



Berlin, den 14. März 2017

**Arbeitsgruppe
„Der öffentliche Dienst als attraktiver und moderner Arbeitgeber“**

**Wertschätzung durch gemeinsame Gestaltung der
Arbeitswirklichkeit**

Eckpunkte

Ohne Wertschätzung geht es nicht:

„Wertschätzung ist unverzichtbare Grundlage für ein konstruktives, gutes und vertrauensvolles Miteinander am Arbeitsplatz und muss täglich gelebt werden.“

(Hans-Ulrich Benra, Stellv. Bundesvorsitzender dbb beamtenbund und tarifunion)

„Ein wertschätzender Umgang miteinander fördert Motivation und Gesundheit unserer Beschäftigten gleichermaßen. Damit ist Wertschätzung ein wesentlicher Bestandteil für den Erfolg unserer Arbeit - in Staat und Verwaltung.“

(Hans-Georg Engelke, Staatssekretär im Bundesministerium des Innern)

„Wertschätzung ist unabdingbar für menschengerechte Arbeit. Sie ist angewiesen auf eine demokratische, diskriminierungsfreie Verwaltungskultur ebenso wie auf gesicherte, unbefristete Beschäftigungsverhältnisse.“

(Elke Hannack, Stellv. Bundesvorsitzendes des DGB)

„Authentisch praktizierte Wertschätzung am Arbeitsplatz ist die Basis für erfolgreiches Gestalten des Gemeinwohls. Wertschätzung muss Pflicht sein und nicht bloß Kür.“

(Julian Würtenberger, Amtschef im Ministerium für Inneres, Digitalisierung und Migration Baden-Württemberg)

1. Einführung

1.1 Zielsetzung: Anregung für Behördenkultur

Diese Eckpunkte sind eine Empfehlung, wie die Kultur einer Behörde entwickelt und damit Wertschätzung in unterschiedlichen Behörden gelebt werden kann. Die Eckpunkte zeigen einige Aspekte von Wertschätzung auf und skizzieren mögliche Handlungsfelder, wo und wie sich eine wertschätzende Kultur in einer Behörde fördern lässt. Sie sind nicht abschließend, sondern sollen vielmehr eine Anregung sein und verdeutlichen, dass eine gesundheitsförderliche Unternehmens- / Behördenkultur und damit verbunden gelebte Wertschätzung ein laufender Prozess ist, der in jeder Behörde weiterentwickelt werden muss.

1.2 Arbeiten heute und morgen

Unsere Arbeitswelt wird durch verschiedene Megatrends verändert, vor allem durch Digitalisierung, Globalisierung, gesellschaftlichen Wertewandel (veränderte Ansprüche an Arbeit) und demografischen Wandel. Gleichzeitig wird unsere Gesellschaft durch Zuwanderung vielfältiger. Diese Trends gewinnen auch für den öffentlichen Dienst zunehmend an Bedeutung und werfen die Frage auf „Wie werden wir morgen arbeiten?“. Das Bundesministerium für Arbeit und Soziales hat unter dem Titel „Arbeiten 4.0“ einen Dialogprozess angestoßen und folgende Handlungsfelder und Thesen zur Arbeitswelt der Zukunft herausgearbeitet:

- Bei allem technischen Fortschritt - der Mensch bleibt Dreh- und Angelpunkt in den Betrieben und Behörden, d.h. wir brauchen Gestaltungsansätze mit einer hohen Mitarbeiterorientierung.
- Vereinbarkeit und Zeitsouveränität, attraktive Arbeitsbedingungen und Leistungsfähigkeit, Weiterbildung und Schutzrechte – all das bedingt sich, all das hängt zusammen, d.h. wir brauchen Gestaltungsansätze mit einem ganzheitlichen Ansatz.
- Erfolg entsteht, wo alle gemeinsam anpacken, wo gemeinsam mit den Beschäftigten – aus ihrem Erfahrungs- und Praxiswissen und auch an ihren Bedürfnissen ausgerichtet – neue Lösungen entwickelt und implementiert werden, d.h. wir brauchen eine hohe Beteiligungsorientierung.

1.3 Wertschätzung als strategisches Handlungsfeld der Personalpolitik verstehen

Zu den Megatrends kommen weitere Herausforderungen hinzu, die die Arbeitswelt prägen und die Arbeitswirklichkeit des und der Einzelnen wandeln: Umgang mit organisatorischen Veränderungen, veränderte Art und Weise der Erledigung von Aufgaben und der Zusammenarbeit, Aufgabenzuwachs bzw. neue Aufgabefelder, steigender Leistungsdruck.

Deshalb ist es umso wichtiger, Wertschätzung im Sinne eines wertschätzenden Miteinanders und eine damit verbundene Unternehmens- oder Behördenkultur zu fördern. Sie ist stärker als strategisches Handlungsfeld in der Personalpolitik jeder einzelnen Behörde zu verstehen. Dies trägt dazu bei, die Attraktivität des öffentlichen Dienstes für den potenziellen Nachwuchs zu steigern. Außerdem

werden dadurch die Mitarbeiterbindung und Identifikation der Beschäftigten mit ihrer Behörde und Aufgabe gestärkt.

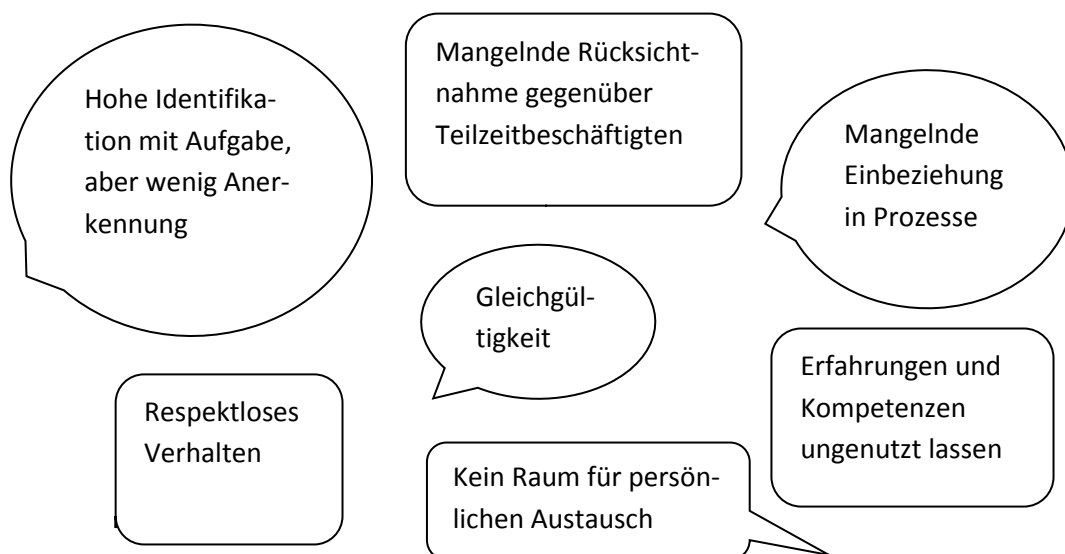
Wertschätzung bedeutet auch, dass den Beschäftigten die Chance zur Mitgestaltung des Miteinanders und des eigenen Arbeitsbereichs gegeben wird: bestehende Herausforderungen aufgrund unterschiedlicher Aufgaben und Funktionen können besser bewältigt werden. Der Grad der Zufriedenheit ist größer und wirkt sich auf die gesundheitliche Situation der Beschäftigten aus. Dies ergibt sich immer wieder aus Mitarbeiterbefragungen.

