

# Neue Arbeitsprozesse und -strukturen in der öffentlichen Verwaltung

„In unserer sich schnell verändernden Gesellschaft gibt es nur zwei Dinge, die sich nie ändern werden: (...) der Wille zur Veränderung und die Angst vor Veränderung.“<sup>1</sup>



© Bundesverwaltungsamt

**Christoph Verenkotte**  
Präsident des Bundesverwaltungsamtes

Seit über zehn Jahren leite ich mit großer Freude das Bundesverwaltungsamt (BVA), eine Bundesbehörde mit über 6.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und mehr als 150 Aufgaben an 23 Standorten. Wir arbeiten für die ganze Bundesregierung und alle Ministerien; wir sind eine große und erfahrene Dienstleistungs- und Umsetzungsbehörde. Von der Größe her sind wir in der Verwaltung ein echter Tanker, kein Schnellboot.

Wenn wir von neuen Arbeitsprozessen und -strukturen reden, dann bedeutet das für ein Haus wie das BVA tiefgreifende Veränderungsprozesse am „offenen Herzen“ – will heißen: während sichergestellt werden muss, dass wir allen unseren Aufgaben nachkommen und diese erfüllen. Hinzu kommen die allgemeinen Rahmenbedingungen, in denen Verwaltung generell agiert: Rechtssicherheit, Hierarchieprinzip, Aufbauorganisation, um nur einige zu nennen. Das sind Rahmenbedingungen, die nicht dafür gemacht wurden, Veränderungen zu ermöglichen, sie sollen Beständigkeit und Verlässlichkeit schaffen.

Wie können Maßnahmen in Richtung einer „neuen Arbeit“ umgesetzt werden – als „Verwaltungstanker“ in einem Verwaltungssystem – und welche Maßnahmen sind das? Wichtig ist mir zu betonen, dass diese Maßnahmen dazu da sind, die Voraussetzungen dafür zu schaffen, komplexer werdende Aufgaben zum Beispiel im Rahmen der Digitalisierung der Verwaltung umsetzen zu können und fähige Menschen dafür zu

begeistern, daran mitzuwirken. Sie sind also keineswegs Kür, sondern Notwendigkeit.

Wir erleben gewaltige gesellschaftspolitische Veränderungen und Krisen, wie zum Beispiel die Digitalisierung der Arbeitswelt und die Corona-Pandemie in Verbindung mit dem demografischen Wandel und dem Fachkräftemangel. Dadurch werden Veränderungsprozesse beschleunigt, die einen ganzheitlichen Ansatz wie die Einführung neuer Arbeitsprozesse und Arbeitsstrukturen gleichzeitig ermöglichen und erfordern.

Für uns im Bundesverwaltungsamt geht es bei dem Thema im Kern darum, wie wir eine zukunftsorientierte Zusammenarbeit im Haus ermöglichen, um unter anderem auch die Digitalisierung im Haus voranzubringen. Dafür haben wir fünf Felder unter der Überschrift *digital.menschlich.vernetzt* identifiziert, in denen wir entsprechende Maßnahmen durchführen und die in den Bereichen Organisation, Personal und Führung liegen:

- Kommunikation und soziale Vernetzung
- Führung und Zusammenarbeit
- Wertschätzung und Diversität
- Wissen und Kompetenz
- Arbeitsumfeld und Arbeitsorganisation

Für jedes dieser Felder haben wir Maßnahmen umgesetzt oder entwickeln diese. Wir orientieren uns dabei unter anderem an den folgenden Zielvisionen:

- Wir fördern interdisziplinäre und diverse Teams sowohl in Projekten als auch in Linie.

<sup>1</sup> Harriet Lerner (1999): Zärtliches Tempo (deutsche Ausgabe)



- Wir wollen so viel Selbstorganisation wie möglich; Führungskräfte gestalten den Rahmen dafür. Diese wandeln sich von kontrollierenden zu koordinierenden Instanzen und zu Vorbildern, die über die Vorgabe von Visionen führen.
- Wir stärken Verantwortungsbereitschaft und Delegationsfähigkeit auf allen Ebenen.
- Bei Führungskräften legen wir einen stärkeren Fokus auf strategische und Führungskompetenzen als auf fachliche und juristische Kenntnisse. Bei allen Beschäftigten fördern wir sogenannte Soft Skills wie Kommunikations- und Kollaborationsfähigkeiten.
- Wir schaffen eine konstruktive Fehlerkultur, die ein Anreizsystem für eine offene Fehlerkommunikation und das daraus Erlernete bietet.
- Wir wollen mehr Experimente, neue Ideen und dabei agile Herangehensweisen, weniger eine Umsetzung alter Konzepte. Innovationen und IT sind wichtig, aber Enabler im Hintergrund, kein Selbstzweck.

