

Die Richtung muss stimmen!

Laufbahnrecht der Beamtinnen und Beamten | Positionen von ver.di

Beamtinnen und Beamte



Herausgeber:
ver.di – Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft, Bundesverwaltung,
Ressort 12, Bereich Beamtinnen und Beamte, Paula-Thiede-Ufer 10, 10179 Berlin
Verantwortlich i. S. d. P.: Wolfgang Pieper, Mitglied des Bundesvorstandes
Bearbeitung: Klaus Weber, Bereichsleiter Beamtinnen und Beamte
Gesamtherstellung: VH-7 Medienküche, 70372 Stuttgart
W-3233-15-0516

**Sehr geehrte Damen und Herren,
liebe Kolleginnen und Kollegen,**

das Laufbahnrecht ist das Fundament für die Gestaltung des Dienstrechts. Ziel ist es, fachkundiges und qualifiziertes Personal zu rekrutieren und den beruflichen Werdegang von Beamtinnen und Beamten so zu gestalten, dass eine hochwertige Qualität an Dienstleistungen gewährleistet wird.

Ein zeitgemäßes Laufbahnrecht muss sich dabei den Anforderungen des demografischen Wandels, der Digitalisierung der Arbeitswelt und der finanziellen Rahmenbedingungen stellen.

Die vorliegende Broschüre beschreibt wesentliche Handlungserfordernisse und Optionen zur Gestaltung des Laufbahnrechtes.

Unser Bestreben ist es, dass der öffentliche Dienst seine wesentliche Bedeutung zur positiven gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Entwicklung des Landes behält.

In diesem Zusammenhang freuen wir uns auf den Dialog mit der Bundesregierung, den Landesregierungen, Parlamenten, Kommunalverwaltungen, mit Wissenschaft und Forschung.

Mit freundlichen Grüßen

Ina Menzel

Vorsitzende Bundesausschuss
Beamtinnen und Beamte

Klaus Weber

Bundesbeamtensekretär



Mitglieder der Kommission Laufbahnrecht

Vor- und Nachname:	Status:	Gewerkschaftliche Funktion:
Uwe Januszewski	Landesbeamter Senatsverwaltung für Stadtentwicklung und Umwelt, Berlin	Vorsitzender Kommission Laufbahnrecht
Ines Bauer	Landesbeamtin Universität Regensburg	Mitglied des Landes- bezirksausschusses Beamtinnen und Beamte
Wolfgang Bräuer	Landesbeamter Senatsverwaltung für Inneres und Sport, Berlin	Mitglied des Bundesausschusses Beamtinnen und Beamte
Tim Neubauer	Kommunalbeamter Fachhochschule für öffentliche Verwaltung, Bielefeld	stv. Mitglied des Bundesausschusses Beamtinnen und Beamte
Eva Strohmeyer	Bundesbeamtin Deutsche Telekom AG	Vorstand Bundes- ausschuss Beamtin- nen und Beamte
Sarah Stocker	Bundesbeamtin Generaldirektion Zoll Freiburg	Jugendfachkreis Beamtinnen und Beamte
Andreas Spieker	Landesbeamter Sächsisches Staats- ministerium für Umwelt und Land- wirtschaft	Vorstand Bundes- ausschuss Beamtin- nen und Beamte

Die hauptamtliche Betreuung der Kommission erfolgt durch den Bereich Beamtinnen und Beamte bei der ver.di-Bundesverwaltung.

Vorwort	3
Einführung und Erläuterung	7
1. Grundsatzpositionen	7
1.1 Ausgangslage	7
1.2 Ziele zur Gestaltung des Laufbahnrechts	9
2. Gestaltung der Laufbahnen	12
2.1 Voraussetzungen für die Berufung in das Beamtenverhältnis	12
2.2 Anerkennung der Laufbahnbefähigung	13
2.3 Laufbahnen und Fachrichtungen	14
2.4 Berufliche Qualifizierung (Qualifikationserwerb, Vor- und Ausbildung)	15
2.5 Beurteilungen	17
2.6 Wechselfähigkeit	18
2.7 Horizontaler Laufbahnwechsel	19
2.8 Vereinbarkeit zwischen Beruf und Privatem	19
2.9 Menschen mit Behinderungen und Fälle von Dienstunfähigkeit	21
3. Aufstieg	22
3.1 Erwerb der Befähigung und Zulassung zu höheren Laufbahnen	22
3.2 Beförderung	24
3.3 Erfahrungszeiten/Laufbahnnachzeichnung	25



4. Personalmanagement und berufliche Bildung	26
4.1 Personalentwicklung	26
4.2 Fortbildung	31
4.3 Umschulung	32
5. Laufbahnvorschriften in den Postnachfolgeunternehmen	34
5.1 Regularien in den Postnachfolgeunternehmen	34
5.2 Forderungen zur Gestaltung des Laufbahnrechts in den Postnachfolgeunternehmen	35
Anhang	37
Charts	37
Laufbahnrecht und Laufbahngestaltung als Motivationsinstrument	39
1. Ambivalente Entwicklung im Transformationsprozess	39
2. Arbeitszeit und Arbeitsformen der Zukunft	40
3. Der Wert humaner Arbeit und Beschäftigung	42
4. Künftige Arbeitsformen und Beschäftigungsmodelle	48
5. Mensch-Maschine-Patchwork in der öffentlichen Verwaltung 4.0	50
6. Ausblick	51
Literatur	51

EINFÜHRUNG UND ERLÄUTERUNG

Die Positionen zum Laufbahnrecht der Beamtinnen und Beamten beziehen sich gleichermaßen auf Beamtinnen und Beamte des öffentlichen Dienstes und der Postnachfolgeunternehmen.

Zur besseren Lesbarkeit wird im Text der Begriff „öffentlicher Dienst“ verwendet.

Mit unseren Forderungen zur Modernisierung des Laufbahnrechtes wollen wir dazu beitragen, den öffentlichen Dienst leistungstark fortzuentwickeln und die beruflichen Perspektiven der Beamtinnen und Beamten zu erweitern.

1. GRUNDSATZPOSITIONEN

1.1 Ausgangslage

Für ver.di ist wesentlich:

- Erfordernis eines leistungsfähigen öffentlichen Dienstes
- Öffentliche Dienstleistungen zum Wohle der Gemeinschaft
- Öffentlicher Dienst muss Integration leisten
- Demografischer Wandel ist eine Herausforderung für den öffentlichen Dienst

Seit mehreren Jahren stehen Staat und Gesellschaft vor großen Herausforderungen. Globalisierung, Finanzkrisen, Flüchtlingsbewegungen aus Krisengebieten und die damit verbundenen Integrationsanforderungen für unsere Gesellschaft, die zunehmende Digitalisierung der Lebenswelten, Umweltgefährdung und der demografische Wandel mit seinen vielfältigen sozialen Problemen, erfordern verantwortungsvolles staatliches Handeln, erfordern einen leistungsfähigen öffentlichen Dienst.

Verlässlich, gründlich, schnell und wirtschaftlich – diese Attribute umreißen und bündeln die Erwartungen der Bürgerinnen und Bürger und der Wirtschaft an „ihren“ öffentlichen Dienst. Damit nicht genug erfordern gesellschaftliche Veränderungen in Deutschland und Europa stetige Anpassung und Innovation von Verwaltung und Politik.



Ein handlungsfähiger öffentlicher Dienst bedarf der Unterstützung durch die Politik. Ihre Aufgabe ist es, die Behörden und Verwaltungen für ihre wahrzunehmenden Aufgaben mit ausreichend qualifiziertem Personal auszustatten, damit eine Dienstleistung zum Wohle der Gemeinschaft erfolgen kann. Ein funktionierender öffentlicher Dienst mit seinen Aufgaben, so z. B. im Bildungsbereich, der inneren Sicherheit und der Bürgerdienste, erfordert die Unterstützung durch die Bürgerinnen und Bürger. Diesen muss bewusst sein, dass hierfür ausreichende Finanzen zur Verfügung stehen müssen, die von allen gesellschaftlichen Gruppen aufzubringen sind.

Verantwortung können nur Menschen wahrnehmen. Für das Gelingen der staatlichen Aufgabenerfüllung auch in Zukunft ist es daher unerlässlich, motiviertes und kompetentes Personal für den öffentlichen Dienst zu haben und zu gewinnen.

Als Arbeitgeber und Dienstherr muss der öffentliche Dienst für leistungswillige und leistungsfähige Menschen attraktiv sein. Er muss seinen Beitrag zur Integration von Menschen unterschiedlicher Herkunft leisten. Die Sicherheit eines Arbeitsplatzes im öffentlichen Dienst kann als Wettbewerbsvorteil dienen, um kompetentes Personal einzuwerben. Im Zuge des demografischen Wandels ist der öffentliche Dienst nur dann attraktiv, wenn das Image des Arbeitgebers „Staat“ stimmt und berufliche Chancen dauerhaft zur Verfügung stehen. Im Vergleich zu entsprechenden Tätigkeiten in der Privatwirtschaft werden die Bezahlung und vor allem die beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten Angelpunkte in der Konkurrenz auf dem Arbeitsmarkt werden. Damit auch in Zukunft gut ausgebildete Fachkräfte für den öffentlichen Dienst zur Verfügung stehen, gilt es, das Laufbahnrecht als ein das Berufsleben der Beamtinnen und Beamten prägendes System weiterzuentwickeln.

Hinter dem Schlagwort „Dienstleistung 4.0“ verbirgt sich eine digitale Revolution, die den Alltag und das Zusammenleben in Wirtschaft und Staat grundlegend verändern wird. Dies gilt auch für öffentliche Dienstleistungen. In den Veränderungen liegen große Chancen für den Wohlstand, die Lebensqualität und die Zukunftsfähigkeit unseres Gemeinwesens. Es drohen aber auch Gefahren, wie die einer Verschlechterung der Arbeitssituation und bei der Datennutzung, dem Datenschutz und der Datensicherheit. Digitale Dienstleistungsangebote der Verwaltung sollen einfacher, effektiver und dennoch sicher abrufbar sein. Gleichzeitig soll die Autonomie und Handlungsfähigkeit der IT des Staates bewahrt und sichere Regierungskommunikation gewährleistet werden. Handlungsfelder, die auch vor dem Beamtenrecht nicht Halt machen werden. Arbeits-

abläufe, Anforderungen an Bewerberinnen und Bewerber sowie Qualifizierungsbedarfe für bereits vorhandene Beschäftigte werden sich verändern. ver.di fordert eine umfassende Einbeziehung in den laufenden Prozess der „Digitalen Verwaltung“.

Für die einzelne Dienststelle gilt es Personalentwicklung zu betreiben. Veränderungen in der Aufbau- und Ablauforganisation einer Behörde bzw. Verwaltung zwingen nicht nur zu einer Organisationsentwicklung, sondern erfordern Personalentwicklungsmaßnahmen. Der Erfolg von Veränderung wird daran gemessen, wie gut ein koordiniertes Vorgehen bei Maßnahmen auf beiden Handlungsfeldern umgesetzt wurde.

1.2 Ziele zur Gestaltung des Laufbahnrechts

Für ver.di ist wesentlich:

- Einheitliche Zuordnung von Bildungsabschlüssen zu Laufbahnen und Laufbahnfachrichtungen
- Durchlässigkeit in und zwischen den Laufbahnen steigern
- Vereinbarkeit zwischen Beruf und Privatem wird verpflichtend geregelt
- Digitalisierung der Arbeitswelt bringt erheblichen Qualifizierungsbedarf mit sich und wird sozial und unter Beteiligung der Beschäftigten gestaltet

Mit den Entscheidungen im Rahmen der Föderalismusreform und den damit verbundenen Kompetenzerweiterungen für die Länder hat sich das Laufbahnrecht auseinanderentwickelt. Die Herausforderungen des Bologna-Prozesses, des lebenslangen Lernens und der gestiegenen Mobilität in der Gesellschaft haben sich zwar in der Entwicklung des Laufbahnrechts niedergeschlagen, doch zeigt die Praxis, dass statt Grenzen und Hindernisse abzubauen, die Dienstherren diese eher verfestigt haben.

Zwar hat der Bologna-Prozess die Vorbildungsvoraussetzungen für die Laufbahnen des gehobenen und des höheren Dienstes tief greifend verändert, jedoch hatte Politik bisher nicht den Mut, die Undurchlässigkeit von früheren Laufbahngrenzen konsequent zu beseitigen.

Aus Sicht von ver.di erfordern die Anforderungen an den öffentlichen Dienst einheitliche Regelungen im Laufbahnrecht, damit die Zuordnung von Bildungsabschlüssen zu Laufbahnen zur Steigerung der Mobilität



zwischen den Dienstherrn genutzt werden kann und die Beamtinnen und Beamten in ihrer persönlichen Lebensplanung frei sind.

Lebenswirklichkeiten, wie die Vereinbarkeit zwischen Beruf und Privatem, die Gleichstellung zwischen Mann und Frau, die Berücksichtigung von Genderaspekten stehen oft nur auf dem Papier. Hier ist es erforderlich, dass sich insbesondere wichtige Aspekte, wie „lebenslanges Lernen“ und ständiger Kompetenzerhalt auch in der Praxis widerspiegeln. Das Laufbahnrecht muss Bestandteil verpflichtender Personalentwicklungs- und Personalrekrutierungsstrategien sein. Sie müssen kontinuierlich erarbeitet, gelebt und fortentwickelt werden. Durch ein Festhalten an starren Formalkriterien bei der Einstellung und Förderung von Personal gerät die von der Verfassung für die Besetzung öffentlicher Ämter vorgegebene Bestenauslese in Gefahr. Die nach dem Eintritt in die Laufbahn im Vergleich zur Lern- und Fortbildungsbereitschaft der Beamtinnen und Beamten nur sehr mäßig ausgeprägte Möglichkeit des Aufstiegs und Laufbahnwechsels hemmen und demotivieren gerade die engagierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der öffentlichen Verwaltung.

Eine wesentliche Herausforderung an den öffentlichen Dienst stellt die rasant zunehmende Digitalisierung der Arbeits- und Lebenswelt dar. Die berufliche Entwicklung der Beamtinnen und Beamten bezogen auf veränderte Arbeitsabläufe, Wissensanforderungen und persönlichen Kompetenzen gilt es zu gestalten. Die soziale Gestaltung dieses Prozesses ist nur unter Beteiligung der Beschäftigten und ihrer Interessenvertretungen möglich.

Bezogen auf die Veränderungen in der Arbeitswelt ist der Gesetzgeber gefordert, die gesetzlichen Rahmenbedingungen für gute Arbeit u.a. durch ein Arbeitnehmerdatenschutzgesetz, eine Anti-Stress-Verordnung sowie eine stärkere Normierung von Ergonomie und Barrierefreiheit zu verbessern.