Insbesondere die Gestaltung von Arbeitsklima und Arbeitsbedingungen ist für Behörden ein wichtiger Ansatzpunkt, um eine gesundheitsförderliche Unternehmens- /Behördenkultur zu etablieren. Dies zeigt auch der aktuelle AOK-Fehlzeitenreport 2016. Eine schlechte Unternehmens- oder Behördenkultur geht einher mit einem deutlich höheren gesundheitlichen Risiko für Mitarbeiter/innen. "Es gibt einen klaren Zusammenhang zwischen der Art und Weise, wie Beschäftigte ihre Arbeit erleben, und ihrer Gesundheit."¹

2. Was ist Wertschätzung? - Wenn die Haltung stimmt, stimmt auch das Verhalten!

Mitarbeiterbefragungen und Workshops geben einen Einblick in die wahrgenommene Arbeitsrealität der Beschäftigten. Die Ergebnisse ähneln sich und zeigen gleiche Handlungsbedarfe. Die Beschäftigten erfahren häufig, dass sie in Entscheidungsprozesse nicht eingebunden werden, dass sie kein Feedback für ihre Leistung erhalten, dass sie sich nicht weiterentwickeln können. All dies sind Kennzeichen dafür, dass die Beschäftigten sich nicht wertgeschätzt fühlen.

Die nachfolgende Abbildung zeigt beispielhaft, welche Aspekte und Verhaltensweisen dazu führen können, dass Wertschätzung gerade **nicht** erlebt wird.



¹ Badura, Ducki, Schröder, Klose, Meyer (Hrsg.): Fehlzeiten-Report 2016: Unternehmenskultur und Gesundheit - Herausforderungen und Chance, Springer.

Solche Verhaltensweisen und Rahmenbedingungen weisen darauf hin, dass auf allen Ebenen die Qualität der Zusammenarbeit reflektiert werden muss, um nicht nur die geleistete Arbeit, sondern auch den dahinter stehenden Beschäftigten zu würdigen und künftige Zusammenarbeit zu gestalten. Wertschätzung auf allen Ebenen setzt eine darauf ausgerichtete Behördenkultur und ein darauf gerichtetes Führungsverhalten voraus. Eine klare Positionierung der Behördenleitung wie auch der Führungskräfte aller Ebenen ist Voraussetzung für eine transparente, auf Kommunikation ausgerichtete Gestaltung der Zusammenarbeit. Dazu gehört aber auch die Wertschätzung der Führungskräfte in ihrer Person und Aufgabe durch die Beschäftigten.

Wenn die Haltung stimmt, stimmt auch das Verhalten! - So könnte die Grundvoraussetzung für Anerkennung und Wertschätzung beschrieben werden. Wertschätzung hat etwas mit individueller Erfahrung und Wahrnehmung zu tun und umfasst verschiedene Aspekte:

Wertschätzung wird beispielsweise erfahren,

- wenn sich Kolleginnen und Kollegen für die Arbeit der anderen interessieren oder
- wenn auch Vorgesetzte auf die individuellen Bedürfnisse (Teilzeit, familiäre Verpflichtungen) Rücksicht nehmen oder schließlich auch,
- wenn man als Mitarbeiter/in in Entscheidungsprozesse einbezogen wird.

Wertschätzendes Verhalten von Vorgesetzten gegenüber Mitarbeitern/innen sowie von Mitarbeitern/innen untereinander setzt eine von Offenheit und Interesse sowie Achtsamkeit und Respekt gekennzeichnete Haltung voraus, bei dem der jeweilige Mensch in seiner Individualität im Mittelpunkt steht.

Ein von dieser Grundüberzeugung getragenes Verhalten sollte durch einen vertrauensvollen und respektvollen Umgang auf und zwischen allen Ebenen im öffentlichen Dienst gekennzeichnet sein, bei dem alle Beschäftigten einbezogen und gleich behandelt werden in Anerkennung von Gemeinsamkeiten und Unterschieden. Offenheit für Veränderung, für unterschiedliche Sichtweisen, Perspektiven, Ideen und Vorschläge (Veränderungen initiieren, Vorschläge einbringen und annehmen, verschiedene Perspektiven einnehmen) gehören ebenso dazu wie die Fähigkeit, Konflikte konstruktiv zu bewältigen.

3. Ein Mehr an Wertschätzung durch Beteiligung

Die Verwaltung befindet sich mitten in einer grundlegenden Transformation der Arbeitskultur. Die Digitalisierung wird zur Einführung durchgängig elektronischer Vorgangsbearbeitungssysteme führen. Werden Prozesse neu gestaltet und digitalisiert, kommt es darauf an, die bisherigen Arbeitsschritte der Beschäftigten zu erfassen. Es geht dabei nicht nur um wertschätzende Anerkennung von bisherigen Leistungen. Auch für den Projekterfolg selbst – die effizientere Gestaltung von Prozessen mit Hilfe digitaler Mittel – darf der *Wert* des Wissens der Beschäftigten über diese Prozesse nicht unterschätzt werden.

Die Beschäftigten selbst sind die „Experten/innen in eigener Sache“ und können den entscheidenden Impuls geben zu Arbeitsbedingungen, Zusammenarbeit, Aufgabengestaltung, Arbeitsabläufen oder auch Informationsflüssen.

Sie wissen oftmals, in welchen Konstellationen bestimmte zusätzliche, informelle oder vorgezogene Arbeitsschritte und Kommunikationskanäle notwendig sind, um die Arbeit erfolgreich und effizient bewältigen zu können. Wird solches Wissen über die tatsächlichen Arbeitsgegebenheiten nicht einbezogen, sondern nur formale Aufgabenbeschreibung zu Grunde gelegt, führt dies oft zu Entscheidungen, die nicht die Anforderungen der Praktiker erfüllen. Die Folge sind umständliche Abläufe, Verzögerungen, Stress und das frustrierende Gefühl der Beschäftigten, dass ihr Erfahrungswissen, ihre Nerven und ihre kostbare Arbeitszeit nicht wertgeschätzt werden.

Diese Gedanken lassen sich verallgemeinern: Motivierend gestaltete Arbeit trägt langfristig zur persönlichen Entfaltung und Engagement jedes Einzelnen bei und beinhaltet zugleich die Wertschätzung jedes Einzelnen.

Einbindung von Wissensträgern - ein Beispiel

Die Bundesagentur für Arbeit (BA) verfolgt in ihrem Arbeitsalltag den Ansatz, die Beschäftigten in die Gestaltungsprozesse für die Zukunft einzubeziehen. Die damit verbundenen Partizipationsmöglichkeiten für jeden Einzelnen in der BA sind wichtige Stellhebel für die persönliche Wertschätzung, Bindung und damit auch das Engagement. Denn Beschäftigte, denen Vertrauen entgegengebracht wird und die sich über ihre Arbeitsleistung hinaus als Person und Teil der Organisation wertgeschätzt fühlen, sind – unabhängig von ihrer jeweiligen Lebenssituation oder dem aktuellen Alter – auch bereit, sich über das erwartete Maß in ihre Arbeit einzubringen. Insofern besteht auch hierin ein wesentlicher Beitrag einer Kultur der Wertschätzung zur Wertschöpfung.

