die-Zukunft>
- 

- ▶ **Standortbestimmung im demografischen Wandel: Der AGE CERT-Selbstcheck (2010):** Der AGE CERT-Selbstcheck ist ein webbasiertes Befragungstool. Es bietet einen Orientierungsrahmen für das Eruiere von Stärken und Verbesserungspotenzialen. Der Selbstcheck ermöglicht es, den aktuellen Entwicklungsstand der altersgerechten Personalentwicklung einzuschätzen. [www.agecert.de/age-cert-selbstcheck.html](http://www.agecert.de/age-cert-selbstcheck.html)
- 

- ▶ **Strategische Personalplanung – Die Zukunft heute gestalten (2011):** Die in diesem ersten ddn-Fachbuch zusammengetragenen Erfahrungen und Lösungsansätze aus der Unternehmenspraxis resultieren aus der mehrjährigen, engagierten Arbeit des ddn-Arbeitskreises „Strategische Personalplanung“. Das Fachbuch widmet sich Fragen wie: Wie kann es gelingen, auch in Zukunft ausreichend Fachkräfte zu gewinnen und an das Unternehmen zu binden? Wie schafft man menschengerechte Arbeitsplätze und Unternehmenskulturen, die ein gesundes Altern in Arbeit ermöglichen? Wie sichert man das Wissen der Leistungsträgerinnen und Leistungsträger, bevor sie aus dem Unternehmen ausscheiden? Kurzlink: <http://tinyurl.com/strategische-Personalplanung>

## Gesundheit

- ▶ **Förderung psychischer Gesundheit als Führungsaufgabe (2013):** Das eLearning-Tool zur Förderung der psychischen Gesundheit ist ein Angebot für Führungskräfte im Rahmen des Projekts „Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt – psyGA“. Es sensibilisiert Vorgesetzte für die Wahrnehmung von Stress-Signalen und stärkt ihnen den Rücken für einen angemessenen Umgang mit überlasteten Beschäftigten. Mithilfe der Selbst-Checks kann die Führungskraft ihre eigene psychische Gesundheit prüfen, ob eine Überlastung vorliegt und wie „gesund“ ihr Führungsverhalten ist. Das Tool steht online zur Verfügung unter [www.psyga.info/elearningtool](http://www.psyga.info/elearningtool).
- 
- ▶ **Ganzheitliche Betrachtung: Das Screening Gesundes Arbeiten (SGA) unterstützt bei der Gefährdungsbeurteilung (2010):** Der Leitfaden zum Screening Gesundes Arbeiten (SGA) beschreibt Schritt für Schritt, wie über Beobachtungsinterviews im Betrieb alle Gefährdungen für alle Arbeitsplätze im Unternehmen untersucht, erfasst und analysiert werden können. Das Thema psychische Belastungen wird dabei in einem eigenen Fragenkomplex aufgegriffen. Kurzlink: <http://tinyurl.com/Screening-Gesundes-Arbeiten>
-