Grenzen müssen gesetzt werden, wo Computer die Menschen zunehmend lückenlos überwachen, kontrollieren und steuern können. Beschäftigtendatenschutz bedeutet gleichzeitig Schutz der Persönlichkeitsrechte. Die Arbeit wird vernetzter, digitaler und flexibler sein und Berufe und Tätigkeitsprofile werden sich verändern.

Ein modernes Laufbahnrecht muss auf die genannten Entwicklungen und Herausforderungen reagieren. Die weitere Reform des Laufbahnrechts muss sich an den Kerngedanken, der Übertragung von Aufgaben des öffentlichen Dienstes an fachlich entsprechend kompetente und erfahrene Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter messen lassen.

Eine Reform des Laufbahnrechts darf sich nicht nur auf die Vorbildung erstrecken. Auch die Fort- und Weiterbildung muss für die berufliche Entwicklung der Beamtinnen und Beamten im Laufbahnrecht berücksichtigt werden. So sollten Laufbahnwechsel und ein Aufstieg in eine höhere Laufbahn weniger von formalen Kriterien, sondern, wie bei der Einstellung, mehr von fachlichen Kompetenzen und Erfahrungen her ausgestaltet werden. In gleicher Weise ist die Mobilität der Beamtinnen und Beamten bei einem Dienstherrnwechsel möglichst unbürokratisch und unkompliziert zu gestalten.

ver.di fordert eine veränderte Personalpolitik im öffentlichen Dienst, um eine hohe Dienstleistungsqualität zu erreichen. Dazu zählen vor allem:

- Neue Formen der Arbeitserledigung, wie mobiles Arbeiten.
Sie bieten Gestaltungsspielräume für Beschäftigte, brauchen jedoch klare Regeln zum Schutz vor Selbstausbeutung
- Personalbedarfe analytisch und nicht politisch zu berechnen
- Gesundheits- und Arbeitsschutz präventiv zu praktizieren
- Einkommen und spätere Altersversorgungsleistungen attraktiv zu gestalten
- Bei Wechsel zwischen öffentlichem Dienst und Privatwirtschaft sind Nachteile bei Besoldungs- und Vorsorgeleistungen zu vermeiden
- Ein Recht auf Qualifizierung und Personalentwicklung im Interesse der Beschäftigten und der Aufgabenbewältigung
- Eine Kultur der mitarbeiterorientierten Führung

Eine erfolgreiche Personalpolitik und die Umsetzung der beschriebenen laufbahnrechtlichen Zielsetzungen erfordern umfassende Beteiligungsrechte der Personalvertretungen und Betriebsräte.

Das Bundespersonalvertretungsgesetz und die entsprechenden Landesgesetze sind dahingehend zu novellieren. Die Mitgestaltung der digitalen Arbeitswelt durch die Beschäftigten muss mit stärkeren Mitbestimmungsrechten einhergehen.



2. GESTALTUNG DER LAUFBAHNEN

2.1 Voraussetzungen für die Berufung in das Beamtenverhältnis

Für ver.di ist wesentlich:

- Der Zugang zu jedem öffentlichen Amt ist sicherzustellen
- Der europäische Integrationsprozess muss fortgesetzt werden
- Gemeinsames Handeln von Bund und Ländern ist erforderlich

Artikel 33 Grundgesetz (GG) regelt, dass jedem Deutschen, jeder Deutschen das Recht zusteht, nach persönlicher Eignung, Befähigung und fachlicher Leistung gleichen Zugang zu jedem öffentlichen Amt zu haben und dass das Recht des öffentlichen Dienstes unter Berücksichtigung der hergebrachten Grundsätze des Berufsbeamtentums zu regeln und fortzuentwickeln ist.

Dabei ist zu beachten, dass der von ver.di begrüßte und unterstützte Prozess der europäischen Integration dies auch für EU-Bürgerinnen und Bürger vorsieht.

Der berufliche Werdegang von Beamtinnen und Beamten ist in erheblichem Maße abhängig und beeinflusst von Laufbahnvorschriften. Dies gilt beispielhaft bei Fragen der Beurteilung, der Beförderung und des beruflichen Fortkommens. Das Laufbahnrecht bildet den rechtlichen Rahmen für die personalpolitischen Entscheidungen. Das betrifft auf der einen Seite die Personalplanung und das Personalmanagement der Verwaltung und auf der anderen Seite die Entwicklungs- und Karrieremöglichkeiten der Beamtinnen und Beamten.

Das Laufbahnprinzip gehört zu den hergebrachten Grundsätzen des Art. 33 Abs. 5 GG und setzt folgende Ziele:

- Bestmögliche Personalauswahl
- Sachgerechte Personalsteuerung und zielgerichteten Personaleinsatz
- Personalentwicklung gleichermaßen als Rechtsanspruch und Verpflichtung

Das Grundgesetz lässt die Fortentwicklung des Laufbahnrechts zu. ver.di fordert den Bund und die Länder auf, sich nicht nur den Notwendigkeiten aus der Föderalismusreform zu stellen, sondern sich aktiv an einer

gemeinsamen einheitlichen Fortentwicklung zu beteiligen und zwar mit dem Ziel, bundesweit vergleichbare Zugänge zu den Laufbahnen zu gewährleisten.

2.2 Anerkennung der Laufbahnbefähigung

Für ver.di ist wesentlich:

- Einführung eines modularen Punktesystems in Anlehnung an das „ECTS-System“¹ mit dem Ziel der Anerkennung der Laufbahnbefähigung
- Aufgabengerechter Aufbau der Laufbahnen und Laufbahnfachrichtungen
- Wechselfähigkeit zwischen öffentlichem Dienst und der Privatwirtschaft fördern

Das Laufbahnprinzip hat sich im Grundsatz bewährt. Seine Orientierung an Kompetenzen und Erfahrungen bewahrt die Unabhängigkeit des öffentlichen Dienstes gegenüber politischen und wirtschaftlichen Einflussnahmen sowie Sonderinteressen. Die bisherigen Reformen finden jedoch aus Sicht der ver.di häufig zu wenig Akzeptanz innerhalb und außerhalb der Verwaltung.

Für ver.di bedeutet die Einführung eines modularen Punktesystems in Anlehnung an das „ECTS-System“ mit dem Ziel der Anerkennung der Laufbahnbefähigung einen wesentlichen Schritt zur Akzeptanz von Laufbahnvorschriften. Für erbrachte Leistungen werden Punkte (Credits) vergeben. Gleichzeitig zeigt die Anzahl der erworbenen Punkte die angestrebte Vergleichbarkeit der erbrachten Leistungen bzw. der erworbenen Kompetenzen. Über den Wert bzw. die Anzahl der erworbenen Punkte lässt sich dann die beabsichtigte Vergleichbarkeit erreichen. Generelles Ziel ist es, innerhalb des öffentlichen Dienstes und darüber hinaus die Wertigkeit der Abschlüsse und beruflicher Erfahrung transparent zu gestalten. Eine solche Vorgehensweise ermöglicht, dass das Punktesystem auch ein berufliches Fortkommen erleichtert, in dem erworbene Qualifizierungen sich in Aufstieg oder Bezahlung spiegeln.

Siehe Anhang ► Charts

¹ European Credit Transfer and Accumulation System (Europäisches System zur Übertragung und Akkumulierung von Studienleistungen) = Europaweite Einrichtung, die Hochschulausbildungen vergleichbar machen soll.



Die Neugestaltung des Laufbahnrechts hat bisher den Wechsel zwischen Tätigkeiten in der Privatwirtschaft und dem öffentlichen Dienst nicht erleichtert. Zwar wird weiterhin eine stark juristisch geprägte Ausbildung für die Aufgaben im Bereich der öffentlichen Sicherheit und Ordnung, der Rechtsgestaltung und von rechtlichen Verfahren gefordert sein, aber für viele Bereiche der Fachlaufbahnen muss eine größere Öffnung Ziel weiterer Reformen sein. Qualifiziertes Personal erhält der öffentliche Dienst, wenn er Laufbahnen „barrierefrei“ gestaltet und so „Quereinsteiger/-innen“ größere berufliche Perspektiven und Mobilität bietet. Der Erwerb der Laufbahnbefähigung auch ohne Vorbereitungsdienst oder entsprechend geforderte Bildungsabschlüsse muss ermöglicht werden.

2.3 Laufbahnen und Fachrichtungen

Für ver.di ist wesentlich:

- Angleichung der Anzahl von Laufbahnen und Laufbahnfachrichtungen ist notwendig
- Die Kriterien für Eignung, Befähigung und fachliche Leistung sind als Zugangsvoraussetzungen klar zu definieren
- Einstiegsämter müssen den gewachsenen Anforderungen angepasst werden

Seit der Föderalismusreform entwickelt sich das Beamtenrecht in Bund und Ländern unterschiedlich. Dieser Trend ist besonders beim Laufbahnrecht ausgeprägt. ver.di begrüßt Entwicklungen, z. B. im Freistaat Bayern, die eine stärkere Durchlässigkeit der Laufbahnen beinhalten, während ver.di Laufbahnvorschriften ablehnt, die zu einer schlechteren Besoldung der Beamtinnen und Beamten führen.

ver.di fordert eine Neuausrichtung im Laufbahnrecht. Bund und Länder sind aufgefordert, gemeinsam eine Vergleichbarkeit der Anzahl von Laufbahnen und Laufbahnfachrichtungen vorzunehmen. Im Zuge dessen müssen Aufgaben und Tätigkeiten einheitlich den Laufbahnen und Laufbahnfachrichtungen zugeordnet werden. Nur so kann die bundesweite Anerkennung der Kriterien für Eignung, Befähigung und fachliche Leistung gewährleistet werden.

ver.di erwartet, dass sich die Laufbahnen nach Ausbildungsinhalten und Verwendungsmöglichkeiten unterscheiden. Zugangsvoraussetzun-

gen dürfen ausschließlich als fachliche Befähigung für Einstiegsämter festgelegt werden und beim Laufbahnwechsel nicht hinderlich wirken.

Die Einstiegsvoraussetzungen für Fachrichtungen müssen so gestaltet werden, dass sie den Entwicklungen von Studienabschlüssen der Hochschulen nicht im Wege stehen.

Die gewerkschaftliche Forderung, das Einstiegsamt für den Bachelor-Abschluss auf Besoldungsgruppe A 11 festzulegen, gilt weiterhin. Angesichts des Konkurrenzkampfes, dem sich der öffentliche Dienst unter dem gegebenen demografischen Wandel ausgesetzt sieht, ist eine bessere Bezahlung von Hochschulabsolventen erforderlich. Das Eingangsamt (Besoldungsgruppe A 13) für einen Master-Abschluss hat sich bewährt.

Absolventen mit einer Ausbildung oder nach Ablegung einer Laufbahnprüfung (ehemaliger mittlerer Dienst) werden mindestens der Besoldungsgruppe A 7 zugeordnet, um den gestiegenen Anforderungen gerecht zu werden.

Bei höherer Ausbildung und/oder weiterer Qualifikation muss auch eine höhere Eingruppierung möglich sein (z. B. wenn bestimmte Voraussetzungen, die üblicherweise noch einer Schulung bedürfen, bereits gegeben sind).

2.4 Berufliche Qualifizierung (Qualifikationserwerb, Vor- und Ausbildung)

Für ver.di ist wesentlich:

- Modularisierte und praxisorientierte Ausbildung
- Bessere Verzahnung von theoretischer und praktischer Ausbildung
- Erhalt und Ausbau von Fach(hoch)schulen im öffentlichen Dienst
- Duale Studiengänge schaffen

Die berufliche Qualifizierung ist die Basis für die laufbahnrechtliche Entwicklung der Beamtinnen und Beamten. Für die Vorbildung bedeutet dies eine weitgehende Öffnung der Laufbahnen für alle einschlägig ausgebildeten Bewerberinnen und Bewerber. Dabei soll es auf die tatsächlich erworbenen Kompetenzen und Fähigkeiten ankommen. Rein formale Kriterien, wie etwa das zwingende Erfordernis nach einer ver-



waltungsinternen Ausbildung, sollen entfallen, sofern Ausbildungs- und Studienmöglichkeiten existieren, die gleichwertig sind.

Der öffentliche Dienst ist auch weiterhin auf interne Aus- und Fortbildungseinrichtungen angewiesen, um seinen Bedarf an qualifizierten Kräften frühzeitig decken zu können. Daher ist der Erhalt und Ausbau interner Bildungseinrichtungen notwendig. ver.di sieht jedoch auch nach den bereits vorgenommenen Laufbahnreformen Probleme bei einem Nebeneinander von verwaltungsinterner Ausbildung und freiem Hochschulstudium. Hier muss klar geregelt sein, dass interne und externe Abschlüsse gleichberechtigt zu betrachten sind.

Die zunehmende technologische und digitale Entwicklung in der Arbeitswelt macht auch vor dem öffentlichen Dienst nicht Halt. Änderungen von Anforderungen an Dienstleistungen und ihre Erbringungsart erfordern eine größere Flexibilität, die über eine breitere berufliche Bildung als bisher erfolgt und nicht auf fachspezifische Segmente verengt werden darf. ver.di fordert daher eine zwar praxisorientierte Ausbildung, aber durch die Schaffung von modularen Ausbildungsinhalten die Möglichkeit, frühzeitig auf Entwicklungen zu reagieren. Rechtsverordnungen, die Art und Umfang, Prüfungsabläufe und Benotung stark reglementieren, werden den zukünftigen Anforderungen sicherlich nicht gerecht. Wer sich mehr Gedanken um die Abstufung von Prüfungsergebnissen macht als um die Inhalte der Ausbildung, wird keinen öffentlichen Dienst gestalten, der sich den zukünftigen Anforderungen gewachsen zeigt.

ver.di fordert auch für die Beamtenausbildung ein Beteiligungsrecht der Gewerkschaften und ihrer Spitzenorganisation. Wie im Bereich des Berufsbildungsgesetzes sollten Prüfungsausschüsse und Ausbildungskommissionen paritätisch besetzt sein.

Unter dem Aspekt des „lebenslangen Lernens“ müssen interne Fortbildungseinrichtungen ständig Angebote unterbreiten, die die Qualifikation der Beschäftigten erhalten bzw. erweitern. Diese Angebote müssen in eine konkrete Personalentwicklungsplanung eingebettet und unter anderem bei der Ausgestaltung des Aufstiegs oder bei Beförderungen von Beamtinnen und Beamten berücksichtigt werden.

Ein Kernstück könnte die bereits zu Beginn der Föderalisierung des Beamtenrechts von ver.di geforderte Einführung eines modularen Punktesystems in Anlehnung an das „ECTS-System (European Credit Transfer and Accumulation System)“ sein (siehe 2.2).

Darüber hinaus sollte der öffentliche Dienst auf duale Studiengänge setzen, um damit dem Fachkräftemangel entgegenzuwirken. Diese Studien-

gänge sollten z.B. in technischen Berufen dazu dienen, Interessenten rechtzeitig an den öffentlichen Dienst zu binden und für hoheitliche Aufgaben auf den Beamtenstatus vorzubereiten.