4. Wertschätzung in unterschiedlichen Kontexten fördern

4.1. Wertschätzung als Bestandteil der Behördenkultur

Um eine wertschätzende Behördenkultur zu etablieren, bietet sich ein ganzheitliches und beteiligungsorientiertes Vorgehen an. Ganzheitlich meint dabei, die zentralen personalpolitischen Handlungsfelder einer zukunftsorientierten Verwaltung (Führung, Gesundheit, Chancengleichheit & Diversität, Wissen & Kompetenzen) bei der Gestaltung einer modernen Arbeitswelt zusammenzudenken. Beteiligungsorientierung integriert die Wahrnehmung und Gestaltungsperspektiven von Behördenleitung, Führungsebenen und Beschäftigten. Auf Basis einer Bestandsaufnahme können Behörden mit ihren Beschäftigten und Personalvertretungen ihre Arbeitswirklichkeit gestalten und zukunftsfähige Strategien zur nachhaltigen Ausprägung ihrer Behördenkultur entwickeln. Das beteiligungsorientierte Vorgehen ist dabei der Schlüssel für Zukunftsorientierung und Wertschätzung.²

² Dieses ganzheitliche und beteiligungsorientierte Vorgehen bietet beispielsweise das Audit „Zukunftsfähige Unternehmenskultur“ der Initiative Neue Qualität der Arbeit; <http://www.inqa-audit.de>. Siehe auch Anhang, Ziffer1.

4.2. Wertschätzung im Verwaltungsalltag

4.2.1. Direkte Kommunikation – untereinander und im Verhältnis zu Vorgesetzten

„Direkte Kommunikation“ ist eine für die Wertschätzung zentrale Grundregel. Sie stellt sicher, dass Kritik am Verhalten von Personen nicht intransparent gegenüber Dritten geäußert wird. Direkte Kommunikation braucht

- soziale Regeln und Kompetenzen,
- zeitliche Freiräume,
- physische und virtuelle Räume.

4.2.2. Besprechungsgestaltung auf den Prüfstand

Es geht darum, in Besprechungen Entscheidungen transparent zu machen, wichtige Informationen weiterzuleiten und den Beschäftigten ein Feedback und einen Raum zu geben, um eigene Vorstellungen, Kenntnisse und Erfahrungen einzubringen.

4.2.3. Beschäftigtenbefragungen und Kommunikation in Veränderungsprozessen

Bei Beschäftigtenbefragungen kommt es darauf an, dass sie in einen kontinuierlichen und transparenten Prozess eingebunden sind.

Eine größere schriftliche Beschäftigtenbefragung sollte nicht losgelöst von den Bedürfnissen der Beschäftigten angelegt werden.

Aus Beschäftigtenbefragungen müssen sich für die Beschäftigten nachvollziehbare Resultate und Konsequenzen ableiten lassen.

Auch zur Wertschätzung in Veränderungsprozessen gehört, Grundregeln der Kommunikation zu beachten. Gegenseitige Information ist der Grundstein für eine wertschätzende Verwaltungskultur. Klar ist: Menschen, die informieren, erwarten auch, dass diese Informationen vom Gegenüber weiterverarbeitet werden und zu etwas führen. Das insbesondere für große Veränderungsprojekte unverzichtbare Instrument der Beschäftigtenbefragungen kann daher nur dann zu höherer Wertschätzung führen, wenn es eingebettet ist in eine Vor- und intensive Nachbereitung mit partizipativer Gestaltung konkreter Maßnahmen.

Der strukturierte Umgang mit Vorschlägen, Bedürfnissen und Befürchtungen: partizipatives Change Management

Erfahrungen zeigen, dass viele Beschäftigte der öffentlichen Verwaltung systematische Räume für eine „Meldung von unten nach oben“ vermissen. Das gilt ganz besonders dort, wo Veränderungsprozesse stattfinden. Und es gilt selbst dort, wo die Behörde einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess (KVP) betreibt.

Veränderungsprozesse verlaufen dann besonders wertschätzend und erfolgreich, wenn in ihnen die einzelnen Beschäftigten als „Expertinnen und Experten ihrer eigenen Arbeit“ anerkannt werden und dieses Wissen und Bedürfnisse partizipativ in die Gestaltung der neuen Arbeitsrealität einbringen können. Partizipation Einzelner ersetzt nicht die gesetzliche Mitbestimmung der Personalräte. Essentiell für den Erfolg von Veränderungsprojekten und ein wertschätzendes Signal an alle Beschäftigten ist

es, wenn die Interessenvertretungen – auch über die Erfüllung der derzeitigen gesetzlichen Pflichten hinaus - frühzeitig und umfassend an der Gestaltung der Veränderung beteiligt sind.

4.2.4. Vereinzelung vermeiden, persönlichen Kontakt erhalten

Es klingt paradox: im Zeitalter der Informations- und Kommunikationstechnologie nimmt der Trend zur Vereinzelung zu. Dies betrifft nicht nur Telearbeitende, sondern alle, die „im Takt des Computers“ Aufgaben erledigen und dabei nur noch wenige Personenkontakte haben. Hierdurch fallen zunehmend informelle Kanäle des kollegialen Wissensaustauschs (bis hin zum informellen Lernen) weg. Die Zeitplanung muss also auch zeitliche Freiräume erhalten, die den informellen Austausch zwischen Fachkollegen ermöglicht.

4.3. Wertschätzung im Rahmen des Gesundheitsmanagements

Im AOK Fehlzeiten-Report 2016 wird erstmalig der Frage nachgegangen, welchen Einfluss die Unternehmenskultur auf die Gesundheit der Beschäftigten hat. Im Ergebnis zeigt sich, dass die gelebte Kultur eines Unternehmens oder einer Behörde als bedeutsame Einflussgröße für unterschiedliche Faktoren der Mitarbeiterbindung und -gesundheit gesehen werden, die wiederum für die Leistungsfähigkeit eines Unternehmens/Behörde essentiell sind.

4.4. Wertschätzung von Vielfalt/Diversity

Die öffentliche Verwaltung stellt sich der Aufgabe, gegenüber einer vielfältigeren Bevölkerung diskriminierungsfrei und wertschätzend aufzutreten und deren unterschiedliche Bedürfnisse serviceorientiert zu befriedigen. Gleichzeitig ist ihr gesetzlicher Auftrag, die Gleichstellung von Frauen und Männern zu verwirklichen.

Dieser Anspruch lässt sich nur verwirklichen, wenn die Wertschätzung für Vielfalt auch innerhalb des öffentlichen Dienstes gelebt und hierfür geschult wird.

4.4.1 Strategisches Diversity-Management

Mit dem Diversity-Ansatz findet eine Abkehr von einer problemzentrierten und auf einzelne der oben genannten Zielgruppen begrenzten Herangehensweise statt. Es geht stattdessen darum, die Vorteile und Potenziale in den Vordergrund zu rücken, die sich durch die Vielfalt von Menschen für die Verwaltungen, deren Beschäftigte und die Bürgerinnen und Bürger ergeben.