- 
- ▶ **Gesundes Unternehmen – gesunde Mitarbeiter (2014):** Eine Handlungshilfe für das Betriebliche Gesundheitsmanagement.
- 
- ▶ **Gesundheit und Produktivität im Büro fördern – mit dem Check „Gute Büroarbeit“ (2013):**  
Mit dem Check „Gute Büroarbeit“ steht ein Instrument zur Verfügung, mit dem Unternehmen schnell und wirksam überprüfen können, ob sie die wesentlichen Aspekte einer guten präventiven Büroarbeitsgestaltung beachten. Kurzlink: <http://tinyurl.com/Gesundheit-im-Buero>
- 
- ▶ **Hilfe gegen Mobbing am Arbeitsplatz – So beenden Sie das Mobbing jetzt! (2008):** In dieser Broschüre werden Informationen und Hintergründe zum Thema Mobbing präsentiert, individuelle und betriebliche Lösungsansätze beschrieben und damit Erfolg versprechende Wege zu einem konfliktfreien und gesunden Betriebsklima vorgeschlagen.  
Kurzlink: <http://tinyurl.com/Hilfe-gegen-Mobbing>
- 
- ▶ **Kein Stress mit dem Stress: Eine Handlungshilfe für Beschäftigte (2012):**  
Die psyGA-Broschüre beantwortet die Frage, was man persönlich tun kann, um die Ursachen psychischer Belastungen am Arbeitsplatz zu erkennen und auszuräumen.  
Kurzlink: <http://tinyurl.com/Handlungshilfe-Beschaefigte>
- 
- ▶ **Kein Stress mit dem Stress: Eine Handlungshilfe für Betriebs- und Personalräte (2013):**  
Die Handlungshilfe nennt Daten und Fakten, erläutert Hintergründe, spricht rechtliche Optionen an, zeigt Wege für die konkrete Arbeit vor Ort auf und verweist auf weiterführende Informationen, Handlungshilfen und Checklisten. Kurzlink: <http://tinyurl.com/Betriebsraete>
- 
- ▶ **Kein Stress mit dem Stress: Eine Handlungshilfe für Führungskräfte (2012):** Um als Führungskraft erfolgreich zu sein, ist die Kompetenz im Umgang mit psychischer Belastung und Stress unverzichtbar. Die psyGA-Broschüre für Führungskräfte beschäftigt sich mit der Frage, wie Führungskräfte dem ständig steigenden Stress den Druck nehmen können.  
Kurzlink: <http://tinyurl.com/kein-stress-handlungshilfe>
- 
- ▶ **Kein Stress mit dem Stress: Einführungsseminar für Fach- und Führungskräfte (2013):**  
Die Publikation (mit USB-Stick) bietet sowohl Informationen zum Thema psychische Gesundheit als auch konkrete Vorschläge zum Ablauf des Seminars inkl. einer Powerpoint-Präsentation.  
Kurzlink: <http://tinyurl.com/kein-stress-einfuehrung>
- 
- ▶ **Lange Lehren – Gesundheitsprophylaxe für Lehrkräfte – Manual für Lehrer-Coachinggruppen nach dem Freiburger Modell (2008):** Das Manual beschreibt ein Angebot, das Lehrerinnen und Lehrern die Möglichkeit bieten soll, ihre Gesundheit zu schützen, indem sie ihre Kompetenz im Bereich der beruflichen Beziehungsgestaltung verbessern.  
Kurzlink: <http://tinyurl.com/lange-lehren>
-



- 
- **LoS! – Handlungshilfen stärken Beschäftigte und Führungskräfte im Umgang mit kritischen Lebensereignissen (2013):** Die LoS!-Handlungshilfen („LoS!“ steht für „lebensphasenorientierte Selbsthilfekompetenz“) sensibilisieren Multiplikatoren und Führungskräfte für kritische Lebensereignisse wie Pflegesituationen, finanzielle Schwierigkeiten, Trennung/Scheidung, Todesfall oder Erkrankungen ihrer Beschäftigten und bieten den Betroffenen konkrete Orientierung und Unterstützung. [www.inqa.de/LoS](http://www.inqa.de/LoS)
- 
- **Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt – psyGA:** Verschiedene Materialien wie Handlungshilfen für Führungskräfte, Beschäftigte, Betriebs- und Personalräte, ein Einführungsseminar für Fach- und Führungskräfte, ein Webportal, ein eLearning-Tool, Fachforen usw. bieten einen praxisnahen Überblick über die unterschiedlichen Aspekte und betrieblichen Handlungsfelder psychischer Belastungen und geben konkrete Anregungen und Tipps für den Umgang mit Stress. [www.psyga.info](http://www.psyga.info)
- 
- **Stress, psychische Belastung, Burnout – Handeln, bevor der Job krank macht (2013):** Das psyGA-Hörbuch „Stress, psychische Belastung, Burnout – Handeln, bevor der Job krank macht“ bietet Unterstützung für das wichtige Thema psychische Gesundheit.  
Kurzlink: <http://tinyurl.com/Stress-psychische-Belastung>
- 
- **Überzeugendes Angebot: Der Werkzeugkoffer für gesunde Büroarbeit (2013):** Büroarbeit ist nicht so belastungsarm, wie oft vermutet: Einseitige Körperhaltungen und Bewegungsmangel sind der Grund für eine steigende Zahl von Muskel-Skelett-Erkrankungen. Der Werkzeugkoffer „Gesund und erfolgreich arbeiten im Büro“ hilft, Büroarbeit gesünder zu gestalten.  
<http://www.gda-portal.de/de/Arbeitsprogramme/Bueroarbeit.html>
- 
- **VerEna – Betriebliches Gesundheitsmanagement im Entsorgungsbereich (2004):** Der „Handlungsleitfaden für das Betriebliche Gesundheitsmanagement in Entsorgungsunternehmen“ entstand aus dem Kooperationsprojekt VerEna. Es sind darin neben strukturell-organisatorischen Vorschlägen für die Steuerung der Prävention in Unternehmen auch praxisorientierte Handlungsempfehlungen für den Abbau von arbeitsbedingten Gesundheitsgefahren und die Schaffung gesundheitsfördernder Arbeitsbedingungen enthalten.  
Kurzlink: <http://tinyurl.com/verena-gesundheitsmanagment>
- 
- **Wenn Helfer Hilfe brauchen: die Feuerwehrunfallkasse Niedersachsen bietet Unterstützung zur Bewältigung psychisch belastender Einsätze (2007):** Die Feuerwehrunfallkasse Niedersachsen bietet ein Bündel an Maßnahmen an, damit die Retterinnen und Retter den psychischen Belastungen ihres Berufes besser gewachsen sind.  
Kurzlink: <http://tinyurl.com/Wenn-Helfer-Hilfe-brauchen>