2.5 Beurteilungen

Für ver.di ist wesentlich:

- Transparentes, nachvollziehbares Bewertungsschema
- Beurteilungen müssen Teil der Personalentwicklung sein

Das System der „dienstlichen Beurteilung“ ist kein integraler Bestandteil des Laufbahnrechts; gleichwohl bildet die Beurteilung die Grundlage für Beförderungen und Laufbahnwechsel (Aufstieg). ver.di setzt sich dafür ein, dass Beurteilungsvorschriften und insbesondere Bewertungsschemata transparent und nachvollziehbar gestaltet werden. Gegenwärtig werden Beurteilungssysteme nur akzeptiert, weil sie als unerlässlicher Teil der „Karriereplanung“ angesehen werden. Quotierungen im Beurteilungswesen widersprechen den Leistungsgedanken und wirken demotivierend, weshalb sie von ver.di abgelehnt werden.

Will man Beurteilungen nicht als „Verurteilung“ oder als Ritual im Beamtenrecht erleben, muss die Beurteilung zum Bestandteil der Personalentwicklung gemacht werden. Hierbei ist das Beurteilungsverfahren als Führungs- und Kooperationsaufgabe zu verstehen und beinhaltet daher weit mehr als eine reine Benotung, indem es die Beamtin, den Beamten tatsächlich fördert. Beurteilungsgespräche, Jahresgespräche, Ziel- und Aufgabendiskussionen und die Einbindung von Qualifizierungsmaßnahmen sind für eine Personalentwicklung wesentlich effektiver.

ver.di verkennt nicht, dass die Rechtsprechung im Zusammenhang mit Personalentscheidungen, die auf dem Prinzip der Bestenauslese beruhen, einfordert, dass solche Entscheidungen auf der Grundlage aktueller Beurteilungen zu treffen sind. Es bleibt aber gewerkschaftliches Ziel, dass die Beurteilung nur ein Baustein im Rahmen von transparenten Personalauswahlverfahren sein darf.

In der Probezeit muss eine kritische, förderliche Begleitung durch die Fachvorgesetzten gewährleistet sein.



2.6 Wechselfähigkeit

Für ver.di ist wesentlich:

- Formale Hemmnisse beseitigen
- Anpassungsqualifizierungen zugunsten einer Einarbeitungskultur abschaffen
- Einheitliche Anerkennung von Bildungsabschlüssen anderer EU-Staaten

Bürokratische und formale Hemmnisse wurden mit den Reformen beim Bund und in den Ländern erneut ins Laufbahnrecht eingebaut. Dies hindert aus Sicht von ver.di die Wechselfähigkeit bei einem Dienstherrnwechsel und kann die berufliche – bis hin zur persönlichen – Entwicklung der betroffenen Beamtinnen und Beamten erschweren. Daher muss sichergestellt werden, dass die in einem Bundesland erworbene Laufbahnbefähigung in jedem Bundesland und beim Bund anerkannt wird.

Altersgrenzen dürfen weder bei der Berufung ins Beamtenverhältnis noch im weiteren Laufbahnverlauf Anwendung finden.

Die Qualifizierung auf den konkreten Arbeitsplatz im Rahmen einer Einarbeitungskultur ist für die Dienstbehörde, als auch für die Beamtin bzw. dem Beamten von Vorteil. „Kann-“ oder „Soll-Vorschriften“ sind in verbindliche Verpflichtungen zu ändern. „Anpassungsqualifizierungen“ (Unterweisungen oder Fortbildungen) sind hingegen überflüssig und schaden nur der Disponibilität beim Personaleinsatz.

Die Wechselfähigkeit zwischen den EU-Staaten muss gewährleistet sein. Mobilität für EU-Bürgerinnen und -Bürger aus dem Ausland setzt voraus, dass in einem Bundesland anerkannte EU-Abschlüsse zwingend in jedem anderen Land und beim Bund anerkannt werden.

Verbindliche Auskünfte über die Vergleichbarkeit von Laufbahnbefähigungen müssen allen Interessenten erteilt werden.

2.7 Horizontaler Laufbahnwechsel

Für ver.di ist wesentlich:

- Engagement der Beamtinnen und Beamten fördern
- Berufliche Weiterentwicklung ermöglichen
- Tätigkeiten in einer anderen Laufbahn müssen zur Laufbahnbefähigung führen

ver.di fordert, dass die Laufbahnen untereinander so geöffnet werden, dass eine berufliche Weiterentwicklung gefördert wird. ver.di unterstützt die Möglichkeit eines horizontalen Laufbahnwechsels durch Anerkennung von Zeiten der Wahrnehmung von Aufgaben einer anderen Fachrichtung, wie es z. B. in Baden-Württemberg möglich ist. Dort können Beamtinnen und Beamte die Befähigung für eine Laufbahn einer anderen Fachrichtung in derselben Laufbahngruppe erwerben, wenn sie über einen Zeitraum von mindestens drei Jahren erfolgreich in die Aufgaben der neuen Laufbahn eingeführt wurden und zu erwarten ist, dass sie für die neue Laufbahn allgemein befähigt sind.

Ein Ableisten einer Probezeit nach einem Laufbahnwechsel wird von ver.di abgelehnt.

Gerade lebensälteren Beamtinnen und Beamten muss es ermöglicht werden, ihre Erfahrungen auch in einer anderen Laufbahn einzubringen. Auch so kann u. U. Dienstunfähigkeit vermieden werden.

2.8 Vereinbarkeit zwischen Beruf und Privatem

Für ver.di ist wesentlich:

- Berufliche Entwicklung muss die Vereinbarkeit von Privatem/Familie, Beruf und Karriere berücksichtigen
- Erziehungs- und Pflegezeiten müssen im Laufbahnrecht gleichermaßen anerkannt werden
- Digitale Fortbildungsangebote bereitstellen
- Soziale Gestaltung von mobilen Arbeitsformen



Alle Laufbahngesetze müssen Zeiten der Kindererziehung berücksichtigen. Doch damit ist die Vereinbarkeit zwischen Familie und Beruf noch nicht ausreichend geregelt. Der demografische Wandel erfordert die Berücksichtigung von Pflegezeiten von Angehörigen, unabhängig von deren Alter.

Die Beurlaubungsmöglichkeiten für Kinderbetreuung oder Pflege von Angehörigen dürfen sich im Laufbahnrecht nicht negativ auswirken und sind weiter auszubauen. Erfahrungen, Qualifizierungen sind entsprechend zu würdigen und ggf. im Rahmen der Übertragung einer höherwertigen Tätigkeit mit der Beamtin, dem Beamten abzustimmen.

Auch für nicht dienstlich beurlaubte Beamtinnen und Beamte (z.B. Elternzeit) muss ein Qualifizierungsanspruch bestehen. Sie sind von ihren Dienstbehörden über das Angebot zu informieren und zur Teilnahme zu motivieren.

Bei Stellenbesetzungen und der Wahrnehmung von Dienstposten muss Teilzeitbeschäftigung stärker berücksichtigt werden und darf insbesondere bei Vorgesetztenfunktionen nicht als hinderlich angesehen werden.

Gesellschaftlich wichtige familiäre Leistungserbringung muss auch bei Qualifizierungsmaßnahmen und in der Personalentwicklung einfließen. Neben der Festlegung von familienfreundlichen Zeiten für Fortbildungsmaßnahmen müssen verstärkt digitale Angebote im Rahmen des Arbeitsrechts und der ergonomischen Anforderungen bereitgestellt werden. Dabei darf es keinen Zwang zur Nutzung geben.

Es gilt, die mobile Arbeit in Zeiten der Digitalisierung sozial zu gestalten. Dies bedeutet vor allem die sich aus der mobilen Arbeit bietenden Chancen in unterschiedlichen Lebenssituationen abzubilden und bestehende Risiken, wie die Gefahr der Selbstausbeutung, zu verringern. Dazu ist die Beteiligung der Personalvertretungen und Betriebsräte unerlässlich.

2.9 Menschen mit Behinderungen und Fälle von Dienstunfähigkeit

Für ver.di ist wesentlich:

- Berufliche Entwicklung ermöglichen
- Menschen mit Behinderungen fördern
- Dienstunfähigkeit vermeiden

Die Förderung behinderter Menschen muss sich auch im Laufbahnrecht widerspiegeln. Der Erwerb von Befähigungen, der Nachweis der Leistungsfähigkeit muss persönliche Einschränkungen von Bewerberinnen und Bewerbern berücksichtigen. Diese Förderung darf sich nicht auf sogenannte Prüfungserleichterungen beschränken, sondern ist insbesondere bei der Personalentwicklung und der Ausgestaltung von Qualifizierungsmaßnahmen konkret zu betrachten.

Für ver.di gilt der Grundsatz Rehabilitation vor Dienstunfähigkeit.

Die Definition der Weltgesundheitsorganisation WHO wonach „Rehabilitation den koordinierten Einsatz medizinischer, sozialer, beruflicher, pädagogischer und technischer Maßnahmen sowie Einflussnahmen auf das physische und soziale Umfeld zur Funktionsverbesserung zum Erreichen einer größtmöglichen Eigenaktivität zur weitestgehenden Partizipation in allen Lebensbereichen umfasst, damit Betroffene in ihrer Lebensgestaltung so frei wie möglich sind“ ist aus Sicht von ver.di umfassend und erfordert auch im Laufbahnrecht ihren Niederschlag.

Für ver.di ist das betriebliche Gesundheitsmanagement Teil des Personalmanagements und muss präventive Maßnahmen beinhalten.

Im Zusammenhang mit dem Thema Dienstunfähigkeit wird auch auf den Punkt 4.3 (Umschulung) verwiesen, um ggf. wohnortnahe Verwendung auch in anderen Fachrichtungen/Laufbahnen zu ermöglichen.



3. AUFSTIEG

3.1 Erwerb der Befähigung und Zulassung zu höheren Laufbahnen

Für ver.di ist wesentlich:

- Vielfältige Aufstiegsmodelle sind erforderlich
- Aufstiegsverfahren müssen transparent und nachvollziehbar sein
- Modularer Befähigungserwerb (durch Anwendung von ECTS) muss ermöglicht werden

ver.di fordert vielfältige und modulare Aufstiegsmodelle, die in ihren Verfahrenswegen objektiv und transparent sein müssen.

Auch bei Bewerbungen für Beförderungssämter einer höheren Einstiegs-ebene kann der Nachweis der Befähigung an entsprechende Punktwerte (ECTS) gekoppelt werden, ohne dass es eines weiteren formalen Ausbildungsganges bedarf. Im Rahmen dieses Systems soll es damit möglich sein, neben dem Erwerb von Punkten (Credits) durch die jeweiligen Ausbildungsabschlüsse auch Punkte außerhalb der formalen Einstiegsausbildungen zu erwerben, wobei berufliche Erfahrung und der erfolgreiche Besuch von Qualifizierungsmaßnahmen berücksichtigt werden. Dies ermöglicht den modularen Erwerb der Befähigung.

ver.di fordert in den Dienststellen eine Personalbedarfsplanung, in der sich auch die Aufstiegsmöglichkeiten und der Laufbahnwechsel real abbilden.

Verschiedene Aufstiegsverfahren, wie fachbereichsspezifischer Aufstieg und Praxisaufstieg sind notwendig, um den Beamtinnen und Beamten entsprechend ihrer Lebenswirklichkeit in den Dienststellen eine berufliche Entwicklung zu ermöglichen.

ver.di ist sich bewusst, dass die Entscheidungen über die zur Verfügung stehenden Aufstiegsplätze und -möglichkeiten durch den Dienstherrn unter Berücksichtigung der Beteiligungsrechte der Personalvertretungen gesteuert werden. Die Festlegung von Aufstiegsstellen pro Jahr im Rahmen der Personalentwicklungsplanung ist mit den Personalvertretungen/ Betriebsräten abzustimmen. Sind mehr Bewerberinnen und Bewerber als Aufstiegsstellen vorhanden, sind Auswahlverfahren notwendig. Die Auswahlverfahren sind transparent zu gestalten, damit sie von den Beamtinnen und Beamten akzeptiert werden.

Aufstiegsfortbildungen, die ohne eine berufliche Perspektive durchgeführt werden, führen häufig zur Demotivation der Beamtinnen und Beamten in der täglichen Dienstausbübung.

Leistungsträgerinnen und Leistungsträger in ihrer Laufbahn müssen mit einem sogenannten Laufbahnsprung (§ 27 LfbVO des Bundes) in das Einstiegsamt der nächsthöheren Laufbahngruppe aufsteigen können. Restriktionen sind hierbei zu vermeiden. Ein Endamt in einer Laufbahngruppe lehnt ver.di ab. Dies behindert mögliche Aufstiege und ist mit einem modernen Laufbahnrecht nicht mehr vereinbar.

ver.di tritt dafür ein, dass beim Aufstieg in Führungspositionen soziale Kompetenzen abgeprüft werden müssen. Dabei sollten Erfahrungen aus dem bisherigen beruflichen Werdegang (z. B. Teamführung) berücksichtigt werden. An aufstiegsbereite Beamtinnen und Beamte dürfen jedoch keine höheren Ansprüche gestellt werden, als für externe Bewerberinnen und Bewerber bzw. Berufsanfängerinnen und Berufsanfänger mit entsprechender Laufbahnbefähigung.

Die Motivation von Beamtinnen und Beamten wird nur gelingen, wenn Qualifikationen und Erfahrungen, die außerhalb des öffentlichen Dienstes erworben wurden, auch beim Aufstieg (wie bei Masterstudiengängen, die Voraussetzung für den Einstieg in bestimmte Laufbahn sind) Berücksichtigung finden. Über das Modell ECTS können diese Abschlüsse in die Aufstiegsregelungen einfließen.

Den verwaltungsorientierten Hochschulen und Bildungseinrichtungen kommt daher nicht nur bei der Ausbildung eine zentrale Rolle zu, sondern sie müssen verstärkt aufstiegsrelevante Weiterbildungsstudiengänge anbieten, die einerseits den Gedanken des lebenslangen Lernens (z. B. Credits für Praxiswissen) aufgreifen und zum anderen moderne und familienfreundliche Formen des Lernens (Studiums) anbieten. Dabei sollten Sie verstärkt mit anderen Hochschulen kooperieren, um in den Fachlaufbahnen eine hochwertige aktuelle Qualifizierungen anbieten zu können. Die digitalen Möglichkeiten sollten verstärkt genutzt werden, z. B. durch Fernstudienangebote im Online-Verfahren. ver.di spricht sich für ein Nebeneinander von verschiedenen Qualifikationsformen aus. Die Anwesenheit vor Ort an den Hochschulen führt zu einem Austausch an Informationen und zu „menschlichen Vernetzungen“, die sich positiv sowohl auf die Einzelnen, als auch auf die Tätigkeiten auswirken.