Arbeitszeit und Arbeitsort können im BVA dank eines seit langer Zeit etablierten Modells zur flexiblen Arbeitszeit im Team und einer ergänzenden Dienstvereinbarung zur mobilen Arbeit größtenteils eigenverantwortlich gewählt werden. Die Angebote werden von den Beschäftigten positiv aufgenommen und intensiv genutzt. Der Anteil der regelmäßig von zu Hause Arbeitenden liegt derzeit bei etwa 35 Prozent, mit deutlich steigender Tendenz.

Natürlich stellt das auch andere Anforderungen an die Büro- und Besprechungsraumumgebung. Meine Behörde prüft in

geeigneten Abteilungen derzeit die Möglichkeiten und Grenzen einer Umstellung auf ein Shared-Desk-Modell.

Besonderheiten im Vergleich zur üblichen Ausstattung sind hierbei die deutlich reduzierten Ablagemöglichkeiten und die einheitliche Ausstattung inklusive einer Dockingstation. An allen Arbeitsplätzen gilt eine strikte Clean-Desk-Policy, die den Erhalt der flexiblen Raumnutzung sicherstellt. Die räumliche Durchmischung der Teams fördert den übergreifenden Informationsaustausch und bricht das Silodenken auf. Einladend gestaltete Gemeinschafts- und Kreativitätsräume fördern die Kommunikation und den Blick über den Tellerrand.

Ein weiterer Baustein ist die Einrichtung von Digitalisierungslaboren. In diesen werden abteilungs- und hierarchieübergreifend konkrete Digitalisierungslösungen erarbeitet. Durch die interdisziplinäre Workshop-Arbeit werden unsere Digitalisierungsprinzipien sowie die technischen Möglichkeiten innerhalb der diversen Fachaufgaben des BVA für eine breite Basis der Beschäftigten erlebbar.

Spielerische Herangehensweisen und eine Kultur, in der aus Versuchen und Fehlern gelernt werden kann, werden durch entsprechend konzipierte und ausgestattete Räumlichkeiten wesentlich unterstützt. Das kreative Denken und der gegenseitige Austausch werden gefördert und moderne Methoden wie Design Thinking eröffnen neue Ansätze und Lösungen.

#### **Wie geht es mit diesen Ansätzen denn nun weiter?**

Dort, wo Homeoffice schon jetzt funktioniert, wird es auch in Zukunft bleiben und darüber hinaus noch ausgebaut bzw. durch die Einführung digitaler Lö-

sungen in weiteren Bereichen ermöglicht werden. Ich bin der Überzeugung, dass hybride Arbeitssituationen, bei denen Mitarbeitende vor Ort im Büro, im Homeoffice oder mobil (idealerweise kollaborativ) arbeiten können, unsere Arbeitswelt zukünftig auszeichnen werden. Neues Arbeiten bedeutet auch smarte Bürokonzepte, die weniger ein klassisches Büro sind, sondern vielmehr ein Ort des sozialen Austauschs. Das Büro wird zukünftig mehr Begegnungs- und Austauschort sein und muss daher auch entsprechend gestaltet werden.

Dienstreisen werden zukünftig nicht mehr in dem Umfang stattfinden, wie es vor der Krise üblich war. Insbesondere Tagesdienstreisen für Stundentermine werden auch nach der Krise in der Regel in virtuellen oder hybriden Konferenzen stattfinden. Die hybride Durchführung wird es auch zukünftig erlauben, den Teilnehmerkreis unabhängig von den örtlichen Gegebenheiten zu gestalten und beispielsweise auch kurzfristig Beschäftigte von anderen Standorten mit einzubeziehen.

Zusammenfassend kann man festhalten, dass man beim Thema New Work sich nicht einfach auf eine Auswahl beliebiger Einzelmaßnahmen beschränken darf. Es reicht nicht, Shared-Desk-Büros einzurichten und einen Kicker in die Kantine zu stellen! Vielmehr müssen wir das dahinterstehende komplexe Gefüge von Demokratisierung, Dezentralisierung und Digitalisierung ganzheitlich betrachten und gemeinschaftlich angehen. |