## Wissen & Kompetenz

- ▶ **Lernen gehört zum Leben und Arbeiten – Lebenslanges Lernen zu Sicherheit und Gesundheit (2009):** Die Broschüre nennt Kernaspekte, ob und wie sicheres und gesundes Verhalten erlernbar ist und formuliert eine Leitlinie zur Umsetzung von lebenslangem Lernen in Sachen Sicherheit und Gesundheit. Sie richtet sich an alle Interessierten, deren Ziel der Erhalt und die Verbesserung der Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durch lebenslanges Lernen ist. Kurzlink: <http://tinyurl.com/Lernen-gehört-zum-Leben>

---
- ▶ **Lernfähig im Tandem – Betriebliche Lernpartnerschaften zwischen Älteren und Jüngeren (2009):** Die Broschüre stellt das Modell Lernpartnerschaften zwischen älteren und jüngeren Beschäftigten vor und zeigt Wege auf, wie generationenübergreifendes Lernen gefördert und verankert werden kann. Mit attraktiven Lernformen und ansprechenden Lernzusammenhängen kann es Unternehmen und Behörden gelingen, das vorhandene kreative und geistige Potenzial nachhaltig zu mobilisieren. Kurzlink: <http://tinyurl.com/lernfaehig-im-Tandem>

---
- ▶ **Lernförderliche Unternehmenskulturen – Auf der Suche nach den tieferen Ursachen des Innovationserfolgs (2007):** Der INQA-Bericht stellt Rahmenbedingungen für eine lernförderliche Unternehmenskultur vor, die Motivation und Gesundheit der Beschäftigten fördern, Handlungsspielräume schaffen und Innovationen ermöglichen. INQA-Bericht Nr. 29.

---
- ▶ **Mobile Learning – Grundlagen und Perspektiven (2007):** Die Veröffentlichung bietet für die Diskussion rund um das Thema „Wie könnten wir in einer veränderten und dynamisierten Arbeitswelt lernen?“ einen Überblick über den Stand der aktuellen Entwicklung und Verbreitung von mobilen Technologien im Bildungssektor. Im Fokus steht dabei auch die Frage: Was muss man tun, damit lebenslanges Lernen nicht zur Belastung wird? Darüber hinaus werden begriffliche und technische Grundlagen des Mobile Learning erklärt und mögliche Einsatzfelder, Potenziale und Grenzen erläutert. INQA-Bericht Nr. 24.