3.2 Beförderung

Für ver.di ist wesentlich:

- Beförderungen sind ein Instrument der Leistungsanerkennung und der Personalentwicklung
- Wartezeiten auf Beförderung müssen entfallen
- Stellenplanobergrenzen sind abzuschaffen

Das Instrument der Beförderung ist ein Grundprinzip des Laufbahnrechts. Es stellt die berufliche Entwicklung einer Beamtenkarriere dar und zeichnet jede Laufbahn aus. Die Amtsangemessenheit, ob in der Tätigkeit oder Bezahlung, macht sich an dem verliehenen Amt fest. Beförderungen dienen der Anerkennung von Leistung und dienen dem öffentlichen Arbeitgeber als Personalentwicklungsmaßnahme für einzelne Beamtinnen und Beamte.

ver.di fordert bei der Vergabe von Beförderungsposten transparente Auswahlverfahren. Von den Beamtinnen und Beamten als intransparent empfundene Abläufe führen zu Verdruss. Beförderungen müssen in allen der Laufbahn zugeordneten Ämtern, ohne Rücksicht auf Laufbahngruppengrenzen möglich sein.

ver.di sieht in einer Beförderung aber auch die funktionsgerechte Bezahlung für die wahrzunehmende Aufgabe. Beförderungen als Instrument der Leistungsanerkennung müssen die Motivation, die Einsatzbereitschaft und das Pflichtgefühl der Beamtinnen und Beamten fördern. Daher verstoßen aus gewerkschaftlicher Sicht Stellenplanobergrenzen, Haushaltsbeschränkungen, Wartezeiten für Beförderungen oder Altersgrenzen gegen dieses Prinzip. Mit der Übertragung einer höherwertigen Tätigkeit muss ein Anspruch auf die hierfür zustehende Besoldung erfolgen.

3.3 Erfahrungszeiten/Laufbahnnachzeichnung

Für ver.di ist wesentlich:

- Berufliche Erfahrungen sind stärker zu berücksichtigen
- Laufbahnregularien müssen berufliche Perspektiven beinhalten
- Kindererziehungs- und Pflegezeiten sind stärker anzuerkennen

Das Laufbahnrecht ist von formalen Abschlüssen bestimmt. ver.di fordert, dass auch die berufliche Erfahrung, in Form von Dienstjahren, unter Berücksichtigung der Qualifizierung stärker bei der Laufbahnbefähigung Anerkennung findet. Dienstzeitenregelungen als Wartezeit für Beförderungen und Aufstieg sind für sich genommen nicht förderlich, jedoch sollte die Berücksichtigung von beruflicher Erfahrung, auch die außerhalb des öffentlichen Dienstes erworbene, nach transparenten und allgemeinverbindlichen Kriterien erfolgen. Die Anerkennung der Lebensleistung führt zu einer höheren Motivation und würde berufliche Entwicklung fördern. Daher sollte sich die Anzahl der Dienstjahre in der Anzahl von möglichen Punkten in ECTS-Verfahren widerspiegeln.

Laufbahnen sind so zu gestalten, dass es Beamtinnen und Beamten ermöglicht wird eine berufliche Perspektive zu entwickeln. Wo dies nicht der Fall ist, sind diese Laufbahnen aufzugeben und die Tätigkeit anderen Laufbahnen zuzuordnen.

Neben der Anerkennung der beruflichen Erfahrung sind aus Sicht von ver.di Zeiten der Kinderbetreuung und Pflege von Angehörigen, stärker als bisher bei der Dienstzeit zu berücksichtigen. Laufbahnnachzeichnungen aufgrund familiärer Verpflichtungen sind von „Amtswegen“ vorzunehmen und dürfen nicht von einem persönlichen Antrag abhängig gemacht werden.



4. PERSONALMANAGEMENT UND BERUFLICHE BILDUNG

4.1 Personalentwicklung

Für ver.di ist wesentlich:

- Personalentwicklung muss integraler Bestandteil des Laufbahnrechts sein
- Personalentwicklung bedarf einer qualitativen Personalplanung
- Personalentwicklung ist immer mit einer Organisationsentwicklung verbunden
- Personalentwicklung benötigt Kontinuität auch bei den Führungskräften
- Personalentwicklung bedarf der Beteiligung durch die Beschäftigtenvertretungen

Personalentwicklung ist die gezielte Förderung und Entwicklung der Beschäftigten und ist integraler Bestandteil des Laufbahnrechtes.

Die Bundesregierung hatte sich mit dem Programm „Moderner Staat – Moderne Verwaltung“ das Ziel gesetzt, Instrumente der Personalentwicklung in den Behörden einzuführen. Festzustellen ist, dass dies zwar flächendeckend gelungen ist, es aber nach wie vor in den meisten Behörden an strukturierten und transparenten Personalentwicklungskonzepten fehlt. ver.di fordert die verbindliche Integration von Personalentwicklung in den Verwaltungen.

Im öffentlichen Dienst ist durchschnittlich fast jeder vierte Beschäftigte über 55 Jahre alt und geht damit vor 2025 in den Ruhestand. Alle drei Gebietskörperschaften brauchen in den nächsten zehn Jahren über 700.000 junge Menschen als Nachwuchs, um die heutigen Aufgaben bewältigen zu können. Das ist eine enorme Herausforderung, die wir nur gemeinsam bewältigen können.

Personalentwicklung vollzieht sich in mehreren Schritten. Sie umfasst alle qualitativen Entwicklungsaspekte der in einer Verwaltung vorhandenen menschlichen Ressourcen und ist zentraler Bestandteil einer strategischen Planung der Verwaltung. Unter Personalentwicklung sind alle geplanten Maßnahmen der Bildung, der Förderung und der Organisationsentwicklung zu verstehen, die von einer Organisation oder Person zielorientiert geplant, realisiert und evaluiert werden. Personalentwick-



Interview mit:

SARAH STOCKER

Diplom- Finanzwirtin,
Bundesfinanzverwaltung (Zoll),
Generalzolldirektion, Freiburg

1. Welche Themen im Laufbahnrecht sind Deiner Ansicht nach besonders wichtig für junge und angehende Beamtinnen und Beamte?

Gerade bei Berufsanfängern ist heutzutage die Erwartungshaltung sehr hoch. Anders als früher ist der heutigen Generation wichtiger als die Bezahlung, dass der Beruf Spaß macht, Erfüllung bringt und die Arbeit einen auch fordert. Zeit für Hobbys und Familie ist vielen wichtiger als eine Karriere. Daher denke ich, dass für junge und angehende Beamte vor allem Themen wie „Vereinbarkeit von Beruf und Familie“ und „Personalentwicklung“ eine wichtige Rolle spielen.

Einen hohen Stellenwert hat auch weiterhin der sichere Arbeitsplatz. Hier kann der öffentliche Dienst auch immer noch punkten. Fest verankert ist bei der Jugend die Meinung, dass Leistung sich lohnt und dass gute Leistung auch belohnt werden soll. Fraglich ist, ob dieses Denken mit dem Beurteilungssystem im öffentlichen Dienst vereinbar ist (Stichwort „Quoten-

regelung“). Meiner Meinung nach eher nicht. Da junge Leute heutzutage flexibel sein wollen und nur die wenigstens ihr Leben lang derselben Tätigkeit nachgehen oder am selben Ort wohnen wollen, spielen auch die Themen „Mobilität“ und „Laufbahnwechsel“ eine große Rolle.

2. Wie können junge Leute für Fragen des Laufbahnrechts interessiert werden, was erwarten sie von ihrem Dienstherrn, der Politik und von ver.di?

In der Ausbildung wird das Laufbahnrecht nur am Rande betrachtet. Für viele wird das Laufbahnrecht überhaupt erst interessant, wenn es sie selbst betrifft, z. B. die erste Beurteilung ansteht. Vielen ist auch gar nicht bewusst, welche Bereiche im Laufbahnrecht geregelt sind. Um Interesse zu wecken, müsste daher zunächst ein persönlicher Bezug hergestellt werden. Ich fände es daher sinnvoll, wenn das Laufbahnrecht bereits in der Ausbildung stärker thematisiert werden würde.

3. Welche Botschaft würdest Du jungen Kolleginnen und Kollegen unbedingt mit auf den Weg geben, die ihre berufliche Zukunft im öffentlichen Dienst sehen?

Lasst euch nicht von demotivierten Kollegen entmutigen, sondern geht euren Weg! Auch im öffentlichen Dienst ist nicht alles Gold was glänzt, aber wo ist es denn schon perfekt? Versucht offen an die Sache heranzugehen und von den Erfah-

rungen der älteren Kollegen zu profitieren, aber auch Dinge kritisch zu hinterfragen. Gerne hört man als Berufsanfänger Sätze wie „Das haben wir immer schon so gemacht...“. Da darf und kann man gerade als „Neuling“ auch mal nachhaken. Auf keinen Fall hinnehmen müsst ihr, wenn die Qualität der Ausbildung nicht dem entspricht, was ihr erwartet. Wendet euch dann an die ver.di Jugend oder den Personalrat vor Ort!



Interview mit:

**TIM
NEUBAUER**

Diplom Verwaltungswirt (FH), Fachhochschule für öffentliche Verwaltung NRW, Verwaltungsleiter am Studienort Bielefeld

1. Welche Themen im Laufbahnrecht sind Deiner Ansicht nach besonders wichtig für junge und angehende Beamtinnen und Beamte und warum?

Ein wichtiges Thema ist die Durchlässigkeit von Laufbahngruppen und die Beantwortung der Fragen, welche Chancen Personen erhalten, die vom mittleren Ver-

waltungsdienst in den gehobenen oder vom gehobenen in den höheren Dienst kommen wollen?

Viele Dienstherrn haben für die Zulassung zum Aufstieg eigene interne Prüfungen, die es Personen aus dem mittleren Dienst schwerer machen, in das normale Auswahlverfahren zu kommen als Personen, die sich extern bewerben. Wir erle-

ben hier, dass junge Menschen sogar bereit sind, sich entlassen zu lassen, damit sie woanders als externe Bewerber/-in einfachere Chancen erhalten, um aufzusteigen. Das darf nicht sein! Hier brauchen wir mehr Personalentwicklung, auch im Bereich des Zuganges zum höheren Dienst. Hier stellt sich für viele junge Menschen die Frage, welcher Masterabschluss benötigt wird, um eine Stelle im höheren Dienst wahrnehmen zu können.

Der öffentliche Dienst ist ein attraktiver Arbeitgeber und hat u. a. gute Teilzeit- und Arbeitszeitmodelle. Die Arbeitsbelastung hat allerdings stark zugenommen. Bei den Dienstherrn gibt es reichlich Personalentwicklungskonzepte. Manche sind gut, andere sind dazu da, um vorzuweisen, dass man sie hat. Wer hat eigentlich Interesse daran hat, was mit dem Einzelnen passiert? Gibt es nach der Ausbildung eine individuelle Förderung und schaut man, welche Kompetenzen der/die ehemalige Bewerber/-in hat? Oder werden diese Personen nach dem Studium/der Ausbildung in die Abteilungen gesetzt, wo der Personalbedarf hoch ist. So geht viel „Know-how“ verloren, wenn die Kollegen/-innen nach dem Studium erstmal ein paar Jahre in ganz anderen Arbeitsbereichen arbeiten müssen.

Der öffentliche Dienst ist ein Arbeitgeber, der einen sicheren Arbeitsplatz garantiert. Allerdings spielt auch die Besoldung eine wichtige Rolle. Es stellt sich die Frage, mit wie viel Geld man einen sicheren Arbeitsplatz bezahlt?

Der öffentliche Dienst muss sich Gedanken über seine Attraktivität machen. Rückmeldungen von Einstellungsbehörden zeigen deutlich, dass in Auswahlverfahren nicht mehr die besten Bewerber/-innen gewonnen werden können.

Duale Studiengänge mit Zusatzleistungen gibt es in der privaten Wirtschaft ebenfalls. Junge Menschen fordern „gleiches Geld für gleiche Arbeit“. Klar gibt es Gründe, die im Beamtenrecht ihren Ursprung finden, warum Tarifbeschäftigte nach Tätigkeitsmerkmalen entlohnt werden und diese Vergütung bereits ab Übernahme der Tätigkeit erhalten. Erklärbar ja – aber für viele nicht nachvollziehbar, warum Beamte/-innen für gleiche Arbeit wie die Tarifbeschäftigten, nicht auch das Geld für die Stelle, die sie ausüben, erhalten. Die Beförderung kann ja von beamtenrechtlichen Regelungen abhängig sein. Wenn ein/e Bewerber/-in nach dem erfolgreichen Studium mindestens 5 Jahre bis zur Beförderung warten muss (3 Jahre Probezeit, 1 Sperrjahr plus 1, wenn man in einer Kommune beschäftigt ist, die im Nothaushalt ist) ist das ein Zeitraum, der den öffentlichen Dienst nicht attraktiv macht.

Hier ist ein weites Feld für Gewerkschaften, diese Fragen der jungen Menschen aufzunehmen und an die Politik zu geben. Es geht hier um Aufzeigen und Erklären als Aufgabe für ver.di.

2. Wie können junge Leute für Fragen des Laufbahnrechts begeistert werden, was erwarten sie von ihrem Dienstherrn, der Politik und ver.di?

In der Ausbildung oder dem Studium erhalten die Bewerber/-innen erste Grundkenntnisse im Beamtenrecht. Diese reichen sicherlich nicht aus, um von ihnen eine gesellschafts-/oder gewerkschaftspolitische Diskussion über das Laufbahnrecht von Beamten/-innen zu erwarten. Wir erleben in NRW – im Bezirk Bielefeld/

Paderborn, dass im Rahmen eines Pilotprojektes viele junge Menschen für Gewerkschaftsarbeit und beamtenpolitische Fragen begeistert werden konnten und diese Gruppe nun in einem festen Arbeitskreis Positionen erarbeitet – Gespräche mit Politikern führt und Aufklärungsarbeit leistet, was sich alles ändert, wenn man die Ernennungsurkunde entgegen nimmt.

Weiter geht es darum aufzuzeigen, wie Beamte/-innen ihre Interessen gegenüber der Politik geltend machen und welche Netzwerke sie von ver.di dafür nutzen können.

Wir müssen uns die Frage stellen, wie wir Jugendsekretäre/-innen, Fachbereichssekretär/-innen mit Zeit und beamtenrechtlichem „Know-how“ versehen, dass sie mit den jungen Beamte/-innen, der Politik und den Jugendvertretungen zu den anstehenden Themen diskutieren können.

Des Weiteren gibt es in NRW zum Ausbildungsstart ein Wochenende in der Bildungsstätte in Hattingen, wo alle neuen Anwärter/-innen die an der FHöV NRW studieren eingeladen werden. Ziel ist den jungen Kollegen/-innen bereits zum Beginn des Studiums ein Netzwerk anzubieten, mit ihnen über ver.di zu sprechen (ihre Aufgaben, Rolle, Selbstverständnis) und wie sie mit uns ihre Interessen durchsetzen können.