Dabei gilt es aber auch, Unsicherheiten und Ängste ernst zu nehmen, die durch den Wandel zu einer vielfältigen Verwaltung geweckt werden.

Schließlich werden auch jahrzehntelange – oftmals unausgesprochene und als selbstverständlich vorausgesetzte – Vorstellungen darüber, wie der Dienst zu verrichten sei oder welche persönlichen Eigenschaften, Verhaltensweisen und Spielregeln zu einem bestimmten Verwaltungsberuf eben (nicht) dazu gehören, in Frage gestellt.

4.4.2 Gender-, Diversitäts-, interkulturelle Kompetenzen sowie deren Beurteilung

Zentrale Voraussetzung, um eine die Vielfalt wertschätzende Verwaltungskultur gemeinsam gestalten zu können, ist die Erhaltung und Steigerung der sozialen Kompetenzen aller Beschäftigten.

Ein Instrument dazu ist neben einer aktiven Fort- und Weiterbildungspolitik auch das Laufbahnrecht und das Beurteilungswesen. Hierin sind Kompetenzen im Bereich der Gendergerechtigkeit und des Gender Mainstreaming schon seit längerem bei verschiedenen Dienstherren verankert. Interkulturelle Kompetenzen sind vereinzelt laufbahnrechtlich normiert und anderswo (gemeinsam mit „Diversitätskompetenz“) unter „sozialer Kompetenz“ subsummiert. Dazu gehören einerseits fachliche Kenntnisse, beispielsweise über rechtliche und soziale Rahmenbedingungen von Vielfalt/Diversity. Andererseits umfasst dies „Soft Skills“, also Schlüsselkompetenzen, soziale Fertigkeiten und gelebte Haltungen, die

- einen respektvollen und wertschätzenden Umgang mit unterschiedlichsten KollegInnen,
- einen vertrauten Umgang und eine sichere Kommunikation mit einem heterogenen Spektrum von BürgerInnen,
- eine offene, vorurteilsbewusste Herangehensweise,
- die Bereitschaft zum Perspektivenwechsel und ein hohes Maß an Einfühlungsvermögen und Empathie,
- eine hohe Fähigkeit, mehrdeutige Situationen und widersprüchliche Handlungsweisen zu ertragen, sowie
- einen selbstreflexiven und kritischen Blick auf sich selbst erlauben.

Als Drittes ist auch persönliches Erfahrungswissen zu berücksichtigen.

5. Fazit

Gelebte Wertschätzung ist ein wichtiger Beitrag zu einer gesundheitsförderlichen Behördenkultur. Ein Anfang ist dabei gar nicht so schwierig. So kann es sich beispielsweise anbieten, den Schwerpunkt eines Gesundheitstages auf die Wertschätzung zu legen, um ein möglichst breites Verständnis für die Bedeutung einer wertschätzenden Haltung sowie eines wertschätzenden Verhaltens im Arbeitsalltag zu fördern.

Dennoch sind die Etablierung und der Ausbau einer wertschätzenden Behördenkultur für jeden Arbeitgeber eine dauerhafte und zugleich unverzichtbare Aufgabe, um sich als zukunftsorientierte Verwaltung aufzustellen.

Die Stärke und Handlungsfähigkeit der öffentlichen Verwaltung bemisst sich vor allem an der Kompetenz und Leistungsfähigkeit ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Wertgeschätzte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind motiviertere und gesündere Beschäftigte. Somit sind eine mitarbeiterorientierte Personalpolitik mit einer wertschätzenden Kultur ein wesentlicher Schlüssel, um die Arbeitsplätze in den Behörden zukunftsgerichtet auszugestalten, Arbeitsklima, Arbeitsbedingungen und zugleich die Attraktivität der Verwaltung als Arbeitgeber zu fördern.

ANHANG

Handlungsansätze für verschiedene behördliche Akteure

Die nachfolgenden Tabellen sollen verschiedenen Akteuren (Leitungsebene, Angehörigen der Zentralabteilungen [insbesondere Personal-, Organisations- und IT-Referate], Führungskräften, Mitarbeitenden sowie Gleichstellungsbeauftragten, Personalratsmitgliedern und Schwerbehindertenvertretern) konkrete Handlungsideen vermitteln, wie eine wertschätzende Verwaltungskultur in der Praxis umgesetzt werden kann. Bei der Vielzahl und Unterschiedlichkeit der Behörden und Beschäftigten im öffentlichen Dienst können dies nur Empfehlungen sein, die auf behördlicher Ebene Anstoß zu tiefergehender Diskussion liefern sollen.

1. Wertschätzung als Bestandteil der Behördenkultur	
<p>Leitungsebene, Angehörige Z-Abteilung (Pers./Org./IT), Führungskräfte, Mitarbeitende, Interessen- vertretungen</p>	<p>In Zeiten der Digitalisierung und des demografischen Wandels ist die Arbeitskultur ein wichtiger Motor für die Innovationskraft und die Zukunftsfähigkeit von Verwaltungen. Das Audit „Zukunftsfähige Unternehmenskultur“³ bietet interessierten Arbeitgebern die Chance, ihre Unternehmenskultur auf den Prüfstand zu stellen, Handlungsbedarfe bei der Arbeitsgestaltung zu ermitteln und gemeinsam mit den Beschäftigten und den Personalvertretungen zukunftsfähige Strategien zu entwickeln. Der mitarbeiterorientierte Ansatz hilft dabei, flexible und individuelle Lösungen für die komplexen Anforderungen der modernen Arbeitswelt zu finden und sich im Wettbewerb um qualifizierte Fachkräfte gut aufzustellen.</p> <p>Ziel des Audits ist es, unter Einbindung der Beschäftigten nachhaltige Veränderungsprozesse in den Behörden anzustoßen und so die Arbeitsbedingungen langfristig zu verbessern.</p> <p>Auf der Basis einer Bestandsaufnahme (anonyme Befragung von Behördenleitung und Beschäftigten) wird deutlich, wo die Wahrnehmungen zwischen den Beschäftigten und der Behördenleitung zu unterschiedlichen Themenbereichen auseinanderliegen und wo Handlungsbedarf besteht.</p> <p>Damit werden Behördenleitung, Angehörige der Z-Abteilung, Führungskräfte, Mitarbeitende sowie die Interessenvertretungen für die Herausforderungen der Arbeitswelt von morgen sensibilisiert und dabei unterstützt, diesen aktiv zu begegnen – um auch in Zukunft attraktiv, innovativ und leistungsfähig zu bleiben.</p> <p><u>Das Besondere am Audit "Zukunftsfähige Unternehmenskultur":</u></p> <p>Alle Akteure sitzen von Beginn an gemeinsam an einem Tisch. Der Handlungsbedarf wird gemeinsam identifiziert und alle Verbesserungsvorschläge werden zusammen entwickelt. So können sie nach ihrer Implementierung nachhaltig wirken, weil sie von allen Akteuren getragen und akzeptiert sind.</p>

³ Das Audit „Zukunftsfähige Unternehmenskultur“ ist ein Angebot der Initiative Neue Qualität der Arbeit (IN-QA). Es unterstützt Arbeitgeber sowie Beschäftigte in Unternehmen und öffentlichen Verwaltungen dabei, ein besseres Arbeitsumfeld zu entwickeln. Im Rahmen eines professionell begleiteten Prozesses werden hierzu individuelle, betriebspezifische Aktivitäten umgesetzt (www.inqa-audit.de/das-audit).

2. Direkte Kommunikation - untereinander und im Verhältnis zu Vorgesetzten	
Leitungsebene	Die Leitungsebene kann die direkte Kommunikation nicht verordnen, aber anregen und vorleben, so z.B. durch die Frage an Führungskräfte, in welcher Weise diese mit ihren Mitarbeitenden bestimmte Themen und Fragestellungen besprechen. Dies kann auch zum Feedback über die Meinungen der Mitarbeitenden zu diesen Themen und Fragestellungen genutzt werden und so einen Austausch zwischen der Leitungsebene und den Führungskräften initiieren.
Angehörige Z-Abteilung (Pers./Org./IT)	Um „direkte Kommunikation“ zu fördern, braucht es nicht nur Schulungen. Führungskräftefeedback, Teamentwicklungsmaßnahmen oder externe/hausinterne Unterstützungsangebote (wie beispielsweise Coachings) können helfen. Institutionalisierte direkte Kommunikationswege jenseits des Dienstwegs - ob „Kummerkasten“ oder Ideenmanagement - allen Beschäftigten bekannt zu machen, erfordert einen hohen Kommunikationsaufwand. Wichtig ist die Transparenz über den Prozess, der sich an Beiträge anschließt.
Führungskräfte	Führungsarbeit ist Kommunikationsarbeit. Neben der Schulung der eigenen Kommunikationskompetenzen benötigt Kommunikation Aufmerksamkeit. So sollte regelmäßig mit den Mitarbeitenden das Kommunikationsverhalten in geeigneten Formaten (Teamentwicklung, Workshop, Referatsrunden) weiterentwickelt werden. Aktives Fragen und Zuhören erleichtert es Mitarbeitenden, direkt an die Führungskraft zu kommunizieren.
Mitarbeitende	Sprechen Sie Verantwortliche auf Probleme und Bedenken direkt an. Auch Verantwortliche nehmen dies als Wertschätzung ihrer Person wahr. Kommunikation über den „Flurfunk“ erschwert die Korrektur von Fehlinformationen.
Interessenvertretungen	Zum ständigen Handwerkszeug des Personalrates gehört es, mit Personalversammlungen für eine direkte Kommunikation über die Hierarchieebenen hinweg zu sorgen.

3. Besprechungsgestaltung auf den Prüfstand	
Leitungsebene	Offt sind verschiedene Hierarchieebenen frustriert über den Ablauf von Sitzungen. Von der Leitungsebene aus ist es dabei am einfachsten, den Anstoß für deren Anpassung zu geben.
Angehörige Z-Abteilung (Pers./Org./IT)	Die Kompetenzen von Führungskräften und Beschäftigten, Besprechungen so zu gestalten, dass Raum für Rückmeldungen und Themensetzungen besteht, lassen sich durch Erprobung in der Situation entwickeln. Ggf. kann eine vorübergehende externe oder von der Zentralabteilung gestellte hausinterne Unterstützung helfen.
Führungskräfte	Die in der Behördenhierarchie am höchsten stehenden Teilnehmenden einer Sitzung haben es leichter, die Frage in den Raum zu stellen, ob die Themenstellung und Gesprächsführung einer Besprechung als passend oder frustrierend empfunden wird. Werden Themen und Anliegen der Mitarbeitenden auf die Tagesordnung aufgenommen und die Themen mit einem konkreten Ergebnis finalisiert, trägt dies zur Wertschätzung bei. Das Nachhalten von Ergebnissen kann auf Mitarbeitende übertragen werden. Gleiches gilt für die Sitzungsleitung, die beispielsweise rotieren kann.
Mitarbeitende	<p>Wenn Besprechungen an den Themen und Bedürfnissen der Mitarbeitenden vorbeigehen, nehmen dies Führungskräfte oft in Form „mangelnden Engagements“ wahr. Wer nach solchen oder anderen Eindrücken fragt, kann den Mitarbeiterwunsch nach einer Veränderung des Besprechungsformates als Teil der Lösung vermitteln und nicht Teil des Problems.</p> <p>Auch mit der (Zeit der) Führungskraft, Kolleginnen und Kollegen gilt es, wertschätzend umzugehen: Die Zuspitzung der eigenen Anliegen auf konkret zu klärende Fragen gehört in die Sitzungsvorbereitung jedes/r Teilnehmenden.</p>
Interessenvertretungen	Selbst im geschützten Raum einer Personalversammlung fällt es manchen Beschäftigten schwer, ihre Meinung einzubringen. Teilpersonalversammlungen in einzelnen Organisationseinheiten können die Hemmschwelle für einzelne Berufsgruppen senken und schaffen Raum, um über besondere Probleme dieser Organisationseinheit zu diskutieren. Partizipative Methoden wie Wandzeitungen stellen sicher, dass über die Punkte gesprochen wird, die auf den Nägeln brennen.
	Daneben gelten auch hier die obigen Ausführungen unter „Z-Abteilung“.

4. Beschäftigtenbefragungen und –zirkel	
a) schrittweises Vorgehen	
Angehörige Z-Abteilung (Pers./Org./IT) Interessenvertretungen	Es bieten sich im Vorfeld explorative, qualitative (also offene) Interviews an, um die Situation in der Organisationseinheit zu erkunden. Dies kann einzeln oder in Workshops geschehen. Wichtig ist dabei, alle Beschäftigtengruppen einzubeziehen vgl. hierzu auch das Schwerpunktpapier „Analyse im BGM“. Die dortigen Ausführungen lassen sich auch auf den Einsatz von Beschäftigtenbefragungen und -workshops in anderen Kontexten übertragen. Alternativ ist das INQA-Audit „Zukunftsfähige Unternehmenskultur“ zu empfehlen, das mit einer umfassenden Standortbestimmung und Bestandsaufnahme startet: In welchen personalpolitischen Bereichen besteht Handlungsbedarf? Hierfür werden sowohl die Leitung als auch die Beschäftigten anonym online befragt.
b) Ableitung konkreter Maßnahmen	
Angehörige Z-Abteilung (Pers./Org./IT) Führungskräfte Interessenvertretungen	<p>Auch hinsichtlich der Durchführung solcher Prozesse und Workshops sei allen Beteiligten die Lektüre des Schwerpunktpapiers „Analyse im BGM“ des Ressortarbeitskreises Gesundheitsmanagement ans Herz gelegt. Die Ausführungen lassen sich auch auf andere Kontexte übertragen. Daneben bietet auch das Org-Handbuch des BMI hilfreiche Anregungen für eine wertschätzende Durchführung und eine gute Aufarbeitung des Moderationsdilemmas.</p> <p>Mit Verweis auf das INQA-Audit „Zukunftsfähige Unternehmenskultur“ wird auf Grundlage der Befragungsergebnisse durch eine Projektgruppe ein realisierbarer Plan entwickelt, der festlegt, welche Maßnahmen und Aktivitäten nach und nach umgesetzt werden. Die Maßnahmen des INQA-Audits werden gemeinschaftlich von Behördenleitung mit den Beschäftigten und dem Personalrat festgelegt und umgesetzt. So können sie nach ihrer Implementierung nachhaltig wirken, weil sie von alle Akteuren getragen und akzeptiert sind. Zudem kann an bereits bestehende Maßnahmen der Personal- und Organisationsentwicklung aufgesetzt werden.</p>
Exemplarische LINK-TIPPS	<p>Schwerpunktpapier „Analyse im BGM der Bundesverwaltung“ http://www.bmi.bund.de/SharedDocs/Downloads/DE/Themen/OED_Verwaltung/Oeffentlicher_Dienst/schwerpunktpapier-analyse-BGM.pdf?__blob=publicationFile</p> <p>Schwerpunktpapier "Von der Analyse zur Umsetzung: Maßnahmen und Handlungsfelder im BGM" http://www.bmi.bund.de/SharedDocs/Downloads/DE/Themen/OED_Verwaltung/Oeffentlicher_Dienst/schwerpunktpapier-massnahmen-und-handlungsfelder-bgm.pdf?__blob=publicationFile</p> <p>INQA-Audit „Zukunftsfähige Unternehmenskultur“ http://www.inqa-audit.de</p> <p>Beispielvideos zu wertschätzenden Veränderungsprozessen mittels Beschäftigtenbefragungen in Wasser- und Schifffahrtsverwaltung, kommunalem Wohnungsbauunternehmen und Hochschule https://innovation-gute-arbeit.verdi.de/gute-arbeit/filme</p>

5. Der strukturierte Umgang mit Vorschlägen, Bedürfnissen und Befürchtungen: partizipatives Change Management	
Leitungsebene	<p>Gerade in Veränderungsprozessen wirkt der direkte Dialog zwischen Leitungsebene und Beschäftigten wertschätzend. Neben Personalversammlungen ist das direkte Zugehen auf Beschäftigtengruppen sinnvoll, denen es sonst schwerer fällt, ihre Anliegen der Leitungsebene näher zu bringen (z.B. in entfernten Außenstellen).</p> <p>Um Räume für Partizipation und Rückmeldungen der Beschäftigten „nach oben“ effektiv zu öffnen, braucht es ein klares Bekenntnis der Leitung. In komplexen Veränderungsprojekten fallen die Kosten für interne oder externe Moderation oder Coaching kaum ins Gewicht und zahlen sich aus!</p>
Angehörige Z-Abteilung (Pers./Org./IT)	<p>Der Zentralabteilung kommt eine Schlüsselfunktion dabei zu, dass Informationen strukturiert in alle Richtungen transportiert werden und das Ergebnis von deren Verarbeitung und Abwägung wieder zurück fließt. Bei allen Maßnahmen zum „Change-Management“ ist wichtig: diese Kommunikation entbindet die Projektverantwortlichen nicht von der Verantwortung zu einer breiten Kommunikation und Einbeziehung, sie unterstützen sie nur dabei.</p>
Führungskräfte	<p>Zu vermeiden ist, einen bloß „befürchteten“ Widerstand der Beschäftigten als Hilfsargument für die eigene Ablehnung eines Veränderungsprojektes anzuführen. Die Beschäftigten sind hierdurch Objekte statt Subjekte des Veränderungsprozesses. Solche Aussagen befördern eine Lagerbildung und befördern im Ergebnis eher ein „Durchregieren“ statt Aushandlungsprozesse. Es gilt vielmehr, die verschiedenen Interessenslagen unter den Beschäftigten zu ergründen und transparent weiter zu geben.</p> <p>Beschäftigte können damit umgehen, dass sie nicht Teilnehmende eines „Wunschkonzerts“ sind. Wertschätzung bedeutet, Anliegen ernst zu nehmen und entgegenstehende Belange aufzuzeigen.</p>
Mitarbeitende	<p>Mit einem „ja, Chef“ ist niemandem geholfen, wenn es an der Überzeugung fehlt und deshalb der eigene Beitrag zur Veränderung nicht aufgegriffen wird. Wertschätzender ist es, fortbestehende Vorbehalte gegenüber Veränderungsprozessen offen gegenüber Führungskräften zu kommunizieren. Wer sich dazu nicht in der Lage sieht, kann beispielsweise die Interessenvertretungen zu Gesprächen hinzu ziehen.</p>
Interessenvertretungen	<p>Vielfach sind es die Interessenvertretungen, die in einem frühen Stadium der Projektplanung auf ein Change-Management-Konzept drängen, dass nicht nur interne Werbemaßnahmen umfasst, sondern einen kontinuierlichen Gestaltungsprozess unter Beteiligung der Beschäftigten anmahnt. Wird dies nicht aufgegriffen, bleiben die Interessenvertretungen diejenigen, die das Wissen und die Bedürfnisse der Beschäftigten bündeln und im Rahmen ihrer Mitbestimmungs- und Beteiligungsrechte einbringen können.</p>

6. Vereinzelung vermeiden personenkontaktreiche Formen der Arbeitsorganisation erhalten	
Leitungsebene	<p>Dem Flur- und Pausengespräch haftet schnell der Makel des „Unproduktiven“ an. Um solche Vorstellungen zu überwinden bzw. ihnen entgegenzuwirken, hilft ein klar kommuniziertes Signal der Leitung.</p> <p>Die Leitungsebene trägt auch dafür Verantwortung, das Thema Vereinzelung im Rahmen der nach dem ArbSchG vorgeschriebenen Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen erfasst wird, soweit dies in den Arbeitsbereichen relevant ist.</p>
Angehörige Z-Abteilung (Pers./Org./IT)	<p>Taktvorgaben durch digitale Arbeitssysteme gehören auf den Prüfstand: Bleiben Räume, in denen im Team gearbeitet wird?</p> <p>Regelmäßige Gelegenheiten für einen (insbesondere Standort- und/oder Abteilungsübergreifenden) beruflichen Austausch mit hohem Anteil an Gesprächspausen kann deutlich effektiver sein als eine klassische Fortbildungsmaßnahme. Mit diesem Ansatz lässt sich eine Organisation langsam an den Gedanken einer „produktiven Pausenkultur“ gewöhnen.</p>
Führungskräfte	<p>Es klingt banal und findet ohnehin oft statt: Die private Einladung von Führungskräften an die Mitarbeitenden ist nicht „nur“ ein freundliches Signal, sondern kann wichtige Kommunikationsräume öffnen.</p> <p>Auch im Arbeitsalltag ist Vereinzelung zu vermeiden und Kommunikation zu fördern. So ermöglichen beispielsweise „Tandems“ aus einer tele- und einer präsenzarbeitenden Person, dass die abwesende Person aufwandsarm über formelle und informellen Sachverhalte der Dienststelle auf dem Laufenden gehalten wird.</p> <p>Zu Taktvorgaben siehe oben.</p>
Mitarbeitende	<p>Wem der Austausch fehlt, der sollte dies angehen und sich an seine Führungskraft, den/die Gesundheitskoordinator/in und/oder die Interessenvertretungen wenden. Gegenüber Führungskräften ist es hilfreich, den Zusammenhang mit dem kollegialen Wissensaustausch zu betonen, der die Erledigung der Arbeit verbessern kann.</p>
Interessenvertretungen	<p>Soziale Vereinzelung kann sich über längere Zeit als psychischer Stress auch gesundheitlich negativ auswirken. Daher legen viele Interessenvertretungen Wert darauf, dass in Gefährdungsbeurteilungen und Beschäftigtenbefragungen auch die beruflichen sozialen Kontakte eine Rolle spielen.</p>

7. Wertschätzung im Rahmen des Gesundheitsmanagements	
Leitungsebene	Der Begriff „Burn-out“ ist in aller Munde. Um behördliche Ursachen hierfür, wie auch für weitere arbeitsbedingte Fehlzeiten zu finden und abzubauen sowie Betroffenen den Wiedereinstieg zu erleichtern, ist ein funktionierendes behördliches Gesundheitsmanagement zentral. Die Relevanz und Akzeptanz von dessen Prozessen hängt maßgeblich von einem klaren Bekenntnis der Hausleitung ab. Dazu gehört auch die Bereitschaft, sich mit leitungsrelevanten Fragen des Gesundheitsmanagements auseinander zu setzen und getroffene Entscheidungen durchzusetzen.
Angehörige Z-Abteilung (Pers./Org./IT)	„Betriebliches Gesundheitsmanagement“ (BGM) genießt nicht in jeder Behörde höchste Priorität. Zur verbesserten Einordnung kann ein Hinweis auf die Rechtslage, etwa die Pflicht aus dem Arbeitsschutzgesetz, psychische Gefährdungsbeurteilungen durchzuführen, sein. Ebenfalls gesetzlich vorgeschrieben ist, Beschäftigten mit sechs Wochen Krankheit pro Jahr ein „Betriebliches Eingliederungsmanagement“ (BEM) anzubieten. Bei der Umsetzung dieser Instrumente sind die wertschätzungsbezogenen Faktoren für die gesundheitsgerechte Arbeit zu berücksichtigen. Bei darüber hinausgehenden (freiwilligen) Maßnahmen des BGM hilft die Erkenntnis, dass es nicht wichtig ist, wie der Prozess heißt, sondern was sich darin verbirgt.
Führungskräfte	Auf den ersten Blick erscheint „Gesundheitsmanagement“ als eine weitere stressverursachende Aufgabe, die an Führungskräfte herangetragen wird. Dabei muss es nicht darum gehen, zusätzliche Termine, Abstimmungen und Prozesse zu schaffen, die Führungskräfte zu absolvieren haben. Vielmehr gewinnen alle – die Mitarbeitenden und die Führungskräfte – wenn in bestehenden Prozessen wie Personalentwicklungsdialogen oder Jahresgesprächen etc. Fragen nach frustrationsauslösenden Arbeitsbedingungen gestellt, Lösungen gesucht und behördliche Ansprechpartner für Arbeitsschutz und Gesundheitsmanagement in Anspruch genommen werden.
Mitarbeitende	Mitarbeitende, die sich dauerhaft nicht wertgeschätzt fühlen und unter Stress leiden, sollten das nicht für sich behalten. Die behördliche Fachkraft für Arbeitssicherheit, der Betriebsarzt/die Betriebsärztin, die Sozialberatung, der/die Gesundheitskoordinator/in, Gleichstellungsbeauftragte, Schwerbehindertenvertreter, Personalrat oder die Vertrauensperson der eigenen Gewerkschaft können weiterhelfen. Auch für Belastungen, die scheinbar „unveränderlich“ sind, finden geschulte und erfahrene Unterstützer/innen oftmals eine Lösung – oder sie können zumindest andere wertschätzungsförderliche Faktoren fördern.
Interessenvertretungen	Die Interessenvertretungen bekommen Frust und das Gefühl mangelnder Wertschätzung bei Beschäftigten oft am deutlichsten mit. Manchmal fehlt es nur an dem Bewusstsein, dass Instrumente des Gesundheitsmanagements der richtige Hebel sein können, um solcherlei Belastungen anzugehen. Um das Thema Wertschätzung in das Gesundheitsmanagement einbringen zu können, helfen beispielsweise die Präventionsberater/innen der Unfallversicherung Bund-Bahn (UVB). Die UVB und andere Fortbildungsträger bieten außerdem Schulungen dazu an.
LINK- & BUCH-TIPPS:	Die vom Ressortarbeitskreis Gesundheit herausgegebenen und unter Mitarbeit der Unfallversicherung Bund-Bahn, des Deutschen Gewerkschaftsbundes (DGB), des dbb beamtenbund und tarifunion sowie der Vereinten Dienstleistungsgewerkschaft (ver.di) erarbeiteten Schwerpunktpapiere „Analyse im BGM der Bundesverwaltung“ http://www.bmi.bund.de/SharedDocs/Downloads/DE/Themen/OED_Verwalt

	<p>ung/Oeffentlicher_Dienst/schwerpunktpapier-analyse-BGM.pdf?_blob=publicationFile und</p> <p>„Von der Analyse zur Umsetzung: Maßnahmen und Handlungsfelder im BGM“</p> <p>http://www.bmi.bund.de/SharedDocs/Downloads/DE/Themen/OED_Verwaltung/Oeffentlicher_Dienst/schwerpunktpapier-massnahmen-und-handlungsfelder-bgm.pdf?_blob=publicationFile</p> <p>geben konkrete Hilfestellung, wie Aspekte der Wertschätzung beim Gesundheitsmanagement einbezogen werden können.</p> <p>Zur Vertiefung bietet sich das Buch ‚Arbeitswelt und stressbedingte Erkrankungen‘ (2015) von Prof. Siegrist sowie der entsprechende psychometrisch getestete Fragebogen an.</p>
--	---

8. Strategisches Diversity-Management	
Leitungsbe- ne	Ein klares Bekenntnis der Leitung zu einem konkreten behördlichen Maßnahmenplan bringt die Wertschätzung für Vielfalt voran. Die Chancen der Vielfalt wird dabei nur erfahrbar machen, wer in Anbetracht der bestehenden Arbeitsverdichtung auch ein Mindestmaß an Ressourcen für den Wandel bereitstellt. Denn ohne Zweifel bedeutet es einen Zusatzaufwand, bei Gestaltung der Arbeitswirklichkeit noch stärker auf familiäre Anforderungen oder auf bestimmte gesundheitsbedingte Anforderungen von Beschäftigten einzugehen. Vielfach sind entsprechende Verfahrensweisen, nach ihrer Implementierung schnell Normalität.
Angehörige Z-Abteilung sowie Interessen- vertretungen	<p>Eine Vielfalt wertschätzende Verwaltungskultur lässt sich nur mit einer umfassenden Gleichbehandlungsstrategie erreichen, die auf die Gegebenheiten und Bedürfnisse in der einzelnen Dienststelle zugeschnitten ist. Sie beinhaltet konkrete Maßnahmenpläne, die die Teilhabechancen verbessern und individuelle sowie strukturelle Diskriminierungen beseitigen und verhindern können.</p> <p>LINKTIPP: Ein hervorragendes Hilfsmittel hierzu ist der Leitfaden „Diversity Mainstreaming für Verwaltungen - Schritt für Schritt zu mehr Diversity und weniger Diskriminierung in öffentlichen Institutionen“ der Antidiskriminierungsstelle des Bundes http://www.antidiskriminierungsstelle.de/SharedDocs/Downloads/DE/publikationen/Diversity_Mainstreaming/Leitfaden_Diversity_Mainstreaming_fuer_Verwaltungen_20140527.html?nn=6570946</p> <p>ausgewählte Praxisbeispiele aus dem öffentlichen Dienst anderer EU-Staaten: http://www.antidiskriminierungsstelle.de/SharedDocs/Downloads/DE/publikationen/Diversity_Mainstreaming/Diversity_Mainstreaming_Verwaltungen_Expertise_Good_Practice_20120412.html?nn=6570946</p> <p>Handreichung „Diversity-Prozesse in und durch Verwaltungen anstoßen – von merkmalsübergreifenden Maßnahmen zur Herstellung von Chancengleichheit“ http://www.antidiskriminierungsstelle.de/SharedDocs/Downloads/DE/publikationen/Diversity_Mainstreaming/Handreichung_Diversity_Mainstreaming_Verwaltung_20120412.html?nn=6570946 .</p> <p>Viele praktische Beispiele enthält auch der Praxisordner „Verwaltung der Zukunft“ der Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA), einer gemeinsam von BMAS, Arbeitgeber- und Gewerkschaftsverbänden getragenen Initiative. http://www.inqa.de/DE/Angebote/Publikationen/verwaltung-der-zukunft.html</p> <p>„Vereinbarung über die Förderung der interkulturellen Öffnung der niedersächsischen Landesverwaltung“ zwischen Landesregierung, DGB, dbb, NRB: http://niedersachsen.dgb.de/++co++ca107c20-4821-11e6-8609-525400e5a74a</p>
Führungs- kräfte	<p>Führungskräfte sind mit ihren Aufgaben oft mehr als ausgelastet. Es bedeutet Aufwand, Unterschiedlichkeiten im Team und die daraus resultierenden Stärken deutlicher wahrzunehmen. Schulungen oder Trainings können helfen, die eigene Wahrnehmung zu schulen. Dies lohnt sich zweifach:</p> <ul style="list-style-type: none"> • in Teams, in denen unterschiedliche Bedürfnisse bei der Gestaltung der Arbeitswirklichkeit berücksichtigt werden, können sich die unterschiedlichen Stärken der Beschäftigten ergänzen und Synergien erzeugen.

	<ul style="list-style-type: none"> • wird der öffentliche Dienst hier nicht aktiv, wird die Arbeitsverdichtung ungleich stärker. Es besteht die Gefahr, dass wegen des Fachkräftemangels zukünftig genau die Gruppen von Mitarbeitenden in Zukunft fehlen werden, deren Bedürfnisse unter den Tisch fallen.
Mitarbeitende	<p>Eine Verwaltungskultur, die Vielfalt wertschätzt, bietet Potenziale für Jede und Jeden. Denn alle Kolleginnen und Kollegen haben etwas davon, wenn die Gestaltung der Arbeitswirklichkeit nicht mehr nur an einem „Normalfall“ und einer „Normalbiografie“ ausgerichtet ist. So nehmen zum Beispiel auch zunehmend junge Väter die im Rahmen der Geschlechtergleichstellung erzielten Fortschritte bei der Vereinbarkeit von Beruf und Familie in Anspruch und haben so die Wahlmöglichkeit, mehr Zeit mit ihren Kindern verbringen zu können. Selbst wer keine Kinder hat oder nicht vor hat, wegen seiner Kinder die Arbeitszeit reduzieren zu wollen, profitiert möglicherweise im späteren Berufsverlauf von den heute etablierten Vereinbarkeitsregelungen – wenn z.B. nahe Angehörige pflegebedürftig werden.</p>

9. Gender-, Diversitäts-, interkulturelle Kompetenzen sowie deren Beurteilung	
Leitungsebene	Vielfalt gilt als „weiches Thema“, entsprechend rangiert es auf der Prioritätenliste in der dienstlichen Qualifizierung. Um deutlich zu machen, dass die Wertschätzung für Vielfalt eine „harte“ Voraussetzung für die Zukunftsfähigkeit der Verwaltung ist, bietet es sich an, dass die Führungskräfte selbst an einem Diversity-, Gender- oder interkulturellen Training teilnehmen und womöglich sogar im Intranet einen eigenen Erfahrungsbericht verfassen. Wer selbst darstellt, wie er oder sie an der eigenen Wahrnehmung arbeitet, kann dies deutlich wirkungsvoller auch von Führungskräften und Mitarbeitenden erwarten.
Angehörige Z-Abteilung	<p>Viele Fort- und Weiterbildungseinrichtung des öffentlichen Dienstes haben Diversitätskompetenzen als Querschnittsthema und in gesonderten Trainings- und Coachingangeboten berücksichtigt. Ergänzend dazu bieten auch viele (Landes-)Antidiskriminierungsstellen Veranstaltungen für die Behörden ihres Landes zu allen Diversity-Aspekten. So fanden beispielsweise in Berlin unter reger Teilnahme von VerwaltungsvertreterInnen und Personalräten Veranstaltungen zum Thema „Trans* in Arbeit“ statt – LINKTIPP: http://www.berlin.de/lb/ads/schwerpunkte/lbtti/trans-in-arbeit/</p> <p>Um solche Lernprozesse auch zu würdigen, sind die Materialien zur Durchführung der Beurteilung entsprechend (z.B. Checklisten, Erläuterungen, Formblätter) so auszugestalten, dass die Beurteilerinnen und Beurteiler unterstützt werden, Gender-, Diversitäts-, interkulturelle Kompetenzen der zu beurteilenden Person praktisch erfassen und einschätzen zu können. Ferner sind die (Standard-)Anforderungsprofile entsprechend anzupassen. Dazu hilft die kritische Kontrollfrage: „Weiß der/die Beurteiler/in, worauf er/sie konkret achten muss, um zu dieser Kompetenz eine Aussage machen zu können?“ Konkrete Hinweise und Unterstützung hierfür liefern beispielsweise die Antidiskriminierungsstellen.</p>
Führungskräfte	s.o. strategisches Diversity-Management
Mitarbeitende	Nicht jede/r Mensch mit Migrationshintergrund hat automatisch interkulturelle Kompetenzen – und umgekehrt. Deswegen muss auch niemand Angst haben, die Förderung von interkultureller, Gender- und/oder Diversitäts-Kompetenz würde nur „den anderen“ beim beruflichen Fortkommen helfen.
Interessenvertretungen	<p>Neben den o.g. bieten auch die gewerkschaftlichen Bildungseinrichtungen eine ganze Reihe speziell auf die Bedürfnisse von Personalräten, Schwerbehindertenvertreter/innen, Gleichstellungsbeauftragten oder gewerkschaftlich Aktive abgestimmte Schulungs- und Beratungsangebote, z.B.:</p> <ul style="list-style-type: none"> • DGB Bildungswerk Bund (www.migration-online.de) • dbb Akademie (www.dbb-akademie.de) • ver.di Bildung und Beratung (www.verdi-bub.de)