---
- ▶ **Unternehmen lernen von Unternehmen: Beispiele aus der INQA Datenbank TOP 100 – Gute Unternehmenspraxis (2013):** Wie sieht gute betriebliche Praxis dank innovativer Arbeitsgestaltung heute in Deutschland aus? Diese Broschüre präsentiert zehn Beispiele aus der INQA Datenbank TOP 100 – Gute Unternehmenspraxis. Sie stammen sowohl aus Großunternehmen als auch aus Kleinbetrieben aus verschiedenen Branchen und Regionen. Die Beispiele zeigen gute Konzepte und Maßnahmen für eine neue Unternehmenskultur, aktive Förderung der Gesundheit im Betrieb, für die Vereinbarkeit von Familie und Beruf, moderne Arbeitszeitgestaltung, die Berücksichtigung und Förderung älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer und vieles andere mehr. Die Broschüre soll zu einem Rundgang durch die TOP 100 unter [www.gutepraxis.inqa.de](http://www.gutepraxis.inqa.de) einladen und Appetit auf deren Nutzung machen. Kurzlink: <http://tinyurl.com/Unternehmen-lernen>

---

- ▶ **Unterweisen – Lehren – Moderieren: Leitfaden für lebendige Lehr- und Lernprozesse in Unternehmen (2007):** Die Broschüre stellt den Akteuren des betrieblichen Arbeits- und Gesundheitsschutzes einen „Werkzeugkoffer“ zur Gestaltung von Seminaren, Workshops und Unterweisungen zum Thema Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit zur Verfügung. Er enthält Checklisten, Umsetzungstipps und Methoden, um Lernprozesse in Gang zu setzen – und zwar zielgruppengerecht und arbeitsplatznah. INQA-Bericht Nr. 30.
- 
- ▶ **Wie Wissen ins Netz geht – Netzwerke, Wissensmanagement und -transfer in der Pflege: Grundlagen und Praxiserfahrungen (2009):** Die vorliegende Broschüre stellt Lösungen vor, die zeigen, wie immer mehr ältere und kranke Menschen von immer weniger Jüngeren gepflegt und betreut werden können. Berücksichtigung findet dabei das Risiko neuer Gesundheitsbelastungen für das Pflegepersonal ebenso wie auch neue Anforderungen an die Qualifikation der Pflegenden sowie an die Pflegeeinrichtungen insgesamt. Am Beispiel von drei regionalen Netzwerken wird veranschaulicht, wie mit Kooperationen von Pflegepersonal, Angehörigen sowie Unterstützerinnen und Unterstützern den gegenwärtigen und künftigen Herausforderungen erfolgreich und menschengerecht begegnet werden kann. Kurzlink: <http://tinyurl.com/wie-Wissen-ins-Netz-geht>

# Quellen

**Brandenburg, U., Nieder, P. & Susen, B. (2000):** Gesundheitsmanagement in Unternehmen, Weinheim.

**Bundesagentur für Arbeit (2011):** Perspektive 2025 – Fachkräfte für Deutschland, Nürnberg.

**Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (2012):** Stressreport Deutschland 2012. Psychische Anforderungen, Ressourcen und Befinden, Dortmund, Berlin, Dresden.

**Bundesministerium des Innern (2013):** Jedes Alter zählt. Ergebnisbericht Demografieipfel AG F.

**Bundesministerium des Innern (2012):** Demografiesensibles Personalmanagement in der Bundesverwaltung. Aufgerufen von [www.bmi.bund.de](http://www.bmi.bund.de)

**Bundesministerium des Innern (2010):** Neuregelung der Altersteilzeit und des FALTER-Arbeitszeitmodells des Bundes ab dem 1. Januar 2010. Aufgerufen von [http://www.bmi.bund.de/RundschreibenDB/DE/RdSchr\\_20100503.html](http://www.bmi.bund.de/RundschreibenDB/DE/RdSchr_20100503.html)

**Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2013):** Fortschrittsreport „Altersgerechte Arbeitswelt“, Ausgabe 3: „Altersgerechte Arbeitsgestaltung“, Bonn.

**Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2013):** Gemeinsam gegen Stress bei der Arbeit. Aufgerufen von <https://www.bmas.de/DE/Service/Presse/Pressemitteilungen/psychische-belastung-erklaerung.html>

**Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2013):** Gemeinsame Erklärung Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt, Bonn.

**Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2013):** Zahlen und Fakten zur Lebenssituation von Menschen mit Behinderung. Aufgerufen von [http://www.gemeinsam-einfach-machen.de/Shared-Docs/Downloads/DE/StdS/UN\\_BRK/Zahlen\\_und\\_Fakten.html?nn=1008798](http://www.gemeinsam-einfach-machen.de/Shared-Docs/Downloads/DE/StdS/UN_BRK/Zahlen_und_Fakten.html?nn=1008798)

**Bundesregierung (2012):** Bericht der Bundesregierung zur Anhebung der Altersgrenzen von Beamtinnen und Beamten des Bundes nach den §§ 51 und 52 des Bundesbeamtengesetzes.