3. Welche Botschaft würdet ihr persönlich jungen Kollegen/-innen geben, die ihre berufliche Zukunft im öffentlichen Dienst sehen?

Im öffentlichen Dienst erhaltet ihr eine gute solide Ausbildung und lernt die Aufgaben des Staates aus dem Inneren heraus kennen. Ob Eingriffs-/Leistungs- oder Ordnungsverwaltung, der öffentliche Dienst ist vielfältig und ihr werdet sicherlich eine passende Stelle für euch finden.

Diese berufliche Perspektive ist dann vielversprechend, wenn berufliche und private Lebensläufe mit ihr gestaltbar sind. Wenn es möglich ist Laufbahnen/Wohnorte/Lebensräume/Länder zu wechseln und unproblematisch zwischen den einzelnen Dienstherrn gewechselt werden kann. Denn nur wenige Arbeitgeber in der privaten Wirtschaft haben im gesamten Bundesgebiet einen Sitz. Der öffentliche Dienst schon.

Seid aber auch wachsam und beteiligt euch bei der Frage: Wie möchte ich meinen Arbeitgeber – meinen Arbeitsplatz – mein Umfeld eigentlich erleben? Was muss getan werden, dass ich mich in ein paar Jahren hier noch wohl fühle? Hierzu bietet ver.di Angebote, um in eine politische Diskussion zu kommen, um aber auch eure Themen in die Umsetzung zu bringen. Seid dabei und engagiert euch in eurem Bezirk/Landesbezirk oder auf Bundesebene.

lung ist ein zentraler Teilbereich des Personalmanagements. Sie umfasst die behördliche Personalpolitik, Personalbedarfsplanung, Personalbeschaffung, den Personaleinsatz, die Personalqualifizierung und den Personalabbau.

Personalentwicklung umfasst fachliche Fertigkeiten, fachlich-funktionelles Wissen und Können, methodische Fähigkeiten, soziale Kompetenzen und Motivation und die Einbringung der benannten Qualifikationen in den Arbeitsprozess. Letztlich ist Personalentwicklung integrierter Bestandteil des Personalmanagements und zielt auf eine gemeinsame Entwicklung von Beschäftigten und der jeweiligen Organisation ab. Die strategische Dimension von Personalentwicklung, sowohl für die öffentliche Verwaltung selbst als auch für die Beschäftigten, wird noch immer nicht hinreichend erkannt.

In vielen Bereichen des öffentlichen Dienstes wird im Rahmen eines Personalentwicklungskonzeptes der Bedarf an Maßnahmen zur Personalentwicklung zu wenig identifiziert und prognostiziert. Die Bedarfsermittlung der künftigen Aufgaben der öffentlichen Verwaltung und die Anforderungen an ihre Bewältigung müssen gezielter erfolgen.

ver.di setzt in der Personalentwicklung auf ein Miteinander zwischen Behörden- bzw. Betriebsleitung, Personalverantwortlichen und den Personalvertretungen. Ihre gemeinsame Aufgabe ist es, regelmäßig die Personalentwicklungsmaßnahmen auf ihre Wirksamkeit und Akzeptanz zu evaluieren. Der „Generalschlüssel“, um die Arbeitsplätze im öffentlichen Dienst zukunftsgerecht zu gestalten und zugleich die Attraktivität der Verwaltung insgesamt und als Arbeitgeber zu steigern, ist eine an den Bedürfnissen der Beschäftigten orientierte Personalpolitik.

Eine besondere Aufgabe und Verantwortung haben Führungskräfte einer Verwaltung. Nur wenn Führungskräfte Maßnahmen der Personalentwicklung aufgeschlossen gegenüberstehen, diese umsetzen und ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unterstützen, kann Erfolg erzielt werden. Personalentwicklung braucht die Unterstützung der Behörden- bzw. Betriebsleitung. Führungskräfte müssen wissen, dass Personalentwicklung eine nicht delegierbare Führungsaufgabe darstellt. Es bedarf verstärkt der Kontinuität im Führungskräftebereich. Ein ständiger Wechsel (Rotation) von Führungskräften behindert ein strukturiertes und auf Nachhaltigkeit angelegtes Personalentwicklungskonzept für Beschäftigte unterhalb der Führungsebenen.

Aber auch die Beschäftigten selbst sind gefordert, Eigeninitiative zu ergreifen. Sich den Veränderungen zu stellen, sich selbst eine Qualifikationspflicht aufzuerlegen und Qualifizierung einzufordern, würde helfen,



gerade Organisationsveränderungen erfolgreicher zu gestalten.

Personalentwicklung darf sich nicht über das Beurteilungswesen darstellen; vielmehr sind andere Formen, u. a. Mitarbeiter- oder Jahresgespräche als Grundlage sinnvoll und es müssen neben der Leistung auch Art und Umfang der Lebens- und Berufserfahrungen Berücksichtigung finden. Dies muss sich auch im Rahmen von Beförderungen und Aufstiegsregelungen niederschlagen.

Aus Sicht von ver.di bedarf es zur erfolgreichen Personalentwicklung mehrerer Schritte:

1. Schritt:

Derzeitige bzw. aktuelle Anforderungen an Arbeitsplätze und Aufgaben erledigung beschreiben. Dazu kann auch ein umfassendes Qualitätsmanagement und in diesem Zusammenhang auch eine Beschäftigtenbefragung dienlich sein.

2. Schritt:

Bestandsanalyse der vorhandenen und künftigen Qualifikationsansprüche. Erfordernisse der Weiterbildung auf Grundlage der Aufgabenstellung.

3. Schritt:

Entwicklungspotenziale analysieren und bewerten. Dies erfolgt in Zusammenarbeit mit den Beschäftigten und ihrer Personalvertretung.

4. Schritt:

Bedarfe feststellen und festlegen. Die geforderten Qualifikationen und Kompetenzen werden mittels der Bedarfsanalyse verglichen und der Bildungs- und Entwicklungsbedarf quantifiziert. Die Bedarfsanalyse berücksichtigt fachliche Qualifikation und Führungs- sowie Sozialkompetenz. Welche Dienstleistungen sollen mit welcher Qualität künftig erbracht werden? Was verändert sich bei Arbeitsabläufen, in der Arbeitsorganisation und welche Verantwortlichkeiten sind erforderlich?

Arbeitsinhalte und Bedingungen der Erfüllung von Dienstleistungen müssen benannt werden.

5. Schritt:

Planerische Festlegung von Entwicklungsmaßnahmen. Daraus resultierend müssen konkrete Maßnahmen und diesbezügliche Kosten benannt werden. Nur so besteht die Möglichkeit, dass Maßnahmen rechtzeitig auch im Haushalt berücksichtigt werden.

Beispiele für Fachkompetenzen:

- Berufsspezifisches Wissen
- Wirtschaftliches Denken
- Analytik
- Planungs- und Ordnungskennnisse
- Orientierung auf Bürgerinnen/Bürger und Kundinnen/Kunden

Beispiele für soziale Fähigkeiten:

- Führungskompetenz
- Selbstmanagement
- Leistungsbereitschaft
- Kooperationsfähigkeit
- Teamfähigkeit

6. Schritt:

Die Realisierungsphase: z. B. Umsetzung von Bildungsmaßnahmen, Einsatz auf neuen Arbeitsplätzen, Änderung der Auswahl- und Einstellungsverfahren, Arbeitsbewertung, Assessment-Center, Maßnahmen zur Erweiterung von Führungskompetenz, Erstellung von Tätigkeits- und Anforderungsprofilen und Potenzialanalyse der Beschäftigten.

7. Schritt:

Die Kontrolle über die Umsetzung der Personalentwicklung bzw. den Zielerreichungsgrad durch einen Soll-/Ist-Vergleich. Erreichung von Qualitätsindikatoren messen und bewerten. Geprüft wird, ob sich die Personalentwicklungsmaßnahmen in der Realität einer Verwaltung positiv ausgewirkt haben. Hier bedarf es einer Kooperation von Führungskräften, Beschäftigten und Personalvertretung, damit Bildungs- und Entwicklungsmaßnahmen die gesteckten Ziele der Organisation erreichen und das neue Wissen die Aufgabenbewältigung ermöglicht.

Klare Regelungen, die mit den Personalvertretungen/Betriebsräten vereinbart und in der Behörde gelebt werden, führen zur innerbetrieblichen Akzeptanz von Personalentwicklungskonzepten.

Die Personalvertretungen/Betriebsräte sollten zur Vertretung der Interessen von Beschäftigten Promotoren einer strategischen, in die Zukunft gerichteten Personalentwicklung sein. Dazu ist – neben der Vermittlung von Kenntnissen über den Einfluss von Personalentwicklung auf die



Gesamtentwicklung der Verwaltung – eine organisierte Beteiligung mit stärkeren Mitbestimmungsrechten erforderlich. ver.di fordert hierzu eine entsprechende Anpassung der Personalvertretungsgesetze.

Wechselwirkung von Organisations- und Personalentwicklung

Maßnahmen der Personalentwicklung zielen auch auf das Dienstleistungsverhalten der Beschäftigten. Ziel ist eine Organisationsentwicklung mit Änderung des Verhaltens mittels gemeinsamer Werte und der Achtung jedes Einzelnen. Integrierte Personalentwicklung stellt einen ganzheitlichen Ansatz dar und zwar in Bezug auf Personal, Organisation und Technik.

Leitbilder können dazu beitragen, dass sich Beschäftigte mit ihrer Verwaltung identifizieren und den an ihre Behörde gestellten Dienstleistungsansprüchen gerecht werden. Konzepte der Dienstleistungsorganisation und menschliches Wissen sollten durch eine gemeinsame Personal- und Organisationsentwicklung systematisch verbunden werden. Das Risiko aber bleibt bestehen: Wo Behördenleitung und Führungskräfte die Erreichung der Ziele eines Leitbildes und eines Personalentwicklungskonzeptes nicht aktiv betreiben und wo eine achtungsvolle Führung der Beschäftigten nicht erfolgt, wird sich ein Versagen dieser Behörde zeigen.

4.2 Fortbildung

Für ver.di ist wesentlich:

- Rechtsanspruch auf „lebenslanges Lernen“
- Fortbildung muss mit Personalentwicklung verbunden werden
- Fortbildung bedarf Budgethoheit der Führungskräfte
- Bereitstellung hinreichender Budgets
- Fortbildungszeit ist Dienstzeit

Die dienstliche Qualifizierung ist zu fördern. Qualifizierungsmaßnahmen sind insbesondere die Erhaltung und Fortentwicklung der Fach-, Methoden- und sozialen Kompetenz für die Aufgaben des übertragenen Dienstpostens und der Erwerb ergänzender Qualifikationen für höher bewertete Dienstposten und für die Wahrnehmung von Führungsaufgaben.

ver.di fordert verbindliche Regelungen für einen Rechtsanspruch auf „lebenslanges Lernen“. Beamtinnen und Beamten muss es unabhängig von Aufstiegsregelungen ermöglicht werden, sich fachlich fortzubilden. Dabei sollten Qualifikationselemente auch für Berufe außerhalb des Beamtenverhältnisses nützlich sein. Da die Fortbildung auch im dienstlichen Interesse liegt, muss sie als Dienst(Arbeits)zeit anerkannt werden.

ver.di befürwortet Modelle, die einen Teil der Wochenarbeitszeit in Bildungszeit umwandeln. Diese Zeiten könnten den Beamtinnen und Beamten z. B. zum Selbststudium zur Verfügung gestellt werden.

Fortbildung ist auch Bestandteil von Personalentwicklung. Sie wird z. B. in Jahresgesprächen zwischen Vorgesetzten und Beschäftigten vereinbart. Daher fordert ver.di, dass den Führungskräften jährlich ein Budget für Fortbildung und Qualifizierungsmaßnahmen zur Verfügung gestellt wird. Nur so können konkrete Vereinbarungen auch umgesetzt werden.

Qualifizierung ist ein wesentlicher Baustein für gute Dienstleistungen. Daher sind Dienststellen gut beraten, das Wissen ihrer Beschäftigten aktuell zu halten und sie kompetent weiterzubilden. Qualifizierungskonzepte, die in Absprache mit den Personalvertretungen/Betriebsräten im Rahmen ihrer Beteiligungsrechte entwickelt werden, sind aus Sicht von ver.di geeignet, in den Dienststellen eine Fortbildungskultur zu entwickeln, die einerseits dem Interesse des Dienstherrn, andererseits der Persönlichkeitsentwicklung von Beschäftigten dient.



Formale laufbahnrechtliche Hürden zur Zulassung für Fortbildungen und Qualifizierungen lehnt ver.di ab.

Die digitale Arbeitswelt unter dem Begriff „Dienstleistungen 4.0“ wird auch den öffentlichen Dienst radikal verändern. Die Gestaltung dieser Veränderung ist eine Herausforderung der öffentlichen Arbeitgeber und der Gewerkschaften, die sozialverträglich erfolgen muss. Qualifizierung muss dabei mit dem Erhalt beruflicher Perspektiven für Beamtinnen und Beamte einhergehen.

Auch Qualifizierungsangebote werden verstärkt digital angeboten. Allein die Möglichkeit solche Fortbildungsangebote vorzuhalten, sollte aber nicht dazu führen, dass klassische Bildungsangebote verschwinden. Der Mensch und seine Kommunikation in Fortbildungsveranstaltungen sind von bleibender Bedeutung. Digitale Netze werden erst durch „menschliche Vernetzungen“ sinnvoll gestaltet.

4.3 Umschulung

Für ver.di ist wesentlich:

- Anspruch auf Umschulung soll Dienstunfähigkeit verhindern
- Umschulung muss bei Aufgabenwegfall zwingend erfolgen
- Die Kostentragungspflicht liegt beim Dienstherrn

Beamtinnen und Beamte, denen Dienstunfähigkeit droht oder die dienstunfähig sind, weil sie dauerhaft den Anforderungen ihrer Laufbahn gesundheitlich nicht mehr entsprechen, brauchen ein Recht auf Versetzung in eine gleichwertige Laufbahn einer anderen Fachrichtung. Damit der bisher erreichte Status gesichert und darüber hinaus Chancengleichheit mit den anderen Laufbahnbewerberinnen und -bewerbern der neuen Laufbahn gewährleistet wird, ist ein Recht auf eine ggf. individuell zugeschnittene Umschulung notwendig. Dabei sind die vorhandenen Kenntnisse und Fähigkeiten der Beamtin oder des Beamten angemessen zu berücksichtigen. Die Ablehnung einer solchen Umschulung durch den Dienstherrn soll grundsätzlich nur erfolgen dürfen, wenn nach ärztlichem oder psychologischem Gutachten die Beamtin oder der Beamte für die neue Laufbahn objektiv nicht geeignet ist.

Anwärterinnen und Anwärter und Beamtinnen und Beamte auf Probe, denen Dienstunfähigkeit droht, haben ein Recht auf Umschulung. Hier

hat der Dienstherr individuell zu prüfen, wie eine Weiterbeschäftigung im öffentlichen Dienst erreicht werden kann.

Eine Altersgrenze, nach deren Erreichen eine Umschulung nicht oder nur noch in Ausnahmefällen bewilligt werden soll, darf es nicht geben. Diese würde zum einen gegen das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz verstoßen und wäre auch im Hinblick auf den zunehmenden Fachkräftemangel nicht sinnvoll.

Beim Wegfall oder drohenden Wegfall der Aufgabe und der damit verbundenen Laufbahntätigkeit müssen Beamtinnen und Beamte das Recht auf eine Umschulung haben.

Die Kosten für die Umschulungen sind vom Dienstherrn zu tragen. All dies gilt auch für die Fälle, in denen die in einer Laufbahn erworbenen Kenntnisse und Fähigkeiten nicht mehr nachgefragt werden, oder wenn Laufbahnen, wie bei den Postnachfolgeunternehmen, geschlossen wurden.



5. LAUFBAHNVORSCHRIFTEN IN DEN POSTNACHFOLGE- UNTERNEHMEN

5.1 Regularien in den Postnachfolgeunternehmen

Für ver.di ist wesentlich:

- Für Beamtinnen und Beamte bei den Postnachfolgeunternehmen gelten die Laufbahnvorschriften des Bundesbeamtengesetzes und der Bundeslaufbahnverordnung
- Spezifische Regelungserfordernisse müssen sich – wie bisher – ausschließlich in der Postlaufbahnverordnung widerspiegeln

Beamtinnen und Beamte des Bundes, die bei den Postnachfolgeunternehmen beschäftigt sind, haben im Laufbahnrecht die gleichen Rechte und Pflichten wie die übrigen Beamtinnen und Beamten des Bundes. Bei der Gestaltung des Laufbahnrechts sind hier die besonderen kritischen Rahmenbedingungen zu berücksichtigen. Der Gedanke des Forderns und des Förderns von Beamtinnen und Beamten gilt auch bei einer Beschäftigung bei Deutsche Post AG, Deutsche Postbank AG und Deutsche Telekom AG. So muss der im Bundesbeamtengesetz normierte Anspruch auf Qualifizierung sowie die in der Bundeslaufbahnverordnung genannte Pflicht zur Personalentwicklung für die Beamtinnen und Beamten bei den Postnachfolgeunternehmen Anwendung finden.

Rechtsgrundlagen für die Postlaufbahnverordnung sind das Bundesbeamtengesetz sowie die Bundeslaufbahnverordnung. Die Postlaufbahnverordnung stellt somit eine eigenständige Laufbahnbestimmung dar; es handelt sich um spezielle Regelungen, die Vorrang vor allgemeinem Recht haben. Mit der Postlaufbahnverordnung soll der besonderen Stellung und Funktion der Beamtinnen und Beamten in den Postnachfolgeunternehmen entsprochen werden.

Die Postlaufbahnverordnung wurde neu gefasst und mit Bundesgesetzblatt Jahrgang 2012 Teil I Nr. 4 vom 23. Januar 2012 veröffentlicht. Soweit in der Postlaufbahnverordnung nichts anderes bestimmt ist, gelten die Bestimmungen der Bundeslaufbahnverordnung.

Für die Beamtinnen und Beamten bei den Postnachfolgeunternehmen enthält § 3 Abs. 3 Postpersonalrechtsgesetz (PostPersRG) die Möglichkeit, dass das Bundesministerium der Finanzen durch Rechtsverordnung für die bei der Aktiengesellschaft beschäftigten Beamtinnen und Beam-

ten im Einvernehmen mit dem Bundesministerium des Innern die Laufbahnen selbstständig gestalten und Ausnahmeregelungen treffen kann. Laufbahnrechtliche Sondervorschriften bestehen auf dieser Grundlage in der Postlaufbahnverordnung und in den Ordnungen über die Ausbildung und Prüfung für die bei Aktiengesellschaften beschäftigten Beamtinnen und Beamten.

In der ver.di-Broschüre „Der berufliche Werdegang von Beamtinnen und Beamten bei Deutsche Post AG, Deutsche Telekom AG, Deutsche Postbank AG“ aus dem Jahre 2012 werden die laufbahnrechtlichen Vorschriften für die Beamtinnen und Beamten bei den Postnachfolgeunternehmen nach wie vor aktuell beschrieben.

5.2 Forderungen zur Gestaltung des Laufbahnrechts in den Postnachfolgeunternehmen

Für ver.di ist wesentlich:

- ver.di-Forderungen zum Laufbahnrecht und -wechsel gelten auch für die Beamtinnen und Beamten in den Postnachfolgeunternehmen
- Umsetzung fachbereichsspezifischer Qualifizierungen und Praxisaufstieg
- Einbeziehung aller Beamtinnen und Beamten in Personalentwicklungskonzepte der Unternehmen, unabhängig von Status und Laufbahn

Die Beamtinnen und Beamten des Bundes, beschäftigt bei Deutsche Post, Deutsche Postbank und Deutsche Telekom, haben bezogen auf ihre berufliche Entwicklung vielfach den Eindruck, in diesen Unternehmen auf der Stelle zu treten. Doch auch wenn es keinen Rechtsanspruch auf Beförderung oder Aufstieg gibt, so gebietet es die Fürsorgepflicht der Postnachfolgeunternehmen dennoch, den Beamtinnen und Beamten berufliche Chancen zu eröffnen. Die hohe Anzahl dienstlich beurlaubter Beamtinnen und Beamter zeigt, dass höherwertige Tätigkeiten vorhanden sind und wahrgenommen werden und es auch deshalb gerechtfertigt wäre, dies laufbahnrechtlich anzuerkennen. Nicht vergessen werden dürfen dabei die Beamtinnen und Beamten, die außerhalb der Aktiengesellschaften tätig sind.



ver.di erwartet von mit Dienstherrenbefugnissen ausgestatteten Postnachfolgeunternehmen:

1. Die Anwendung und Einhaltung der Vorschriften der Postlaufbahnverordnung, die die Regelungen der Bundeslaufbahnverordnung auf die Beamtinnen und Beamten bei den Postnachfolgeunternehmen übertragen bzw. nachvollziehen.
2. Die Einhaltung des § 5 Postpersonalrechtsgesetz, wonach Beamtinnen und Beamte in ihrer beruflichen Tätigkeit oder ihrem beruflichen Fortkommen nicht benachteiligt werden dürfen.
3. Solange die Stellenplanobergrenzen bestehen, sind die vorhandenen Möglichkeiten gemäß § 9 Postpersonalrechtsgesetz zur Überschreitung der Stellenplanobergrenzen umfassend zu nutzen, um erweiterte Beförderungsmöglichkeiten zu erzielen.
4. Die Beachtung und Einhaltung des Benachteiligungsverbots gemäß § 25 Bundesbeamtengesetz. Dies bezieht sich beispielsweise auf die dienstliche Qualifizierung von Beamtinnen und Beamten mit familiären Verpflichtungen.

ver.di fordert speziell für den Bereich der Postnachfolgeunternehmen:

1. Neue und zeitgemäße Instrumente für ein modernes Personalmanagement sind anzuwenden. Hierzu zählt die laufbahnrechtliche Verpflichtung der Postnachfolgeunternehmen Personalentwicklungskonzepte für alle Beamtinnen und Beamte zu erstellen und den daraus resultierenden Qualifizierungsanspruch für jede Beamtin bzw. jeden Beamten zu gewährleisten.
2. Die Anwendung der verschiedenen Varianten von Aufstiegsmöglichkeiten (fachbereichsspezifische Qualifizierung, Praxisaufstieg), welche die Postlaufbahnverordnung bietet. Aufstiegsplätze sind jährlich anzubieten. Für ver.di stellt die dienstliche Beurlaubung kein Ersatz für Aufstiege dar. Vielmehr zeigt die hohe Anzahl dienstlicher Beurlaubungen, dass es nach wie vor in vielen Bereichen die Wahrnehmung von höherwertigen Tätigkeiten gibt.
3. Ein Laufbahnwechsel auf Grundlage des § 5 der Postlaufbahnverordnung muss darüber hinaus ermöglicht werden. Daran sollten vor allem dienstlich beurlaubte Beamtinnen und Beamte partizipieren.
4. Beurteilungsquoten müssen entfallen.

Laufbahnrecht im Vergleich bezogen auf Laufbahngruppen und Fortbildung

(Vergleich Bund – Bayern – Nordrhein-Westfalen)

Laufbahngruppen	Personalentwicklung/ Fortbildung
Zu beachten: <ul style="list-style-type: none"> ■ Vor- und Ausbildung ■ Studienstruktur (Bachelor/Master) 	Zu unterscheiden: <ul style="list-style-type: none"> ■ Aufstieg oder Aufrücken in die nächsthöhere Laufbahnqualifikationsebene ■ Personalentwicklung
Bund	Bund
<ul style="list-style-type: none"> ■ Vier Laufbahngruppen 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Fachbereichsspezifische Qualifizierung/Praxisaufstieg
Nordrhein-Westfalen	Nordrhein-Westfalen
<ul style="list-style-type: none"> ■ Laufbahngruppen 1+2 mit zwei unterschiedlichen Eingangssämtern 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Verpflichtende Personalentwicklungskonzepte
Bayern	Bayern
<ul style="list-style-type: none"> ■ Einheitsleistungslaufbahn mit Einstieg in einer von vier Qualifikationsebenen ■ Sechs Fachlaufbahnen ■ Fachlaufbahnwechsel nur bei Qualifikation, innerhalb einer Fachlaufbahn bei Schwerpunktwechsel 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Ausbildungsqualifizierung oder modulare Qualifizierung

Univ.-Prof. Dr. Manfred Becker

Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg;
Wissenschaftlicher Leiter der eo ipso personal- und
organisationsberatung GmbH Mainz.
Kontakt: Manfred.becker@eoipso-beratung.de

LAUFBAHNRECHT UND LAUFBAHNGESTALTUNG ALS MOTIVATIONSTRUMENT

1. Ambivalente Entwicklung im Transformationsprozess

Wirtschaft und Gesellschaft, Unternehmen und öffentliche Verwaltung befinden sich im Übergang. Arbeitsformen und Beschäftigungsmodelle verändern sich rasant. Die Entlohnungsformel „40 Stunden in der Woche multipliziert mit einem Stundenlohn“ hat ebenso ausgedient wie eindeutige Laufbahnmuster. Individualisierung ist angesagt, Vielfalt der Beschäftigungsformen und der Arbeitsmodelle haben Konjunktur. Für den Einzelnen gilt die Devise „Mach Dein Ding!“

Unternehmen und die öffentliche Verwaltung sind gezwungen, jedem Beschäftigten gewissermaßen maßgeschneidert die Beschäftigungsform und das Arbeitsmodell zu bieten, das den persönlichen Zielen und Vorlieben entspricht. Die Umkehrung der Marktmacht von den „Arbeit gebenden“ Unternehmen zu den „Arbeit bietenden“ gut ausgebildeten Bewerberinnen und Bewerbern, verändert Personalwirtschaft, Führung und Mitbestimmung. Individuelle Ausgestaltung der Arbeitsverträge, personenbezogene wertschätzende Führung und eine Mitbestimmung, die als „Personal Nudging“ die konkreten Anliegen des Einzelnen aufnimmt, bestimmen die Zukunft des Erwerbslebens. Das ist die eine Richtung der Entwicklung.

In eine andere Richtung weisen die zunehmenden Formen volatiler Beschäftigung. Unbefristete, befristete, unterbrochene und reduzierte Beschäftigung, freiberufliche Tätigkeiten, Werkverträge, Dienstverträge, Clickworking und Solo-Unternehmer, deuten den Variationsreichtum zukünftiger Beschäftigungsverhältnisse an. Mobilität und Flexibilität, Arbeit in „Echtzeit“, zunehmende Kooperation der Beschäftigten mit cyber-



physischen Systemen, Entwertung bisher verwertbarer Befähigung und der Zwang zum Erwerb neuer Befähigungen, bestimmen die Dynamik der Arbeit der Zukunft. Die Beschäftigung wird bunter, volatiler und individueller werden.

Das Laufbahnrecht und die konkrete Ausgestaltung der Laufbahnen im öffentlichen Dienst wirken gerade in turbulenten Zeiten als Instrument der Orientierung und Motivierung der Belegschaften. Das Laufbahnrecht dient gewissermaßen als Leitplanke, es gewährt den Beamtinnen und Beamten im öffentlichen Dienst Entwicklungsrechte und weist Entwicklungswege auf. Das Laufbahnrecht schreibt die beruflichen und persönlichen Anforderungen an die Beamtinnen und Beamten fest, die zur Erreichung von Karrierestufen zu erfüllen sind. Das Laufbahnrecht verhindert Willkür und stärkt Chancengerechtigkeit. Der Bezug zur Fachlichkeit stellt sicher, dass die Geeigneten in Positionen aufsteigen. Laufbahnrecht verstetigt die individuelle Berufs- und Lebensplanung. Im öffentlichen Dienst nehmen Dynamik, Komplexität und Unsicherheit der Beschäftigung ebenso zu wie in der Privatwirtschaft. Das Laufbahnrecht dient dann der Entschleunigung, bietet den Beschäftigten Orientierung und Sicherheit, wenn nach Eignung, Befähigung und fachlicher Leistung beurteilt und befördert wird. Den Gewerkschaften kommt die Aufgabe zu, mit den öffentlichen Arbeitgebern ein zukunftsfähiges Laufbahnrecht auszuhandeln.

2. Arbeitszeit und Arbeitsformen der Zukunft

In der Arbeitswelt der Zukunft übernehmen cyber-physische Systeme viele Arbeiten, die bisher von Menschen geleistet wurden. Mit der Arbeitswelt 4.0 kann die wöchentliche Arbeitszeit reduziert werden. Wenn Roboter in vernetzten Systemen Güter und Dienste produzieren, können die Menschen die gewonnene Zeit für andere Tätigkeiten nutzen. Allerdings wird die Lebensarbeitszeit mit zunehmender Lebenserwartung ebenfalls zunehmen. Die Menschen werden länger arbeiten. Diese Koppelung ist gewissermaßen alternativlos, weil anderenfalls die Sozialsysteme kollabieren werden.

Sinkt die Arbeitszeit, dann wächst die Freizeit. Eine schöne Aussicht, wenn es den Menschen gelingt, das gewonnene Zeitquantum für qualitativ wertvolle Aktivitäten zu nutzen. Eine wichtige gesellschaftliche, gewerkschaftliche und unternehmerische Aufgabe wird es sein, die Menschen bei der sinnvollen Verwendung der gewonnenen Zeit zu unterstützen.

Soll verhindert werden, dass die Menschen in eine Leere aus überfüllter Freizeit fallen, dann müssen die Beschäftigten den qualitativen Umgang mit der gewonnenen Zeit lernen. Ehrenamtliche Tätigkeiten, Nachbarschaftshilfe, Arbeiten in Genossenschaften und Allmenden sind zu fördern. Die Arbeit der Zukunft wird in Erwerbs- und Erlebnisgemeinschaften stattfinden. In diesen sozialen Beschäftigungsformen stehen die Anliegen der Gemeinschaft und die der Beschäftigten nicht gegeneinander sondern im Einklang der Erreichung gemeinschaftlicher Ziele.

Ambivalenz kennzeichnet Arbeit und Beschäftigung auf dem Wege in die digitale Zukunft. Fluide Beschäftigung mit teilweise prekärem Arbeitnehmerstatus wird in der Zukunft zunehmen. Gegen diesen Trend stehen die Erwartungen der gut ausgebildeten nachwachsenden Experten, „Generation Y“ genannt, gegenüber. Experten werden knapp, ihre Reallohnoptionen und ihre Macht, Arbeitsbedingungen nach ihren Wünschen zu fordern, nehmen zu. Es scheint so, dass das Matthäus-Prinzip „Wer hat, dem wird gegeben“ den Experten sehr gute Zukunftsaussichten beschert, während es weniger gut qualifizierten Menschen in der Zukunft noch schwerer fallen wird, in Brot und Arbeit zu bleiben. Arbeitgeber und Gewerkschaften sollten in der volatilen Welt der Zukunft sehr kritisch beobachten, ob die soziale Durchlässigkeit abnimmt, ob der andauernde Druck zur Anpassung an die sich rasch verändernden Anforderungen Aufstiege verhindert und die Zementierung der persönlichen Entfaltung in Milieu-Grenzen verstärkt. Die Allokation von Begabungsréserven und die Verwirklichung von Lebenschancen müssen dauerhaft auf der Agenda von Laufbahnsystemen stehen. Es ist zu verhindern, dass sich die Einkommensschere weiter zugunsten der Humanvermögenskapitalisten (HUKA) öffnet, während die Humanvermögenspauperisten (HUPA) in ihrer prekären Situation gefangen bleiben. Es sind Richtung, Tempo und Intensität der digitalen Revolution 4.0 und der daraus entstehende Substitutionsdruck durch Sensoren, Algorithmen, Roboter und cyber-physische Systeme zu beobachten und es ist für den öffentlichen Dienst sicherzustellen, dass das Substitutionstempo die strukturelle Arbeitslosigkeit nicht in die Höhe treibt.

Die Zukunft von Arbeit und Beschäftigung wird von Individualisierung, Temporalisierung und Fragmentierung geprägt sein. Es ist an der Schwelle zur Arbeitswelt 4.0 dringend geboten, Teilhabe und Mitgestaltung, Beschäftigung und Einkommen, Bildungs- und Entwicklungschancen, bei Fortgeltung der Prinzipien Leistung, Solidarität und Subsidiarität dadurch zu sichern, dass alle Beschäftigten diskriminierungsfrei bis zur Erreichung der Ebene ihrer persönlichen Inkompetenz gefördert werden. Ein „neuer“ sozialer Vertrag der Tarifpartner muss insbesondere bei den Lauf-



bahnkonzepten beachten, dass Arbeitswelt und Lebenswelt stärker miteinander verwoben werden als dies in der klassischen Industriegesellschaft der Fall gewesen ist. Die Beschäftigten verbinden z. B. mit der Forderung nach Vereinbarkeit von Privatleben und Beruf das private und das berufliche Leben miteinander. Prosumerismus fasst als Akronym das Zusammenwachsen von Produzenten und Konsumenten, von Arbeitgebern und Arbeitnehmern sprachlich zusammen. Unternehmen und öffentliche Verwaltung produzieren maßgeschneidert Dienste und Güter, die der Kunde – als Bürger und als Konsument – nach Form, Inhalt, Design und Kosten in starkem Maße mitbestimmt. Im öffentlichen Dienst werden mit wachsender Bürgerbeteiligung individualisierte Verwaltungsleistungen zu erbringen sein. Daraus ergeben sich neue Anforderungen an die Beschäftigten im öffentlichen Dienst. Führung, Personalarbeit und Mitbestimmung sind auf Individualisierung, Temporalisierung und Fragmentierung der Beschäftigungsverhältnisse auszurichten. Wenn Beratungskonzepte gefertigt werden sollen, dann müssen die Befähigung und die Bereitschaft der Beschäftigten im öffentlichen Dienst ebenfalls „taylor-made“ ajour gehalten werden. Der Personalentwicklung wachsen aus dem Erfordernis situativer Befähigung gerade im öffentlichen Dienst umfangreiche neue Aufgaben zu.

3. Der Wert humaner Arbeit und Beschäftigung

Arbeit und Beschäftigung finden im sozialen Zusammenhang statt. Vertragsgestaltung, Arbeitszeitregelung, Unternehmensverfassung und Mitbestimmung, nennen Elemente der „gesetzten Ordnung“ flexibler Arbeit und Beschäftigung. Die Unternehmensverfassung formuliert – aufbauend auf den allgemeinen Postulaten der Wirtschaftsordnung – die Anforderungen an sozial vermittelte und gemeinschaftlich geleistete Arbeit. Möglichkeiten und Grenzen der Teilhabe werden bestimmt. Behörden und Beschäftigte arbeiten über die formale Ebene des Arbeitsvertrages hinaus in einer engen emotionalen Beziehung zusammen. Gedeihliche Zusammenarbeit zum Wohle aller Beteiligten sollte Ziel der Leistungspartnerschaft sein. Vordringliche Aufgabe der Behördenleitung und der Personalarbeit im öffentlichen Dienst wird es in der Zukunft sein, trotz oder gerade wegen der Volatilität der Anforderungen, der Turbulenzen der „Echtzeit-Fertigung“, der möglichen Dominanz digitaler Maschinensysteme, und der Interventionen von „Nudging-Agenturen“ den Beschäftigten Sicherheit und Heimat in der Betriebsgemeinschaft zu geben,

in der Menschen zielgerichtet „Zusammenwollen und Zusammenhandeln“,² wie es Götz Briefs bereits im Jahre 1932 genannt hat. In den Laufbahnkonzepten und in den Beurteilungssystemen zur Beförderbarkeit muss das Kriterium „Fähigkeit und Wille zur Zusammenarbeit“ in der Zukunft stärker gewichtet werden. Den Tendenzen der Individualisierung, Temporalisierung und Fragmentierung von Arbeit und Beschäftigung müssen starke soziale und emotionale Bindungen an die Seite gestellt werden. „Stabilitas und Mutabilitas“, Bewahrung und Veränderung, Orientierung und Innovation, stehen gleichzeitig auf der Agenda einer human zu gestaltenden Arbeitswelt 4.0.

Im Transformationsprozess der öffentlichen Verwaltungen sind leistungsfähige Rahmenbedingungen stets mitzudenken. Alterung und Schrumpfung, die Sicherung der Sozialsysteme, die Leistungsfähigkeit von Schulen und Hochschulen, die Zusammenarbeit der Sozialpartner, kurz, die Wettbewerbsfähigkeit der „Deutschland AG“, wird in der funktionalvernetzten Arbeitswelt in der Zukunft stark von der Loyalität, der Leistungsbereitschaft und der Veränderungsbereitschaft der Belegschaften abhängen. Loyalität ist eine Medaille mit den zwei Seiten der Arbeitnehmerloyalität und der Arbeitgebertreue. Im Beamtenverhältnis kommen die beiden Seiten der Loyalität in besonderer Weise zusammen. Das öffentlich-rechtliche Dienstverhältnis bindet Arbeitnehmer und Arbeitgeber in ein besonderes Vertrauensverhältnis. Sichtbar wird das z. B. im Alimentsprinzip und dem Verzicht der Beamtinnen und Beamten auf das Streikrecht.

Wenn man so will, drücken die Beschäftigungsverhältnisse und die Arbeitsformen elementare Bedürfnisse des Menschen aus: Sicherung des Einkommens und Erhaltung der Beschäftigung, Schutz vor Willkür, der Wunsch nach Mitgestaltung und sozialen Kontakten zu Kollegen und Kolleginnen, persönliches Wachstum und Entfaltung der individuellen Talente und Charismen. Diese Aspekte drücken elementare Bedürfnisse der Menschen aus, die in der Arbeit befriedigt werden sollen. Beschäftigungsverhältnisse vereinen materielle und ideelle Bestrebungen. Der Mensch will gestalten, er will erkennen und erfinden, er will gestalten und verändern. Transitiivisch bieten die Beschäftigungsverhältnisse die Handlungsarenen zur Erreichung der persönlichen Strebenziele. Wenn die Existenz und die Fortdauer der Beschäftigung in einem besonderen Arbeitsverhältnis, z. B. im Beamtenverhältnis, verankert sind, dann sollten daraus Kreativität, Mut zur Erprobung und auch die Kraft zum Widerspruch in einem besonderen Maße erwachsen.

2 Vgl. Briefs, Goetz: Betriebsführung und Betriebsleben in der Industrie. Stuttgart 1934, S. 13.



Beschäftigungsverhältnisse	Arbeitsformen
<ul style="list-style-type: none"> ■ ich will etwas tun, will gestalten! ■ ich will anderen etwas geben, will durch sie bereichert werden! ■ ich will entscheiden und verantworten, will nachhaltig wirtschaften! ■ ich will eine interessante und sichere Beschäftigung haben! ■ ich will anerkannt sein, ich erkenne die Leistung anderer an! ■ ich will mich entfalten, meine Talente einsetzen und Erfolg haben! 	<ul style="list-style-type: none"> ■ ich will nach meinen Vorstellungen flexibel arbeiten! ■ ich will die Arbeitsinhalte und die Arbeitsprozesse mitgestalten! ■ ich will in der Arbeit seelisch, geistig und körperlich gesund bleiben! ■ ich möchte mit anderen zusammenarbeiten! ■ ich möchte mein Privatleben und meine Arbeit miteinander vereinbaren können! ■ ich möchte arbeiten um zu leben!

Beschäftigungsverhältnisse müssen so angelegt sein, dass die personale Würde und das Selbstbestimmungsrecht gewahrt bleiben. Beschäftigungsverhältnisse dürfen nicht diskriminieren. Beschäftigungsformen und Arbeitssysteme der Zukunft müssen bei den Bedürfnissen und den Erwartungen der arbeitenden Menschen ansetzen und mit dem Wandel der Bedürfnisse veränderbar sein. Laufbahnrecht setzt den Rahmen, die Ausgestaltung bleibt der Praxis vorbehalten.

Für die Ausgestaltung der Beschäftigungsverhältnisse im öffentlichen Dienst stehen folgende Fragen auf der Agenda:

- Welche Lebensformen und welche Lebensstile wollen die Menschen in der Zukunft leben? Wird mehr Beschäftigungssicherheit gefordert, z. B. mit dem Beamtenstatus erreichbar, oder streben die Menschen primär nach höherem Einkommen?
- Welchen Stellenwert haben Familie, Kinder, Freizeit? Was bedeuten berufliche Herausforderungen, welchen Stellenwert haben Karriere und Erfolg? Welche Möglichkeiten der Vereinbarkeit von Privatleben und Beruf bietet das Laufbahnrecht des öffentlichen Dienstes?

- Gibt es (wieder) wichtigeres als Arbeit? Schrumpft der Wert der Erwerbsarbeit, dann ist zu fragen, welche Werte an deren Stelle treten. Es ist stark zu vermuten, dass ein verlässlicher Arbeitgeber, der unbefristet beschäftigt, in der Zukunft wieder stärker gefragt ist als flüchtige, wenn auch gut bezahlte Beschäftigungsverhältnisse.
- „Work-Life-Integration“ verbindet Privatleben und Arbeitsleben, führt aber auch dazu, dass das Empfinden der Freizeit schrumpft. Wenn der Arbeitgeber Fitnessstudio, Wasch- und Friseursalon, Restaurants und bei Bedarf eine Comfort-Suite bereitstellt, dann wird das Private marginalisiert. Das nur noch sporadische Eintauchen in das Private wird als Last empfunden und weiter diskriminiert. Das Laufbahnrecht muss so angelegt sein, dass das relativ richtige Maß an Arbeit und Freizeit gewährleistet bleibt.
- Zwei Einsichten sollten die Gestaltung von Arbeit und Beschäftigung bestimmen: Menschen ohne Arbeit können einen elementaren Wesenszug ihrer Existenz nicht befriedigen. Menschen, die ausschließlich in ihrer Arbeit und für ihre Arbeit leben, töten andere Wesenszüge, insbesondere das elementare Bedürfnis nach Privatheit und sozialer Angliederung, ab. Arbeit ist und bleibt eine elementare „conditio humana“ menschlicher Lebensführung. Daran ändern Sensoren, Algorithmen, Roboter nichts. Die Tätigkeiten des öffentlichen Dienstes müssen inhaltsreich, abwechslungsreich und herausfordernd ausgestaltet sein, um die erhoffte Motivationswirkung zu erzielen. Gegenseitiges Vertrauen, ausgedrückt in Leistungsbereitschaft und dauerhafter Beschäftigung, sind Kernbotschaften der Arbeitgeberattraktivität des öffentlichen Dienstes.

Die demografische Entwicklung bringt Alterung und Schrumpfung mit sich, die Migration stellt die Integrationsfähigkeit des Arbeitsmarktes auf eine harte Probe, die Arbeitswelt 4.0 vernichtet ganze Branchen, die Erwartungen der nachwachsenden Generation an ihre potenziellen Arbeitgeber sind hoch und für viele Arbeitgeber ungewohnt. Einige Fakten sollen hervorgehoben werden:

1. Die Erwerbsquote älterer Beschäftigter wird bis mindestens zum Jahre 2030 steigen müssen. Das Arbeitsministerium, SPD-geführt, geht von einer Erhöhung der Erwerbsbeteiligung der 60- bis 74-jährigen um 10 Prozent bis zum Jahre 2030 aus. Das würde das Arbeitsangebot um 1,8 Millionen Erwerbspersonen erhöhen. Voraussetzung für diesen Effekt sind:



- Einschränkung der Frühverrentung
- Erhöhung des Eintrittsalters in den Ruhestand mit wieder 67 Jahren
- personalpolitische Maßnahmen zur Motivation und Qualifizierung älterer Beschäftigter.

Im Jahre 2030 wird die Erwerbspersonenzahl um zwei Millionen geschrumpft sein und nur noch 42 Millionen Erwerbspersonen betragen. Der Schrumpfung des Arbeitskräfteangebotes ist die Entwicklung der Nachfrage gegenüberzustellen. Berechnungen zum Einfluss der digitalen Transformation von Wirtschaft und Verwaltung auf die Nachfrage nach Arbeit fehlen bisher weitgehend. Die wenigen Studien, die es gibt (Ing DIBA, Welt-Wirtschaftsforum) prognostizieren eine differenzierte, aber zum Teil starke Schrumpfung der Nachfrage nach Arbeit. Konservative Schätzungen gehen von einer schrumpfenden Nachfrage von mehr als 30 Prozent aus. Ganze Branchen drohen auszutrocknen. Gefährdet sind Banken, Versicherungen, Landwirtschaft, stationärer Handel, aber auch große Teile der produzierenden Wirtschaft. Eine Studie aus den USA sagt, dass knapp die Hälfte der heutigen US-Beschäftigten von der Automatisierung betroffen sein wird. Berufsbilder, die heute den Menschen noch Brot und Arbeit geben, werden verschwinden. Für Deutschland geht die Studie von einer Quote technisch substituierbarer Berufe von eher um die 10 Prozent in den kommenden 20 Jahren aus. Das Thema der Transformation von Wirtschaft und Verwaltung hat das Bewusstsein der Menschen noch nicht erreicht. Arbeitswelt und Lebenswelt 4.0 werden bisher nur in Expertenzirkeln diskutiert und mit Sprechblasen von der Politik sekundiert. Dabei werden die Veränderungen gravierend sein. Erik Brynjolfsson und Andrew McAfee stellen in ihrem Buch „The Second Machine Age“ fest: „Das heißt, die Menschen werden in ihren beruflichen Erwartungen anpassungsfähiger und flexibler und bereit sein müssen, Bereiche, die automatisiert werden, zu verlassen um neue Möglichkeiten dort wahrzunehmen, wo Maschinen menschliche Fähigkeiten ergänzen und verstärken“.³

Forscher raten zur Ausweitung der Aus- und Weiterbildung. Für die Personalwirtschaft, und insbesondere die Personalentwicklung, wird es in der Zukunft viel Arbeit geben. Das ist eine gute Nachricht. Die Koppelung des Laufbahnrechts an eine systematische Personalentwicklung ist für den öffentlichen Dienst zwingend geboten. Die Erarbeitung von Personalentwicklungskonzepten ist im öffentlichen Dienst bereits in vollem Gange.

3 Brynjolfsson, Erik, McAfee, Andrew: The Second Machine Age. 3. Auflage, Kulmbach 2015, S. 245.

Weniger gut sind Studienergebnisse zur Entwicklung der Berufe in der Zukunft. Die Studie von Benedict Frey und Michael A. Osborne aus dem Jahre 2013 lassen auch für den öffentlichen Dienst aufhorchen:

- Überprüft wurde in der Studie, inwieweit die 702 untersuchten Berufe in 20 Jahren noch existieren werden oder in der AW 4.0 wegrationalisiert sein werden.
- Das Ergebnis ist ernüchternd: Jeden zweiten Beruf wird es nach der Studie in 20 Jahren nicht mehr geben!
- Selbstfahrende Autos, Krankheitsdiagnosen oder automatische Übersetzungen nennen die beiden Forscher als Beispiele für das Berufesterben.
- Selbst der Bildungsbereich, der aktuell noch als einer der arbeitsintensivsten Berufsbereiche gilt, würde signifikant betroffen sein.
- Verkäufer am Telefon wird es mit einer Wahrscheinlichkeit von 99 Prozent, Buchhalter oder Packer zu 98 Prozent, Angestellte am Bankschalter zu 97 Prozent, Köche zu 96 Prozent oder Busfahrer zu 67 Prozent nicht mehr geben.
- Arzthelferinnen sind mit einer Wahrscheinlichkeit von 67 Prozent von der Substitution durch Big Data bedroht, Piloten zu 55 Prozent, Historiker zu 44 Prozent und Ökonomen zu 43 Prozent.
- Nur hochspezialisierte Berufsgruppen, bei denen Einfühlungsvermögen und Fachkenntnisse gleichzeitig gefragt seien, wären praktisch nicht ersetzbar, z. B. Psychologen, Zahnärzte oder Choreografen.
- Insbesondere klassische Berufe der Mittelschicht sind besonders betroffen.
- Bildung, mit dem Ziel der Spezialisierung wird in hohem Maße erforderlich.
- Personalentwickler sind daher nicht bedroht ⁴.

⁴ The Future of Employment: How Susceptible are Jobs to Computerization? Quelle: THE FUTURE OF EMPLOYMENT: HOW SUSCEPTIBLE ARE JOBSTOCOMPUTERISATION?* Carl Benedikt Frey† and Michael A. Osborne#September 17, 2013



4. Künftige Arbeitsformen und Beschäftigungsmodelle

Die künftigen Arbeitsformen und Beschäftigungsmodelle werden keine Kopie der Vergangenheit sein. Die naheliegende Vorgehensweise, gegenwärtige Beschäftigungsmodelle und Arbeitsformen fortzuschreiben, funktioniert deshalb nicht, weil die cyber-physische Revolution 4.0 ein neues Paradigma der Arbeitsorganisation im öffentlichen Dienst und der Privatwirtschaft darstellt.

Wir müssen Beschäftigung und Arbeitsformen ganz neu denken, statt das Bestehende einfach fortzuschreiben. Gegenwärtig wird der unbefristeten Beschäftigung vielfach ein „At will Contracting“ an die Seite gestellt. Fluide Arbeitszeitmodelle ersetzen starre Muster der Arbeitsorganisation. Dieser Entwicklung kann der öffentliche Dienst folgen oder aber ein Gegenmodell der bewussten Stärkung der unbefristeten Dauerbeschäftigung entgegensetzen. Es ist sehr wahrscheinlich, dass die Nachwuchssicherung mit dieser Variante besser gelingen kann als es mit einer Erweiterung fluider und prekärer Beschäftigungsverhältnisse möglich wäre.

Die wöchentliche Arbeitszeit wird mit dem Einsatz cyber-physischer Leistungszentren schrumpfen. Damit die Beschäftigten des öffentlichen Dienstes trotzdem ein angemessenes Einkommen behalten, wird eine Umverteilung der Erträge aus Maschinenarbeit an die Bediensteten erforderlich werden. In der Zukunft wird Weiterbildung zum Nadelöhr der Beschäftigungsfähigkeit und der Wettbewerbsfähigkeit. Die individuelle und die betriebliche Mitbestimmung, die Betreuung und Beratung durch Betriebs- und Personalräte muss gestärkt, aber individualisiert werden. Die Gewerkschaften sind aufgefordert, humane und wettbewerbsfähige Rahmenbedingungen für die Beschäftigten des öffentlichen Dienstes auszuhandeln. Diese Aufgabe wird vielfältig werden, weil Einheitslösungen nicht den individualisierten Erwartungen der Beschäftigten entsprechen. Führung ist konsequent integrativ und emphatisch zu gestalten. Beschäftigte wollen nicht nur ihren Unterhalt im öffentlichen Dienst verdienen, sie wollen sich auch wohlfühlen und als Person wertgeschätzt werden. Unbefristete Arbeitsverhältnisse sind nur dann als Normalform der Beschäftigung im öffentlichen Dienst zu halten, wenn die Bereitschaft der Beschäftigten zu Binnenmobilität und funktionaler Flexibilität gegeben ist. Zielorientierte Jobwechsel sind z. B. ein Instrument Laufbahnen kennenzulernen.

Die Bedeutung des öffentlichen Dienstes wächst. Einkommen kommt immer mehr aus Beamtenhänden, und immer weniger aus der Lohntüte. Einkommensregularien wie der Mindestlohn, staatliche Zuschüsse zur Betriebsrente, Familienleistungen und Eingliederungszuschüsse, weisen staatlicher Einkommenspolitik immer mehr Zuständigkeiten zu. Gewerkschaften und Arbeitgeber büßen Einfluss auf die Einkommensentwicklung ein. Bleibt der Trend zur Verstaatlichung der Beschäftigungspolitik, dann entwickelt sich der paternalistische Staat zur omnipotenten Nudging-Agentur. Die Folgen könnten sich in abnehmender Eigenverantwortung und Eigenvorsorge zeigen. Die Gewerkschaften sind gut beraten, wenn sie dieser Tendenz entgegenwirken und gemeinsam mit den Arbeitgebern die Tarifhoheit verteidigen.

Ein Aspekt der zunehmenden paternalistischen Bevormundung der Bürger durch den Staat wird gegenwärtig noch nicht gesehen. Wenn der arbeitende Mensch zunehmend zum Einkommensempfänger staatlicher Transferleistungen bzw. staatlich geregelter Einkommen wird, dann erlahmt das Streben, aus eigener Kraft Einkommen und Aufstieg zu generieren. Laufbahnen und Aufstiege werden uninteressant. Das paternalistische Nudging wird durch die Digitalisierung verstärkt. Wenn die Menschen als Bürger und als Beschäftigte zunehmend zu Befehlsempfänger von Algorithmen und staatlichen Agenturen werden, wenn Nachdenken, Ausprobieren, kreativer Disput, dem Diktat der Systeme geopfert wird, dann leidet die Demokratiefähigkeit. Konstruktive Dispute, Diskussionen über klügere Vorschläge und bessere Wege unterbleiben. Die App. verhindert das Denken und lenkt die Handlungen der Menschen. Der Organisationsgrad in den gesellschaftlichen Institutionen wird weiter abnehmen, Wankelmütigkeit und Volatilität der Bürgerentscheidungen, z. B. bei Wahlen, nehmen zu. Wenn die digitale Revolution dem Menschen durch die „Echtzeitbindung“ der Tätigkeiten Vergangenheit und Zukunft raubt, dann ist damit zu rechnen, dass die betriebliche Demokratie ebenso erodiert wie die aktive Beteiligung an der politischen Willensbildung. Freude an Erreichtem, Stolz über gelungene Arbeit der Vergangenheit, werden abgetötet, persönliche Berufs- und Lebensplanung an Systeme delegiert.

Die Sorge um Beschäftigungssicherung und humane Arbeitsplätze muss die verantwortlichen Akteure aus Politik, Gewerkschaften und Unternehmen unverzüglich zusammenbringen. Die Stärken des deutschen Modells der konstruktiven Partnerschaft sollten wieder in den Vordergrund gerückt werden. Die Zusammenarbeit von Management und Mitbestimmung, eine leistungsfähige Infrastruktur, ein gutes Bildungs-



system, ein Rechtssystem, das durch Alltagsvernunft geprägt ist und „die Kirche stets im Dorf“ lässt, sind neben risikofreudigen und talentierten Beschäftigten entscheidende Voraussetzung dafür, dass der technologische, soziale und organisatorische Wandel in der öffentlichen Verwaltung ebenso professionell bewältigt wird wie in der Privatwirtschaft. Die Aufgaben der Gewerkschaften werden wachsen und sich verändern. Die Individualisierung der Lebensverhältnisse verlangt eine Individualisierung der Gewerkschaftsarbeit. Professionelle Begleitung der Beschäftigten in allen Lebensphasen und in allen Lebenslagen, erweitert den Betreuungsauftrag der Gewerkschaften.

5. Mensch-Maschine-Patchwork in der öffentlichen Verwaltung 4.0

Mit der Digitalisierung und der funktionalen Verknüpfung realer und virtueller Arbeit tritt der arbeitende Mensch in eine neue Kooperation mit Maschinen und Systemen ein. Die Arbeitswelt der Zukunft wird durch „Mensch-Maschine-Patchworks“ geprägt sein. Reale und virtuelle, menschliche und maschinelle Leistungselemente werden so zusammengefügt, dass eine individualisierte Leistung entsteht. Die Leistungsteile werden entweder von der Maschine oder vom Menschen dominiert. Dominieren die Maschinensysteme die Wertschöpfungsprozesse, spricht man von „Augmented Personal Support“ (Maschinenarbeit mit humaner Unterstützung). Dominiert der Mensch die Wertschöpfungsprozesse, spricht man von „Augmented Artificial Support“ (Menschliche Arbeit mit artifizierlicher Unterstützung). „Applications („Apps)“ dienen als Anweisungs-, Bindungs- und Steuerungssoftware dem effektiven und effizienten Aufbau von Mensch-Maschine-Patchworks. In der 3. Industriellen Revolution führte der Mensch die Maschinen, manifestiert im „Maschinenführer“. In der 4. Industriellen Revolution wird der Mensch von den Maschinensystemen geführt. Übernehmen die Maschinensysteme die Führung, dann wird der Mensch zum Befehlsempfänger, seine Rolle ist die des anweisungsgebundenen „Kellners“ im digitalen Maschinenraum. Bleibt der Mensch Gestalter der Vorgänge, dann sind die Maschinensysteme Gehilfen, der Mensch dominiert als „Koch“ die Prozesse im digitalen Maschinenraum.

Die Lebenswelt wird ebenfalls von cyber-physischen intelligenten Systemen unterstützt werden. In Haushalt, Pflege, Gesundheitswesen, dem

Bildungsbereich, der Infrastrukturgestaltung der Städte, im Handel und bei der Bereitstellung persönlicher Dienste aller Art ergänzen die cyber-physischen Systeme die menschlichen Leistungen. Arbeitswelt und Lebenswelt wachsen zusammen, werden mit Daten systematisch miteinander verknüpft.

6. Ausblick

Wenn Komplexität, Dynamik und Unsicherheit zunehmen, dann ist das für die Beschäftigten des öffentlichen Dienstes leichter zu bewältigen, wenn solide Fundamente der Beschäftigung und der Arbeitsgestaltung gelegt sind. Ein leistungsfähiges Laufbahnrecht bietet den Beschäftigten Orientierung, Verlässlichkeit und Planungssicherheit. Den Arbeitgebern des öffentlichen Dienstes dienen zukunftsfähige Personalkonzepte als Markenkern ihrer Arbeitgeberattraktivität. Die Gewerkschaften erfüllen mit der Erarbeitung attraktiver Laufbahnmuster und Karrierewegen den an sie gestellten Anspruch, Anwalt der Beschäftigten im öffentlichen Dienst zu sein. Die Beschäftigten erwarten von den Gewerkschaften professionelle und abgewogene Beratung und Betreuung. Dies in der Zukunft in weit größerem Umfang als in der Vergangenheit.

Literatur

Brynjolfsson, Erik, McAfee, Andrew: The Second Machine Age. 3. Auflage, Kulmbach 2015

Briefs, Goetz: Betriebsführung und Betriebsleben in der Industrie. Zur Soziologie und Sozialpsychologie des modernen Großbetriebs in der Industrie. Stuttgart 1932.

Frey, C. & Osborne, M. A.: The Future of Employment: How Susceptible are Jobs to Computerization?. University of Oxford 2013.

Übertragung der Studie von Frey/Osborne auf Deutschland. Endbericht an das Bundesministerium für Arbeit und Soziales. ZEW Mannheim, 2015. ftp://ftp.zew.de/pub/zew-docs/gutachten/Kurzexpertise_BMAS_ZEW2015.pdf