**DAK Forschung (2013):** DAK-Gesundheitsreport 2013. Analyse der Arbeitsunfähigkeitsdaten. Update psychische Erkrankungen – Sind wir heute anders krank?, Hamburg.

**dbb beamtenbund und tarifunion (2014):** Zahlen, Daten, Fakten 2014, Berlin.

**Deutscher Landkreistag (2013):** Führungskräfteentwicklung in der Landkreisverwaltung, Berlin.

**Hays HR-Report 2013/2014:** Schwerpunkt Frauenförderung.

**Hertie School of Governance (2013):** Zukunftspanel Staat & Verwaltung, Berlin.

**Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt):** Der demografische Wandel in Kommunalverwaltungen, Bericht der KGSt Nr. 3/2010

**Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt):** Kommunales Personalmarketing, Bericht der KGSt 6/2013.

**Länder-Bund-Arbeitsgruppe Zukunft Personal – ZuP (2012):** Demografie und Personalentwicklung im öffentlichen Dienst. Bericht der Länder-Bund-Arbeitsgruppe Zukunft Personal – ZuP – des Unterausschusses „Personal und öffentliches Dienstrecht“ des Arbeitskreises VI „Organisation, öffentliches Dienstrecht und Personal“ der Ständigen Konferenz der Innenminister und -senatoren der Länder.

**Richenhagen, G. & Seidel, A. (2014):** Das Ziel gibt die Richtung vor. In: Der Gemeinderat: Das unabhängige Magazin für kommunale Praxis 2014/1, 26–28.

**Schimeta, J. (2012):** Einsam an der Spitze. Frauen in Führungspositionen im öffentlichen Sektor, Berlin.

**Statistisches Bundesamt (2012):** Personal des öffentlichen Dienstes. Aufgerufen von <https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/GesellschaftStaat/OeffentlicheFinanzenSteuern/OeffentlicherDienst/Personal/Tabellen/Aufgaben.html>

# Impressum

**Herausgeber**

Initiative Neue Qualität der Arbeit  
Geschäftsstelle  
c/o Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin  
Nöldnerstraße 40–42  
10317 Berlin  
Telefon: 030 51548 - 4000  
E-Mail: [info@inqa.de](mailto:info@inqa.de)  
[www.inqa.de](http://www.inqa.de)

**Text**

Doreen Molnár, Bundesministerium für Arbeit und Soziales

**Praxisbeispiele**

Dr. Beatrix Behrens, Bundesagentur für Arbeit  
Dr. Thomas Böhle, Landeshauptstadt München  
Carolyn Brandes und Henning Werner, Rambøll Management Consulting GmbH  
Dr. Sven Hollmann, Finanzministerium NRW  
Ralph Lange, faktor4 Talent- und Wissensmanagement GmbH  
Gerhard Meck, Landeshauptstadt Potsdam  
Doreen Molnár, Bundesministerium für Arbeit und Soziales  
Jutta Nather, Training und Beratung  
Heike Reich, Reich & Partner  
Olaf Schäfer, Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft  
Dr. Roland Schäffer, BST Management-Beratung  
Sylke Schneider und Diethelm Müller, Stadtverwaltung Wolfsburg  
Markus Schweikert, Innenministerium Baden-Württemberg  
Saskia Veit-Prang, Landeshauptstadt Wiesbaden  
Martin Weidner, ffw GmbH, Personal und Organisationsentwicklung  
Sonja Winkler und Horst Winkler, Winkler & Partner Unternehmensberatung  
Dr. Volker Wölfel, Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin

**Redaktion**

neues handeln GmbH, Köln/Berlin

**Illustrationen**

neues handeln GmbH, Köln/Berlin  
[www.neueshandeln.de](http://www.neueshandeln.de)

**Fotos**

Wenn nicht anders angegeben: Shutterstock ([www.shutterstock.de](http://www.shutterstock.de))





Bundesministerium  
für Arbeit und Soziales

aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages

