

**Stabsstelle**  
**Landesweite Organisationsplanung,**  
**Personalstrategie und**  
**Verwaltungsmodernisierung**

***Bericht***  
***über die Initiative „Wertschätzung***  
***im Öffentlichen Dienst***  
***des Freistaates Sachsen“***

<b>A.</b>	<b>Ausgangssituation und Beauftragung der SOPV .....</b>	<b>4</b>
I.	Handlungsempfehlungen der Personalkommission - 2016 .....	4
1.	Demografie innerhalb der Staatsverwaltung bei zunehmendem Fachkräftemangel .....	4
2.	Attraktivität des Freistaates Sachsen als Arbeitgeber und Dienstherr .....	5
II.	Beschlüsse der Staatsregierung - 2016 .....	5
1.	Kabinettsbeschluss Nr. 06/0283 vom 13. / 14. Juni 2016 .....	5
2.	Kabinettsbeschluss Nr. 06/0370 vom 7. Dezember 2016 .....	5
III.	Auftrag des Ministerpräsidenten – 2018 / 2019 .....	5
<b>B.</b>	<b>Einrichtung der ressortübergreifenden Arbeitsgruppe „Wertschätzung“ .</b>	<b>7</b>
I.	Zielstellung und Zusammensetzung der ressortübergreifenden Arbeitsgruppe „Wertschätzung“ (AGW) .....	7
1.	Zielstellung der AGW .....	7
2.	Zusammensetzung der AGW .....	8
3.	Bedienstetenportal <a href="http://www.mitgestalten.sachsen.de">www.mitgestalten.sachsen.de</a> .....	8
II.	Aufgaben und Arbeit der AGW .....	9
1.	Vorgehen der AGW .....	9
2.	Ist-Aufnahme / Sammlung von Maßnahmenvorschlägen .....	10
3.	Bewertung der Maßnahmenvorschläge .....	13
4.	Festlegung des weiteren Vorgehens durch die AGW .....	15
<b>C.</b>	<b>Erste Ergebnisse der ressortübergreifenden Arbeitsgruppe Wertschätzung .....</b>	<b>17</b>
I.	Vorab – Schwerpunkt: Themenkreis „Dienstreise“ .....	17
II.	Feststellung der als hochwirksam priorisierten Maßnahmen .....	18
1.	Führungskräfteverhalten und -entwicklung .....	19
2.	Gute und moderne Arbeitsbedingungen .....	19
a)	<i>Zeitgemäße Arbeitsplatzgestaltung</i> .....	19
b)	<i>Flexible Arbeitszeit- und Arbeitsortmodelle</i> .....	20
3.	Aufgabengerechte Personalausstattung .....	20
4.	Personalentwicklung / Beurteilungs- und Beförderungssystem .....	21
a)	<i>Personalentwicklung</i> .....	21
b)	<i>Nachwuchskräfte</i> .....	22
c)	<i>Beurteilungs- und Beförderungssystem</i> .....	22
5.	Gerechte Entlohnung .....	22
6.	Ressortübergreifende Barrierefreiheit .....	22
7.	Wertschätzendes Miteinander – Behörden- bzw. Unternehmenskultur .....	23

a) <i>Leitbild- und Kommunikationskultur</i> .....	23
b) <i>Schaffung eines Wir-Gefühls / Willkommens- und Abschiedsmanagement</i> .....	23
8. Wissensmanagement .....	23
III. Beauftragung der AGW zur Erarbeitung ressortübergreifender Standards .....	24
1. Führungskräfteverhalten und -entwicklung .....	24
2. Leitbild- und Kommunikationskultur .....	25
IV. Beauftragung von SMI und SMF zur Prüfung der Maßnahmenvorschläge im Rahmen ihrer Zuständigkeit (Sonderbereiche) .....	26
➤ <i>SMI: Beamten- und Dienstrecht</i> .....	26
➤ <i>SMF: Tarif-, Besoldungs-, Versorgungs- und Beihilferecht</i> .....	26
➤ <i>SMF: Personalwirtschaftliche Maßnahmen mit Haushaltsbezug</i> .....	26
➤ <i>SMF: Immobilien- und Baumanagement</i> .....	26
V. Beauftragung der Ressorts zur Umsetzung als hochwirksam eingeschätzter Maßnahmen.....	27
VI. Beauftragung der leicht und schnell umsetzbaren Maßnahmen.....	27
1. Erweiterung des Angebots Betrieblicher Gesundheitsmanagement-Maßnahmen (BGM) in allen Behörden und Einrichtungen .....	27
a) <i>Maßnahmenvorschläge der Bediensteten</i> .....	27
b) <i>Handlungsempfehlungen der Personalkommission</i> .....	28
c) <i>Ressorts haben BGM bereits auf ihrer Agenda</i> .....	29
2. Bereitstellung ergonomischer Büromöbel .....	30
3. Abschaffung der Kernarbeitszeit .....	31
4. Ausschöpfen des Arbeitszeitrahmens.....	31
5. Verpflichtendes Angebot von Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gesprächen .....	32
6. Würdigung besonderer Anlässe / Willkommens- und Abschiedskultur .....	32
7. Angleichung der Kind-krank-Regelung für Beamte an die Rechtsänderung für Beschäftigte.....	33
VII. Begleitung des Evaluationsprozesses.....	34
D. Zusammenfassung .....	36
1. Ziele .....	36
2. Methodik.....	36
3. Ergebnisse.....	36
4. Weiteres Vorgehen.....	37

## A. Ausgangssituation und Beauftragung der SOPV

Unsere Arbeitswelt, auch im Öffentlichen Dienst, wird durch verschiedene tiefgreifende Entwicklungen beeinflusst und verändert: durch demografischen Wandel sowohl in der Bevölkerung als auch innerhalb der Verwaltung, durch Digitalisierung und Globalisierung sowie durch einen gesellschaftlichen Wertewandel, welcher die Ansprüche einerseits der Bevölkerung an Schnelligkeit, Effizienz und Kreativität öffentlicher Leistungen und andererseits der Bediensteten an ihre Arbeit und ihr Arbeitsumfeld verändert.

Der Rückgang der sächsischen Bevölkerung hat in jedem Bereich unterschiedliche Auswirkungen auf Art und Umfang der Aufgabenwahrnehmung durch den Freistaat. Ein demografischer Umbruch steht jedoch auch dem Personalkörper des öffentlichen Dienstes des Freistaates Sachsen selbst bevor. Der Personalbestand des Freistaates weist infolge der Einstellungspraxis in den 1990-er Jahren mittlerweile ein hohes Durchschnittsalter auf.

Zu diesen Veränderungsprozessen kommen weitere Herausforderungen hinzu, welche die Arbeitswelt prägen und die Arbeitswirklichkeit des und der Einzelnen wandeln werden: Wie gehen wir künftig mit organisatorischen Veränderungen um? Wie stellen wir uns unsere Zusammenarbeit vor? Wie gehen wir mit neuen Aufgaben, Aufgabenzuwachs und auch Aufgabenrückgang oder -wegfall um? Was setzen wir steigendem Leistungsdruck entgegen.<sup>1</sup>

Die Staatsregierung hat auf diese Entwicklungen 2015 u.a. durch die Einsetzung der Kommission zur umfassenden Evaluierung der Aufgaben, Personal- und Sachausstattung (Personalkommission) reagiert und aus den in dieser erarbeiteten Empfehlungen Schlussfolgerungen gezogen.

### I. Handlungsempfehlungen der Personalkommission - 2016

#### 1. Demografie innerhalb der Staatsverwaltung bei zunehmendem Fachkräftemangel

Die Personalkommission hat in ihrem Abschlussbericht<sup>2</sup> festgestellt, dass bis zum Jahr 2030 51 Prozent der Bediensteten des Freistaates altersbedingt aus dem Dienst ausscheiden werden. Die Zahl der Altersabgänge in der sächsischen Verwaltung erhöht sich in den nächsten Jahren sprunghaft.

Diese spezielle Situation des Öffentlichen Dienstes in Sachsen trifft auf einen zunehmenden Fachkräftemangel in Sachsen und ganz Deutschland. In Sachsen wird die Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter laut Berechnungen des Statistischen Landesamtes bis 2030 um bis zu 16 Prozent auf etwas über 2 Millionen Personen schrumpfen.<sup>3</sup> Der öffentliche Dienst wird im Jahr 2030 voraussichtlich die „Branche“ mit dem größten absoluten Fachkräftemangel sein. Der Anteil nicht besetzbarer Stellen wird auf bis zu 11 Prozent prognostiziert, sodass rein rechnerisch jede neunte Stelle nicht besetzt werden könne.<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup> BMI, Arbeitsgruppe „Der öffentliche Dienst als attraktiver und moderner Arbeitgeber“: Wertschätzung durch gemeinsame Gestaltung der Arbeitswirklichkeit – Eckpunkte, S. 3.

<sup>2</sup> Abschlussbericht Kommission zur umfassenden Evaluation der Aufgaben, Personal- und Sachausstattung vom 22. April 2016, Sächsische Staatskanzlei.

<sup>3</sup> Statistisches Landesamt: Faltblatt zur 6. Regionalisierten Bevölkerungsvorausberechnung für den Freistaat Sachsen bis 2030.

<sup>4</sup> Unter der Prämisse, dass das vorhandene Arbeitskräfteangebot vollständig und übergangslos auf die Nachfrage verteilt wird. Spezifische Stellenanforderungen, ungeeignete Kandidaten sowie Zeiten

Die beim Freistaat Sachsen benötigten Fachkräfte werden nicht in erster Linie von der Wirtschaft, sondern vor allem von anderen öffentlichen Arbeitgebern umworben: von den Kommunen, den anderen Ländern bis hin zum Bund.

## **2. Attraktivität des Freistaates Sachsen als Arbeitgeber und Dienstherr**

Die Personalkommission empfahl, zu prüfen, ob durch ein einheitliches Personalmarketing in Form einer Arbeitgebermarke „Freistaat Sachsen“ in der Öffentlichkeit ein noch positiveres Bild von einer Tätigkeit in der Staatsverwaltung erzeugt werden könne. Wesentlicher Bestandteil dessen sollte ein Personalmarketing nach innen sein. Dafür sollten zunächst die Faktoren für eine Motivation und Bindung der Bediensteten ermittelt und hieraus eine Marketingstrategie entworfen werden.

## **II. Beschlüsse der Staatsregierung - 2016**

### **1. Kabinettsbeschluss Nr. 06/0283 vom 13. / 14. Juni 2016**

Zur Umsetzung der von der Personalkommission empfohlenen Maßnahmen wurde bei der Staatskanzlei (SK) zum 1. Januar 2017 eine Stabsstelle „Landesweite Organisationsplanung, Personalstrategie und Verwaltungsmodernisierung“ (Stabsstelle) eingerichtet. Unter Federführung der Stabsstelle wird auf der Grundlage des Abschlussberichtes der Personalkommission ein strategisches Personalmanagement eingeführt.

### **2. Kabinettsbeschluss Nr. 06/0370 vom 7. Dezember 2016**

Den Schwerpunkt eines Personalmarketings nach innen stellt die Bindung und Motivation der eigenen, in der Staatsverwaltung bereits tätigen Bediensteten dar. Unter Federführung der Stabsstelle soll eine Personalpolitik gefördert werden, deren zentrale Aufgaben es sind, für die Bediensteten identitätsstiftende Werte zu entwickeln, die notwendige Personalausstattung für die Wahrnehmung der komplexen Aufgaben des Öffentlichen Dienstes sicherzustellen, die Qualifizierung und Gesundheit der Bediensteten zu gewährleisten sowie auf die zunehmende Bedeutung von Wissensmanagement und Wissenstransfer zu reagieren. Ziel ist, die Arbeit beim Freistaat Sachsen motivations-, qualifikations-, leistungs- und flexibilitätsfördernd zu gestalten. Hierzu gehören beispielsweise die Nutzung und Fortentwicklung dienst- und arbeitsrechtlicher Flexibilisierungsinstrumente oder die einheitliche Verwendung von Leitlinien für Personalführung und Konzepten für Führungskräfte.

Die Stabsstelle kann im Rahmen ihrer Arbeit über die Konzeption hinaus weitere Ziele, Handlungsaufträge und Projekte entwickeln oder initiieren.

## **III. Auftrag des Ministerpräsidenten – 2018 / 2019**

Die mit den Beschlüssen aus 2016 eingeläutete Entwicklung in der Personalpolitik des Freistaates Sachsen wurde durch die Staatsregierung seit Dezember 2017 noch stärker in den Fokus gerückt. Unmittelbar nach seiner Wahl am 13. Dezember 2017 machte Ministerpräsident Kretschmer in seiner Videoansprache an die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen des Freistaates Sachsen deutlich, dass sie das Gesicht des Freistaates gegenüber den Bürgern und

---

für Neueinstellungsprozesse könnten aber zu einem noch höheren Anteil unbesetzter Stellen führen (Quelle: PwC-Demographie-Studie; Fachkräftemangel im öffentlichen Dienst: Prognose und Handlungsstrategien bis 2030, März 2017, S. 8).

Unternehmen seien und als Team maßgeblich zum Erfolg des Freistaates beitragen. Die Bediensteten sind für einen starken und handlungsfähigen Staat die wichtigste Ressource.

Vor diesem Hintergrund initiierte die SK die Einrichtung einer ressortübergreifenden Arbeitsgruppe „Wertschätzung“. Der Amtschef der SK stellte das Vorhaben in der Vorkonferenz am 26. März 2018 sowie den Abteilungsleitern 1 der Ressorts am 11. April 2018 vor. Am 14. August 2018 wurde das Kabinett über die Einrichtung der ressortübergreifenden Arbeitsgruppe „Wertschätzung“ informiert. Den Ressorts wurde empfohlen, jeweils eigene interne Arbeitsgruppen, die sich mit dem Thema Wertschätzung befassen, zu gründen.

## **B. Einrichtung der ressortübergreifenden Arbeitsgruppe „Wertschätzung“**

### **I. Zielstellung und Zusammensetzung der ressortübergreifenden Arbeitsgruppe „Wertschätzung“ (AGW)**

#### **1. Zielstellung der AGW**

Ziel der AGW ist die Verbesserung der wahrgenommenen Wertschätzung. Wertschätzung bedeutet in der Arbeitspsychologie, einen Menschen in seinen Fähigkeiten, Bedürfnissen und Leistungen wahrzunehmen, das Positive an ihm zu entdecken und in ihm zu wecken.<sup>5</sup> Verschiedene Studien zur Wirkung von Wertschätzung belegen, dass Wertschätzung zur Verbesserung der Zufriedenheit<sup>6</sup>, Steigerung des Wohlbefindens<sup>7</sup> und zur Steigerung der Mitarbeiterbindung, der Identifikation der Beschäftigten mit ihrer Behörde und ihrer Motivation<sup>8</sup> beitragen kann.

Wertschätzung ist als strategisches Handlungsziel in der Personalpolitik jeder einzelnen Behörde und Einrichtung stärker zu etablieren. Ein wertschätzendes Miteinander und eine damit verbundene Behörden- bzw. Unternehmenskultur sollen gefördert werden. Für die Behörden und Einrichtungen des Freistaates Sachsen ist dabei die Gestaltung von Arbeitsklima und Arbeitsbedingungen ein wichtiger Ansatzpunkt. Beschäftigten soll die Chance zur Mitgestaltung des eigenen Arbeitsbereiches und des organisationsübergreifenden Miteinanders gegeben werden. Studien haben einen klaren Zusammenhang zwischen der Art und Weise, wie Bedienstete ihre Arbeit erleben, und ihrer Gesundheit aufgezeigt.<sup>9</sup>

Gemeinsam mit den Ressorts und den Personalvertretungen der Ressorts sollte ein Handlungsprogramm zu ressortinternen und ressortübergreifenden wertschätzenden Maßnahmen erstellt werden. Die Konzeptionierung dieses Handlungsprogramms ist die maßgebliche Aufgabe der AGW.

Mit den Maßnahmen zur Wertschätzung soll insbesondere erreicht werden, dass:

- die Arbeit der Bediensteten für diese spürbar anerkannt und gewürdigt wird,
- die Gesunderhaltung der Bediensteten gefördert wird,
- die Motivation, Loyalität und damit die Leistungsbereitschaft der Bediensteten erhöht werden,
- eine positive Wahrnehmung des Freistaates Sachsen durch die Bediensteten, die als wichtigste Markenbotschafter fungieren („Mund-Propaganda“), erreicht wird,
- die Stellung des Freistaates Sachsen am Arbeitsmarkt durch gute mitarbeiterorientierte Rahmenbedingungen verbessert sowie Alleinstellungsmerkmale gegenüber (öffentlichen) Konkurrenten zur Erleichterung der Mitarbeitergewinnung geschaffen werden.

---

<sup>5</sup> Frank Hauser (2011).

<sup>6</sup> Rash, Matsuba & Prkachin (2011).

<sup>7</sup> Emmons & McCullough (2003), Wood, Joseph & Maltby (2009), Wood, Froh & Geraghty (2010).

<sup>8</sup> Rixgens P, Behr M, Badura B (2013) Sozialkapital Gesundheit und Betriebsergebnis in: Badura B, Greiner W, Rixgens P, Ueberle M, Behr M (Hrsg) Sozialkapital – Grundlagen von Gesundheit und Unternehmenserfolg. 2., erweiterte Aufl. Springer Gabler, Berlin, S 87–146.

<sup>9</sup> Badura, Ducki, Schröder, Klose, Meyer (Hrsg.): Fehlzeiten-Report 2016: Unternehmenskultur und Gesundheit – Herausforderungen und Chance.

Im Rahmen der AGW sollten mögliche Handlungsfelder hinsichtlich ihrer Wirksamkeit und Umsetzbarkeit in der Verwaltung bewertet und priorisiert werden.

Im Ergebnis dessen sollten die von der AGW priorisierten ressortübergreifenden Maßnahmen Berücksichtigung finden. Soweit für bestimmte Themenkreise ein Ressort (federführend) zuständig ist, soll dieses Ressorts mit der Prüfung der Umsetzungsmöglichkeiten beauftragt werden.

Die priorisierten ressortinternen Maßnahmen sollen Anregungen bzw. Empfehlungen für die Umsetzung in den Ressorts darstellen. Konkrete Entscheidungen, welche Maßnahmen umgesetzt werden, werden hier in den Ressorts getroffen. Auch mit Blick auf ressortübergreifende Maßnahmen werden Ressortspezifika in den zuständigen Ressorts bearbeitet.

Ferner soll die AGW den Austausch zwischen den Ressorts – im Sinne von „best practice“ – fördern. Die Umsetzung der Maßnahmen wird die Arbeitsgruppe im Wege einer kontinuierlichen Evaluation begleiten.

## **2. Zusammensetzung der AGW**

Die ressortübergreifende AG „Wertschätzung“ setzt sich zusammen aus:

- drei Vertretern der SK / Stabsstelle,
- je einer Vertreterin / einem Vertreter der Ressorts,
- zwei Vertretern der Arbeitsgemeinschaft der Hauptpersonalräte der obersten Landesbehörden im Freistaat Sachsen,
- einem Vertreter der Hauptjugend- und Auszubildendenvertretungen der Ressorts,
- einer Vertreterin der Frauenbeauftragten der Ressorts,
- einem Vertreter der Arbeitsgemeinschaft der Hauptschwerbehindertenvertretungen der Ressorts.

Die Leitung hat die Referatsleiterin der Stabsstelle inne. Die Stabsstelle führt die Geschäfte der AGW.

Seit November 2018 wird die Arbeit der AGW arbeitswissenschaftlich / -psychologisch begleitet durch das dpg Institut für Diagnostik, Prävention und psychische Gesundheit, in Person des Herrn Dipl. Psych. Benjamin Pause. Über die externe wissenschaftliche Begleitung wird die notwendige arbeitswissenschaftliche und -psychologische Expertise und Methodik in die Konzeptions- und Bewertungsprozesse der AGW eingebracht. Ferner sollen die identifizierten Maßnahmen unter wissenschaftlichen Gesichtspunkten verifiziert werden.

## **3. Bedienstetenportal [www.mitgestalten.sachsen.de](http://www.mitgestalten.sachsen.de)**

Die Initiative „Wertschätzung“ der Staatsregierung stieß bei den Bediensteten auf sehr großes Interesse und Resonanz. Die Vertreter der Ressorts berichteten, dass das aktive Aufgreifen des Themas von einer Vielzahl der Bediensteten als wichtig begrüßt und sehr positiv bewertet wurde. Auch hat die Stabsstelle in zahlreichen Veranstaltungen zum Thema vorgezogen und mit Bediensteten, Interessenvertretungen und Gewerkschaften diskutiert (z. B. Personalversammlungen, HPR-Tagungen, Sitzungen der AG HPR, Tagungen von Frauen- bzw. Schwerbehindertenvertretern etc.).

Um die Bediensteten einzubinden, sie transparent über die nächsten Schritte im Umgang mit den Maßnahmenvorschlägen, die Zeitschiene, die Kriterien, nach denen die Vorschläge bewertet und eingeordnet werden, sowie die Ergebnisse des Bewertungsprozesses zu informieren, wurde das Bedienstetenportal [www.mitgestalten.sachsen.de](http://www.mitgestalten.sachsen.de) eingerichtet. Insgesamt



erhalten die Bediensteten so ein realistisches Bild über die Ziele und Möglichkeiten der AGW. Das Portal ermöglicht auch eine offene Kommunikation darüber, warum einzelne Maßnahmen nicht umgesetzt werden oder werden können.

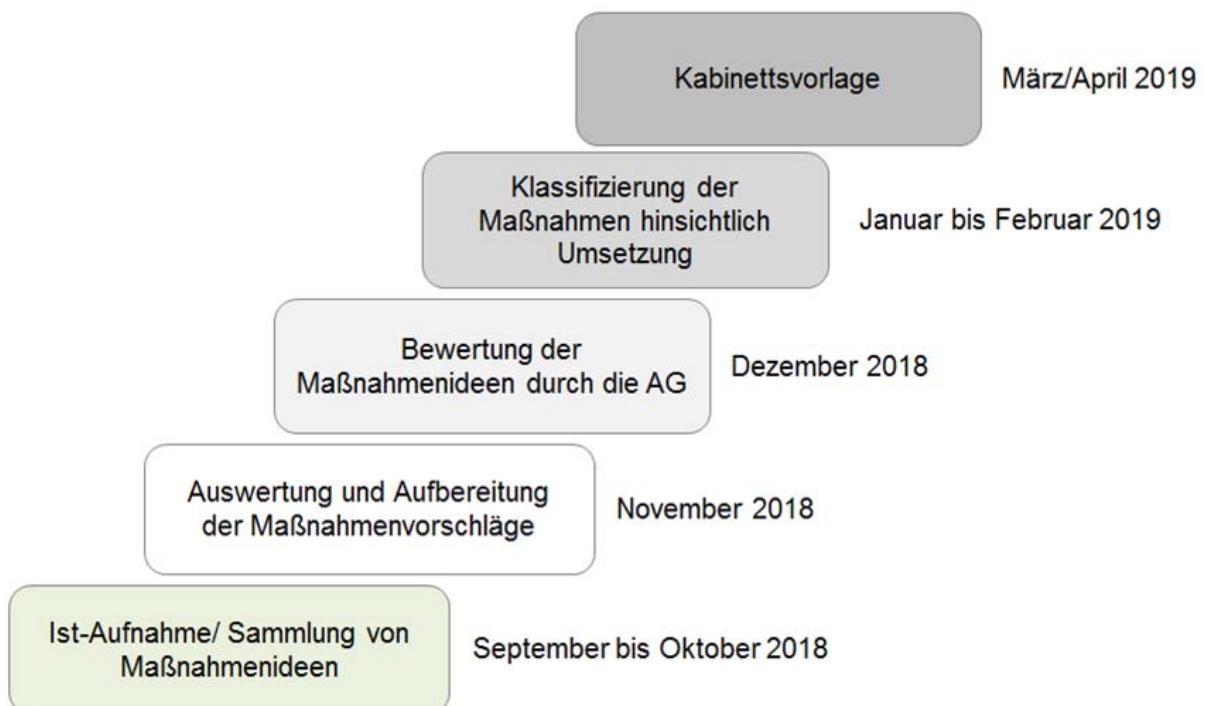
Der Zugang zur Seite [www.mitgestalten.sachsen.de](http://www.mitgestalten.sachsen.de) ist auf das Sächsische Verwaltungsnetz (SVN) begrenzt. Damit sind gegenwärtig noch die Lehrer an den Schulen sowie die Bediensteten eines Teils der Einrichtungen des Geschäftsbereiches des SMWK von der Nutzung ausgeschlossen. Letztere sind die Beschäftigten an den vierzehn Hochschulen sowie den Staatsbetrieben Sächsische Landesbibliothek – Staats- und Universitätsbibliothek (SLUB), Staatliche Kunstsammlungen Dresden (SKD) und Deutsche Zentralbibliothek für Blinde (DZB) als auch an den sieben Standorten der Berufsakademie Sachsen.

Der Staatsbetrieb Sächsische Informatik Dienste (SID) wurde gebeten, die Anbindung der betroffenen Bediensteten so zeitnah wie möglich zu realisieren. Der SID strebt dazu eine generelle Lösung für derartige Anforderungen auf Zugang ins SVN an. Diese generelle Lösung soll für künftige vergleichbare Fälle einen Zugang zu gewährleisten, ohne dass für jeden Einzelfall finanzielle und personelle Aufwände entstehen. Der SID hat in Aussicht gestellt, dass es gelingen werde, zeitnah eine Lösung für den Zugang auf [www.mitgestalten.sachsen.de](http://www.mitgestalten.sachsen.de) anzubieten. Dazu werden derzeit Abstimmungen mit dem SVN-Dienstleister geführt und notwendige technische Vorarbeiten realisiert.

## II. Aufgaben und Arbeit der AGW

### 1. Vorgehen der AGW

In der Auftaktsitzung am 30. August 2018 wurden von der AGW sowohl Erwartungshaltungen und Ziele als auch das weitere Vorgehen erörtert. Die Arbeit wurde inhaltlich in folgende Arbeitspakete (AP) strukturiert:



Nach Sammlung von Maßnahmenvorschlägen sollten diese seitens der AGW hinsichtlich ihrer Wirksamkeit bewertet und die Umsetzbarkeit bzgl. der Möglichkeit eines zügigen Beginns oder der Notwendigkeit einer längerfristigen Realisierung geprüft werden.

Die Arbeitsgruppe hat sich im Zeitraum vom 30. August 2018 bis 12. Februar 2019 in acht Sitzungen beraten. Ab der vierten Sitzung am 29. November 2018 wurden die Sitzungen arbeitswissenschaftlich und -psychologisch durch den Vertreter des dpg Instituts für Diagnostik, Prävention und psychische Gesundheit begleitet.

## **2. Ist-Aufnahme / Sammlung von Maßnahmenvorschlägen**

### **a) *Sammlung und Auswertung der Maßnahmenvorschläge – mit Ausnahme des Lehrerbereiches***

Die Ressorts waren zunächst aufgefordert, innerhalb ihres Geschäftsbereiches Maßnahmenvorschläge oder -ideen zu sammeln und diese der Stabsstelle bis Anfang Oktober 2018 zu übermitteln. Die Maßnahmenvorschläge sollten hinreichend konkret beschrieben sein, um sie im weiteren Verfahren bewerten zu können.

Die Bediensteten der Ministerien, der nachgeordneten Behörden und Einrichtungen wurden auf unterschiedliche Weise beteiligt. In einigen Ressorts wurden die Bediensteten direkt zur Mitarbeit aufgefordert. Andere Ressorts haben die Verantwortlichen der nachgeordneten Behörden und Einrichtungen über das Vorhaben informiert und gebeten, Vorschläge zu unterbreiten.

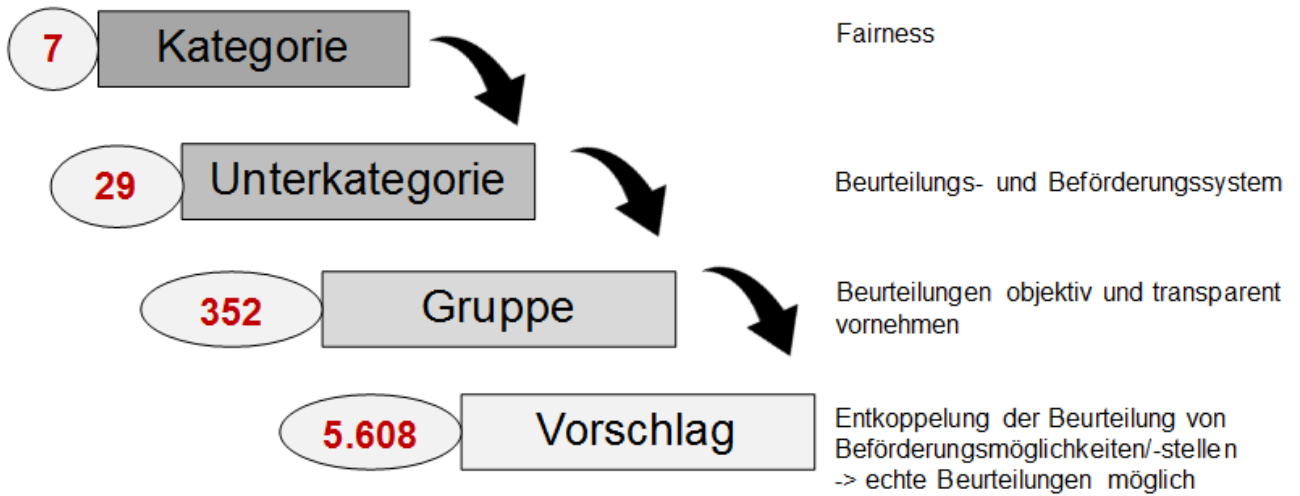
Im Ergebnis der Rückmeldungen der Ressorts haben die Bediensteten und ihre Interessenvertretungen - den Lehrerbereich ausgenommen - insgesamt ca. 5.600 Maßnahmenvorschläge unterbreitet.

Die Stabsstelle hat die vorliegenden Maßnahmenvorschläge konsolidiert und thematisch in Themenfelder strukturiert, um in den folgenden Schritten eine bessere Handhabbarkeit des Maßnahmenkataloges sicherzustellen. Um eine möglichst klare Einordnung zu erhalten, wurde die Stabsstelle hierbei durch den unabhängigen Experten des dpg Instituts unterstützt.

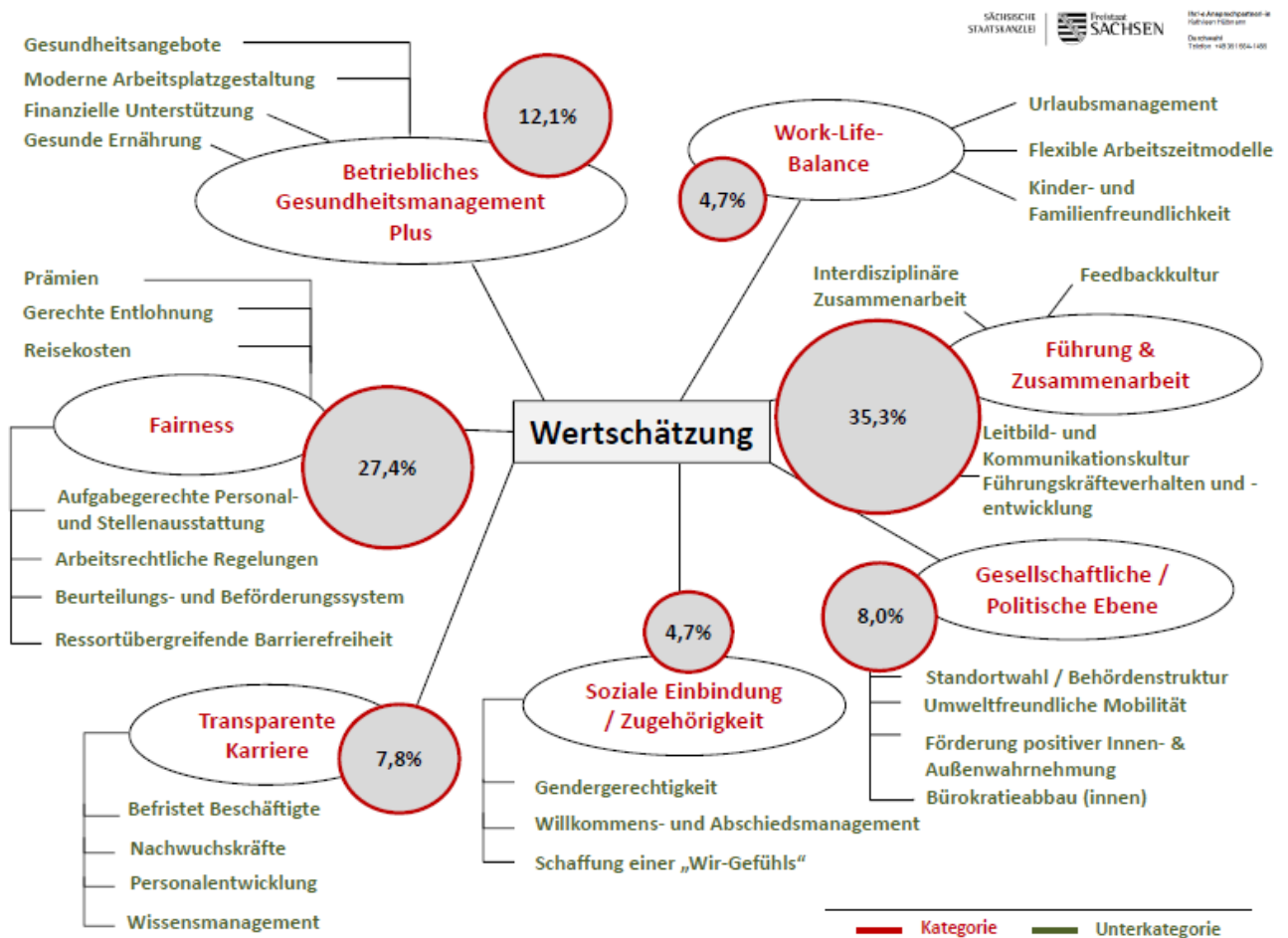
Die Einordnung erfolgte in:

- sieben **Kategorien**:
  - ✓ Betriebliches Gesundheitsmanagement
  - ✓ Fairness
  - ✓ Transparente Karriere
  - ✓ Work-Life-Balance
  - ✓ Führung und Zusammenarbeit
  - ✓ Gesellschaftliche / Politische Ebene
  - ✓ Soziale Einbindung / Zugehörigkeit
- 29 **Unterkategorien**
- und 352 **Gruppen**.

**Beispiel:**

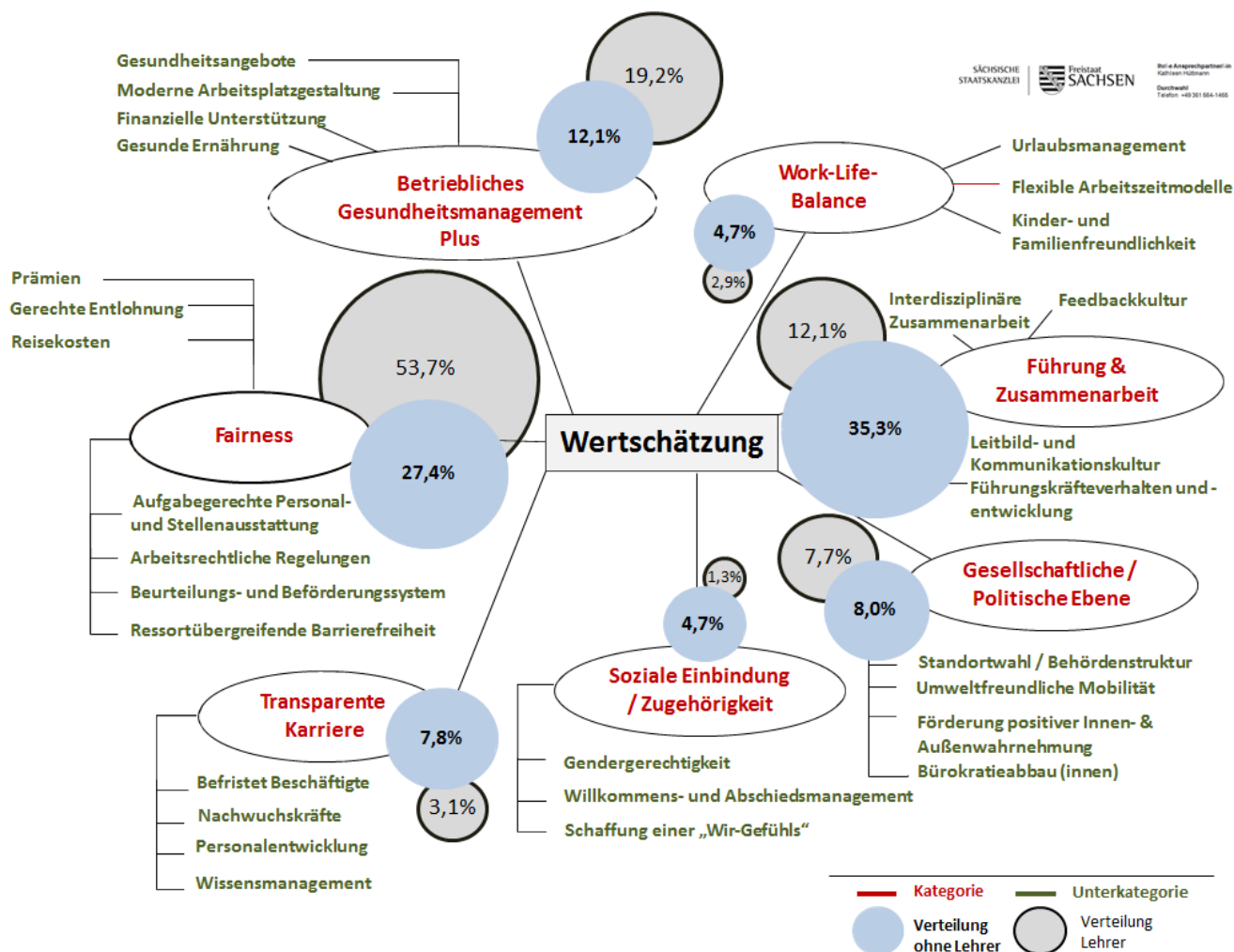


Als Schwerpunkte zeichneten sich auf Ebene der Unterkategorien die Maßnahmenvorschläge zu „Führungskräfteverhalten und -entwicklung“ (13,8%), „Leitbild und Kommunikationskultur“ (12,18%), „moderne Arbeitsplatzgestaltung“ (7,95%), „Feedbackkultur“ (6,36%) sowie „gerechte Entlohnung“ (6,29%) ab.



## b) Nachreichen der Vorschläge aus dem Lehrerbereich

Mit Anschreiben des Lehrerhauptpersonalrates wurden die ca. 30.000 Lehrer beim Freistaat Sachsen im Zeitraum vom 30. November bis 4. Dezember 2018 beteiligt und aufgefordert, ihrerseits Vorschläge im Rahmen der Initiative „Wertschätzung“ abzugeben. Anfang Februar 2019 legte das Staatsministerium für Kultus (SMK) der SK die Auswertung der knapp 29.000 Maßnahmenvorschläge der Lehrkräfte beim Freistaat Sachsen vor. Das SMK hatte sich zur Auswertung der Vielzahl von Vorschlägen einer Dienstleistungsfirma bedient, welche die Vorschläge nach der von der AGW entwickelten Systematik von Kategorien, Unterkategorien und Gruppen eingeordnet hat.



Die von den Lehrkräften des Freistaates Sachsen zurückgemeldeten Schwerpunkte in den Unterkategorien sind im Vergleich zu den anderen Bereichen der Staatsverwaltung unterschiedlich: „gerechte Entlohnung“ (15,09%), „aufgabengerechte Personal- und Sachausstattung“ (13,95%), „Arbeitsrechtliche Regelungen“ (13,22%) und „moderne Arbeitsplatzgestaltung“ (13%).

Die Ergebnisse der Maßnahmenvorschläge der Lehrer konnten der Arbeitsgruppe erst in der bislang letzten Sitzung am 12. Februar 2019 vorgestellt werden.

Die Arbeitsgruppe hat sich dafür entschieden, in der Darstellung sowohl der Anzahl als auch der verhältnismäßigen Gewichtung der Maßnahmenvorschläge die Vorschläge der Lehrer gesondert neben denen der anderen Bereiche aufzuführen. Eine Zusammenfassung der Lehrervorschläge mit denen aus der übrigen Staatsverwaltung ergäbe ein Gesamtbild, das

den Vorschlägen und Schwerpunkten beider Bereiche mit den jeweiligen Besonderheiten nicht gerecht würde.

Mit Blick auf die von den Lehrkräften unterbreiteten Vorschläge ist festzustellen, dass eine Vielzahl der Anregungen lehrerspezifische Themenstellungen aufgreifen: wie Verbeamtung oder gleiches Gehalt für alle Lehrkräfte bzw. Gleichbehandlung von beschäftigten und verbeamteten Lehrern, Anrechnung von Arbeitszeit für Klassenlehrer, Aufsichtszeiten, Elterngespräche, Klassenfahrten usw., Entlastung von/ Unterstützung bei Zusatzaufgaben wie Klassenlehrer oder Betreuung Seiteneinsteiger oder Schaffung von Lehrerarbeitsplätzen mit eigener IT-Ausstattung in der Schule. Der Themenkreis Führung und Zusammenarbeit wurde hingegen im Vergleich weniger stark benannt. Das SMK teilt die Einschätzung der Arbeitsgruppe, dass die Arbeitswelt der Lehrkräfte mit der anderer Bereiche des öffentlichen Dienstes des Freistaates Sachsen nicht ohne weiteres vergleichbar ist. Eine weitere Auswertung und Bearbeitung der lehrerspezifischen Schwerpunkte hat SMK daher im Rahmen eines ressortinternen Prozesses angekündigt.

In einigen Themensetzungen waren aber auch Übereinstimmungen mit dem öffentlichen Dienst des Freistaates Sachsen zu finden. Für die Lehrer spielen ebenso Wünsche nach Arbeitsentlastung durch mehr Personal, Vereinfachung der Dienstreisebeantragung, Einführung einer automatisierten Reisekostenrechnung sowie die Ausweitung betrieblicher Gesundheitsmanagement-Angebote eine große Rolle.

### **3. Bewertung der Maßnahmenvorschläge**

Die eingereichten Maßnahmenvorschläge wurden von der AGW in mehreren AG-Sitzungen bewertet und priorisiert. Ziel des Bewertungsprozesses war zum einen **die hochwirksamen** und zum anderen **möglichst leicht und schnell umsetzbare Maßnahmen** zu identifizieren. Die Arbeitsgruppe hat die Bewertung dabei auf Ebene der Maßnahmengruppen vorgenommen.

Methodisch ist festzuhalten, dass im Zeitpunkt der Bewertung durch die AGW die konkreten Maßnahmenvorschläge der Lehrer noch nicht in ausgewerteter Form vorlagen. Diese Maßnahmenvorschläge konnten jedoch zu 86% den von der SK bereits gebildeten Gruppen zugeordnet werden. Bei der Bewertung durch die Arbeitsgruppe wurde jeweils die Wirksamkeit für sämtliche Bedienstete des Freistaates Sachsen in den Blick genommen.

#### **a) Grundlagen der Bewertung**

Als Grundsätze des Bewertungsverfahrens wurden in Abstimmung mit dem unabhängigen Experten der Arbeits- und Organisationspsychologie festgelegt und deren Einhaltung von ihm überwacht:

##### **aa) Verfahrensgerechtigkeit**

Das beinhaltet:

- Konsistenz (d.h. das Verfahren sollte immer in der gleichen Weise ablaufen)
- Unvoreingenommenheit (d.h. der Prozess sollte unabhängig durch Eigeninteressen derjenigen sein, die ihn durchführen)
- Genauigkeit (d.h. alle für den Prozess relevanten Informationen sollten genutzt werden)
- Korrekturmöglichkeit (d.h. Möglichkeiten für die Revision von [Fehl-] Entscheidungen sollten vorgesehen sein)

- Repräsentativität (d.h. die Interessen aller am Entscheidungsprozess Beteiligten sollten berücksichtigt werden)
- Ethische Rechtfertigung (d.h. das Verfahren sollte allgemeinen moralischen Standards nicht widersprechen)

#### **bb) Verteilungsgerechtigkeit**

Die Verteilungsgerechtigkeit bezieht sich auf die Frage, als wie fair oder angemessen das Ergebnis der Entscheidung angesehen wird. Die Wahrnehmung der Verteilungsgerechtigkeit erwächst aus dem sozialen Vergleich mit anderen Personen.

#### **cc) Entscheidungskriterien**

Als Entscheidungskriterien hat die AGW die „Wirksamkeit“ und „leichte und schnelle Umsetzbarkeit“ der Maßnahmenvorschläge festgelegt.

Bei der Wirksamkeit war vor allem auf eine große Zielgruppe und einen hohen Nutzen abzustellen.

Bei der Umsetzbarkeit waren eine zeitnahe Realisierung, ein geringer Ressourceneinsatz sowie eine geringe Komplexität zu berücksichtigen.

#### **b) Bewertungsverfahren - Priorisierung der Maßnahmengruppen nach Wirksamkeit**

Im Rahmen des Bewertungsverfahrens wurden zunächst alle 352 Gruppen auf das Kriterium Wirksamkeit hin betrachtet. Dazu haben, im Sinne der wissenschaftlichen Vorgehensweise, die AG-Mitglieder als „Experten“ sämtliche Gruppen auf einer Skala von 1 (niedrig) bis 5 (hoch) hinsichtlich der Unterkriterien „Nutzen“ und „Reichweite“ bewertet. Diese Einzelbewertungen durch die AG-Mitglieder wurden in zwei AG-Sitzungen abgeglichen und zu jeder Gruppe jeweils ein Durchschnittsendwert für „Nutzen“ und „Reichweite“ festgelegt.

Durch die Sortierung dieser Durchschnittsendwerte konnte dann eine Rangfolge gebildet werden, um die jeweilige Intensität des Nutzens und der Reichweite der Maßnahmengruppen einordnen zu können.

Insbesondere hat sich die Arbeitsgruppe dagegen entschieden, die Relevanz der Maßnahmenvorschläge über ihre Wirksamkeit hinaus daran festzumachen, wie oft einzelne Vorschläge unterbreitet worden sind. Zum einen handelte es sich bei der Sammlung der Vorschläge und Ideen bei den Bediensteten nicht um repräsentative Umfragen. Zum anderen sind die Vorschläge und Ideen in unterschiedlichen Verfahrensweisen erhoben sowie an die Stabsstelle übermittelt worden. Manche Ressorts haben der Stabsstelle jeden einzelnen Maßnahmenvorschlag übermittelt. Von anderen Ressorts kamen die Maßnahmenvorschläge bereits aufbereitet und in Gruppen zusammengefasst, sodass nicht deutlich wurde, wie viele Bedienstete der einzelne Vorschlag jeweils tatsächlich repräsentiert.

Folglich kann zwar davon ausgegangen werden, dass Mehrfachnennungen von Vorschlägen eine Vielzahl von Bediensteten repräsentieren. Andererseits kann jedoch nicht angenommen werden, dass eine geringe Anzahl gleichartiger Vorschläge entsprechend geringen Bedarf bei den Bediensteten aufzeigt.

#### **c) Bewertungsergebnis**

Ergebnis des Bewertungsverfahrens ist eine von der AGW priorisierte Liste von Maßnahmengruppen.

Zur Priorisierung der Maßnahmengruppen nach ihrer Wirksamkeit wurden die Maßnahmen-  
gruppen den jeweiligen Unterkategorien in ihrer nach Bewertung des „Nutzens“ ermittelten  
Reihenfolge zugeordnet.

Um die Interpretation zu erleichtern, wurden die Durchschnittswerte in drei Kategorien  
eingeteilt. Einen geringen Nutzen im Sinne dieser Systematik weisen die Gruppen mit Wer-  
ten kleiner 3,5 auf, einen mittleren Nutzen die Gruppen mit Werten von 3,5 bis 4 und einen  
hohen Nutzen die Gruppen mit Werten größer gleich 4.

Das Unterkriterium „Reichweite“ sowie die Anzahl der Vorschläge aus den Bereichen  
„Staatsverwaltung“ und „Lehrer“ wurden der jeweiligen Maßnahmengruppe ergänzend als  
mögliche Korrektive beigefügt.

Die Bewertung der Maßnahmengruppen nach ihrer Wirksamkeit erfolgte in diesem Schritt  
losgelöst von haushalterischen Rahmenbedingungen. Diese werden im weiteren Verfahren  
in die Prüfung der Umsetzbarkeit der Maßnahmen einbezogen.

#### **4. Festlegung des weiteren Vorgehens durch die AGW**

Nach Vorliegen der Bewertung der 352 Maßnahmengruppen hat sich die Arbeitsgruppe über  
das weitere Vorgehen hinsichtlich der von den Bediensteten unterbreiteten Maßnahmenvor-  
schläge verständigt. Angesichts der Vielzahl der Maßnahmenvorschläge und der teilweisen  
Komplexität ihrer Prüfung auf Umsetzung oder ihrer Realisierung ist es erforderlich, Maß-  
nahmen inhaltlich und organisatorisch abzuschichten und in verschiedenen Geschwindigkei-  
ten und Zeitschienen zu verfolgen.

Bereits vorab war der Themenkreis „Dienstreise“ herausgelöst und dem SMF mit der Bitte  
um schnelle Prüfung übergeben worden. (unten C. I.)

Aufgrund des Umfangs an möglichen Maßnahmen und im Interesse eines zielgerichteten  
Vorgehens wird für die Prüfung der Umsetzbarkeit, Konzeptionierung sowie die tatsächliche  
Umsetzung der Maßnahmen folgendes Verfahren vorgeschlagen:

- Diejenigen Maßnahmenvorschläge von ressortübergreifender Bedeutung, welche die  
(federführende) Zuständigkeit eines Ressorts betreffen (**sog. Sonderbereiche**), wer-  
den – wie schon beim Themenkreis „Dienstreise“ – dem jeweils zuständigen Ressort  
zur Prüfung der Umsetzbarkeit und Bewertung ihrer Realisierung übergeben. (unten  
C. IV.)
- Die Themen- und Aufgabenagenda der AGW wird auf die im Ergebnis der Bewertung  
hochwirksamen Maßnahmen, d. h. auf diejenigen Maßnahmen beschränkt, die in ih-  
rer Bewertung nach Wirksamkeit einen „Nutzen“-Wert von gleich oder höher 4 von  
max. 5 erreicht haben.

Die so bestimmten hochwirksamen Maßnahmen werden hinsichtlich des weiteren  
Vorgehens im Rahmen der AGW wie folgt unterschieden: **Arbeitspakete, welche ei-  
nerseits die Arbeitsgruppe selbst weiterbearbeitet**, um hinsichtlich dieser Themen  
einheitliche Standards im Sinne von Eckwerten zu erarbeiten und dem Kabinett zur  
Entscheidung vorzulegen. (unten C. III.) Darüber hinaus werden die **Ressorts beauf-  
tragt**, unter Einbindung ihrer jeweiligen Personalvertretungen **die Umsetzungsmög-  
lichkeiten derjenigen Arbeitspakete zu prüfen, die ressortintern oder ressort-  
spezifisch** zu realisieren sind. (unten C. V.)

- Im Hinblick auf die Zusammenarbeit aller Bediensteten untereinander schlägt die AGW allgemeingültige Leitgedanken „Für ein wertschätzendes Miteinander“ vor.
- Ferner hat die Arbeitsgruppe **leicht und schnell umsetzbare Maßnahmen** identifiziert. Die **Ressorts werden direkt mit ihrer Umsetzung beauftragt.** (unten C. VII.)
- Die Stabsstelle wird die Umsetzung dieser Arbeitspakete in den Ressorts unter Beteiligung der Arbeitsgruppe kontinuierlich begleiten und evaluieren. Dazu ist ein Evaluationskonzept zu erstellen. (unten C. VI.)

**Alle anderen Maßnahmenvorschläge, die von den Mitgliedern der Arbeitsgruppe eine Wirksamkeits-Bewertung nach Nutzen unter 4** erhalten haben und die nicht entweder den sog. Sonderbereichen oder den leicht und schnell umsetzbaren Maßnahmen zugeordnet wurden, sind im Ergebnis **von den Ressorts im Rahmen ihrer eigenen Zuständigkeit sowie unter Einbindung der Personalvertretungen** in den Blick zu nehmen, ggf. konkrete Maßnahmen auf ihre Umsetzungsmöglichkeiten zu prüfen und je nach Entscheidung ressortintern umzusetzen.

Damit stellt dieser Bericht zunächst einen Zwischenstand über die Bewertung und Prüfung von Möglichkeiten zur Umsetzung der vorgeschlagenen Maßnahmen dar. Ein Großteil der Entscheidungsprozesse sowie in deren Ergebnis die Umsetzung der festgelegten Maßnahmen selbst wird noch weitere Zeit, hinsichtlich einiger Maßnahmen auch längere Zeit in Anspruch nehmen.

Es ist vorgesehen, die AGW weiter fortzuführen. Sie soll die ihr zugewiesenen Maßnahmenvorschläge weiterbearbeiten, organisatorisch die Umsetzung der darüber hinausgehenden Maßnahmenvorschläge begleiten und diesen Prozess evaluieren. Insbesondere soll ein Austausch darüber geführt werden, welche Konzepte oder Strukturen hinsichtlich einzelner Themenkreise in den Geschäftsbereichen oder einzelnen Behörden bereits existieren, welche Erfahrungen bereits gesammelt wurden, inwieweit davon im Sinne von best practice-Verfahren ressortübergreifend profitiert werden kann oder inwieweit der Auf- oder Umbau von Strukturen ressortübergreifender Zusammenarbeit sinnvoll sein kann.

Als weiterer Meilenstein ist eine zweite Kabinettsbefassung für den 25. Juni 2019 geplant. Bis dahin sollen folgende Prüfungen bzw. Konzeptionsarbeiten abgeschlossen und dem Kabinett zur Entscheidung vorgelegt werden:

- Änderungs-VwV zum Sächsischen Reisekostengesetz
- Prüfung der Anerkennung dienstlicher Reisezeiten als Arbeitszeit sowie der weiteren noch offenen Prüfpunkte zum Komplex „Dienstreise“
- Änderungsverordnung zur Sächsischen Urlaubs-, Mutterschutz- und Elternzeitverordnung
- Eckpunkte zu Standards von Führung
- Prüfung der Umsetzungsmöglichkeiten von Maßnahmen in den Themenkreisen Beamten- und Dienstrecht, Tarif-, Besoldungs-, Versorgungs- und Beihilferecht, personalwirtschaftlichen Maßnahmen mit Haushaltsbezug sowie Immobilien- und Baumanagement durch die (federführend) zuständigen Ressorts SMI und SMF
- Evaluationskonzept zur ressortübergreifenden Initiative Wertschätzung

Ferner wird die Stabsstelle im Rahmen ihrer regelmäßigen Berichterstattung an das Kabinett jeweils zum Stand 30. September eines jeden Jahres über die Umsetzung der Initiative Wertschätzung berichten.



## C. Erste Ergebnisse der ressortübergreifenden Arbeitsgruppe Wertschätzung

### I. Vorab – Schwerpunkt: Themenkreis „Dienstreise“

Einen Schwerpunkt in den Rückmeldungen der Bediensteten bildet der Themenkreis „Dienstreise“. Auch ist das Thema explizit über die AG HPR an den Ministerpräsidenten herangetragen worden, der eine Prüfung zugesagt hat. Im Zuge der Erhebung von Ideen und Vorschlägen bei den Bediensteten durch die AGW hatte auch die AG HPR einen Vorschlagskatalog zum Thema „Dienstreise“ erarbeitet.

Faire Arbeitszeitregelungen gewinnen unter den Motivationsfaktoren bei den Bediensteten verstärkt an Bedeutung. Umfasst wird davon nicht ausschließlich der Regelungskreis des Reisekostenrechts. Eingeschlossen sind u.a. auch arbeits(zeit)rechtliche Fragestellungen. Aufgrund des erkennbar hohen Interesses und der Notwendigkeit eines zeitlichen Vorlaufs ggf. notwendiger gesetzlicher Regelungen war der Bereich Reisekostenrecht frühzeitig aus dem Kontext der AGW herausgelöst worden, um vom zuständigen Staatsministerium der Finanzen (SMF) schnellstmöglich auf mögliches Verbesserungspotential geprüft zu werden. Mit Schreiben vom 30. November 2018 bat der Amtschef der SK den Amtschef des SMF, federführend die Änderungsvorschläge sowohl der Bediensteten als auch der AG HPR hinsichtlich ihrer Umsetzbarkeit zu prüfen, gegebenenfalls auch wirkungsgleiche Umsetzungsvarianten zu entwickeln.

Eine fachliche Bewertung der von der AGW und der AG HPR gesammelten Vorschläge legte das SMF mit Schreiben vom 6. Februar 2019 vor. Im Ergebnis dessen und weiterer Abstimmungen ist SMF bereit, einen Teil der Vorschläge vollständig oder in einer Kompromissvariante mitzutragen. Dies betrifft im Wesentlichen Änderungen:

- zur Erstattung von Übernachtungskosten; einschließlich des Verfahrens
- der zumutbaren Reisezeiten
- beim Kostenvergleich zur Flugzeugnutzung
- im Antrags- und Abrechnungsverfahren (u a. Entfall Belegvorlagepflicht)
- zur Abschaffung verwaltungsaufwändiger Anrechnungsvorschriften (u. a. keine Anrechnung täglicher Arbeitsweg auf Wegstreckenentschädigung)
- sowie zur Fahrtkostenerstattung bei Vorstellungsgesprächen und in der Ausbildung

Abgelehnt wurden seitens SMF die Vorschläge zur:

- Verlängerung der Abrechnungsfrist von 6 Monaten
- Erhöhung und Änderung einzelner Regelungen der Wegstreckenentschädigung
- Übernahme 1. Klasse-Tickets
- Änderung bei Tagegeld und Verpflegung
- Änderung der Nutzung von Dienst-Kfz.

Zur besseren Übersicht wurden die einzelne Vorschläge nach „Umsetzung“ / „Ablehnung“ / „Sonstiges“ gegliedert und innerhalb dieser Kategorien nach Themenkomplexen zusammengefasst. Diese Zusammenfassung ist als Anlage „Dienstreise“ beigefügt. Vorschläge, die einer Änderung der Verwaltungsvorschrift bedürfen bzw. deren rechtliche Voraussetzungen bereits vorliegen, könnte SMF durch Änderung der VwV-SächsRKG zeitnah, noch in dieser Legislaturperiode umsetzen.

SMF wird mit der Umsetzung der Vorschläge gemäß der Anlage „Dienstreise“ beauftragt.

Dazu ist der Staatsregierung bis 25. Juni 2019 eine Änderungs-Verwaltungsvorschrift zur Verwaltungsvorschrift des SMF zum Vollzug des Sächsischen Reisekostengesetzes vorzulegen.

Die materiellen Verbesserungen bedürfen einer Änderung des Sächsischen Reisekostengesetzes (SächsRKG), welche die Staatsregierung allerdings erst in der nächsten Legislaturperiode in den neu konstituierten Landtag einbringen kann.

Zu den Vorschlägen zur „Anerkennung von Reisezeiten als Arbeitszeit“ wurden SMF (federführend) und SMI gemeinsam nochmals zur Prüfung und Entwicklung von Lösungsvorschlägen beauftragt, was jedoch noch andauert. Die Prüfung der Wegstreckenentschädigung für die Nutzung eines Privat-Pkws ohne triftige Gründe sowie von Angemessenheit und Vereinfachungsmöglichkeiten der Übernachtungskostenerstattung beim Trennungsgeld (sowie korrespondierend bei Dienstreisen mit längerem Aufenthalt am Geschäftsort) einschließlich abschließender Bewilligungszuständigkeit des jeweiligen Ressorts dauert ebenfalls noch an. Bis zum 15. Mai 2019 sind die noch offenen Prüfungen abzuschließen und das Prüfergebnis der SK vorzulegen, um im Rahmen der für den 25. Juni 2019 geplanten zweiten Kabinettsbefassung auch über diese Maßnahmenvorschläge entscheiden zu können.

## II. Feststellung der als hochwirksam priorisierten Maßnahmen

Die Maßnahmenvorschläge geben einen Einblick in die wahrgenommene Arbeitsrealität der Bediensteten. Die Mitglieder der AGW haben die Bewertung der Vorschläge nach arbeitswissenschaftlichen Bewertungsgrundsätzen, die mit dem unabhängigen Experten abgestimmt worden sind, sowie als Repräsentanten ihrer Geschäftsbereiche vorgenommen. Als hochwirksam wurden diejenigen Maßnahmen eingestuft, die in ihrer Bewertung nach Wirksamkeit einen „Nutzen“-Wert von gleich oder höher 4 von max. 5 erreicht haben.

Die Ergebnisse dieser Wirksamkeitsbewertung durch die AGW zeigen **Handlungsschwerpunkte bei den Themen:**

- **Führungskräfteverhalten und -entwicklung**
- **moderne Arbeitsplatzgestaltung und**
- **aufgabengerechte Personal- und Stellenausstattung.**

Als weitere wesentliche Handlungsfelder wurden Personalentwicklung, gerechte Entlohnung, ressortübergreifende Barrierefreiheit, Beurteilungs- und Beförderungssystem, Feedback-Kultur sowie Leitbild- und Kommunikationskultur identifiziert.

In vielen der von der Arbeitsgruppe identifizierten prioritären Handlungsfeldern sind die Ressorts, Dienststellenleitungen oder auch in Arbeits- und Projektgruppen organisierte Mitarbeiter bereits aktiv. Allerdings stellt sich der Stand der Konzeptionierung, der Unterstützung durch die Führungsebene, der Ressourcenbereitstellung und damit der tatsächlichen Umsetzung der jeweiligen Maßnahmen innerhalb der Staatsregierung äußerst unterschiedlich dar. Ziel muss es nach Beurteilung der Arbeitsgruppe daher sein, **für alle Bediensteten in allen hoch priorisierten Handlungsfeldern möglichst hohe Mindeststandards zu erzielen**, um die Wahrnehmung bestehender Unterschiede bei vergleichbaren Sachverhalten zwischen Ressorts und Behörden abzubauen. Das bedeutet jedoch **ausdrücklich nicht, dass Regelungen oder Initiativen, die bereits jetzt oder auch künftig über die festzulegenden Mindeststandards hinausgehen, nicht zulässig** oder erwünscht sind.

Die von der AGW am höchsten priorisierten Maßnahmenpakete werden im Folgenden thematisch geordnet näher ausgeführt.

## 1. Führungskräfteverhalten und -entwicklung

Arbeitswissenschaftlichen Erkenntnissen zufolge definieren sich Mitarbeiter zumeist nicht allein oder vorrangig über Geld, sondern eher über erfahrene Wertschätzung und die Bewältigung als sinnvoll erachteter Aufgaben und Herausforderungen. Wertschätzung auf allen Ebenen setzt eine darauf gerichtete Behördenkultur und ein daran ausgerichtetes Führungsverhalten voraus. Von einem gesundheitsförderlichen Arbeitsumfeld kann nur dann die Rede sein, wenn vertrauensvoll auf der Basis gemeinsamer Werte und Regeln zusammengearbeitet wird.<sup>10</sup> Eine klare Positionierung der Behördenleitung wie auch der Führungskräfte aller Ebenen ist Voraussetzung für eine transparente, auf Kommunikation ausgerichtete Gestaltung der Zusammenarbeit. Dazu gehört aber auch die Wertschätzung der Führungskräfte in ihrer Person und Aufgabe durch die Bediensteten.

Aus vielen Meldungen der Bediensteten wird die Erwartung nach einem Wandel des Führungsstils erkennbar. Führungskräfte sollen den Weg zur Lösung von Problemen noch stärker als bisher gemeinsam mit den Mitarbeitern finden, den Prozess statt das Ergebnis vorgeben. Für die Zukunft sagen Experten verstärkt eigenverantwortlich arbeitende Mitarbeiter in Teams, flache Hierarchien und gegenseitiges Coaching voraus.<sup>11</sup>

Ausweislich ihrer Rückmeldungen kritisieren die Bediensteten häufig, dass sie kein (authentisches) Feedback zu ihren Leistungen erhalten, sie sich mehr Rückhalt und Vertrauen sowie mehr Möglichkeiten des eigenverantwortlichen Arbeitens und der Beteiligung bei Entscheidungen wünschen. Im Zentrum der Vorschläge stehen ein authentischer, mitarbeiterorientierter und flexibler Führungsstil sowie eine Feedback-Kultur, in der direkt und regelmäßig Lob und Kritik gleichermaßen geäußert werden. Veränderungsprozesse etwa aufgrund von Digitalisierung oder Standort- oder Strukturänderungen sollen durch Führung stärker und besser begleitet werden. Verantwortung und Aufgaben sollen gerecht und möglichst nach individuellen Fähigkeiten und Stärken übertragen werden.

Neben der Etablierung einheitlicher Standards für Führung innerhalb der gesamten Staatsregierung sieht die Arbeitsgruppe daher auch Grundsätze für ein regelmäßiges Feedback durch den Vorgesetzten, insbesondere Rückmeldungen zu Vorlagen, Vermerken oder Gesprächsvorbereitungen, aber auch den Ausbau der „Feedback-Kultur“ als prioritäre Handlungsfelder an.

## 2. Gute und moderne Arbeitsbedingungen

### a) *Zeitgemäße Arbeitsplatzgestaltung*

Ein weiterer Handlungsschwerpunkt ist nach Beurteilung der AGW die Schaffung optimaler Arbeitsbedingungen am Arbeitsplatz. Hierzu gehört, dass Arbeitsmaterialien sowie Arbeits(schutz)bekleidung in ausreichender Qualität und Quantität zur Verfügung gestellt werden. Eine dem Stand der Gesundheitswissenschaft entsprechende ergonomische Ausstattung z. B. mit elektrisch höhenverstellbaren Schreibtischen oder haltungs- und rückengerechten Bürostühlen ist besonders wichtig für das Wohlbefinden am Arbeitsplatz. Genauso entscheidend ist eine dem Stand der Technik entsprechende IT-Ausstattung am Arbeitsplatz. Die Bediensteten schlagen hier vor, verstärkt Laptops (wegen Besprechungen etc.), ergonomische Mäuse und Tastaturen sowie Diensthandys für Außendienstler bereitzustellen.

---

<sup>10</sup> Badura und Walter, 2011.

<sup>11</sup> Prof. Dr. Thorsten Petry, zitiert nach „Mastering Digital Transformation“, mooc.house – MOOC Plattform des Hasso-Plattner-Instituts.

Hard- und Software sollte nicht nur dem Stand der Technik entsprechen. Bei ihrer Auswahl sollte das Augenmerk verstärkt auf die Anwenderfreundlichkeit und Arbeitsergonomie gelegt werden.

Als wesentlichen Schritt zur Erhöhung der Arbeitszufriedenheit hat die Arbeitsgruppe auch die Verbesserung des Hitze- und Lärmschutzes in Dienstgebäuden identifiziert. Hierzu ging eine Vielzahl an Meldungen ein. Ist es im Arbeitsraum zu heiß oder zu laut, sind grundlegende Bedürfnisse und damit die Fähigkeit, die erwartete Arbeitsleistung zu erbringen, erheblich beeinträchtigt. Insbesondere die klimatische Entwicklung lässt langanhaltende Hitzephasen wie im Sommer des Jahres 2018 in größerer Häufigkeit erwarten. Die Bediensteten schlagen daher den Einbau bzw. die Nachrüstung von Klimaanlage, Außenbeschattung, zeitgemäßer Dämmung und die Bereitstellung von Ventilatoren vor.

Bei Bauprojekten und -maßnahmen sollten die Nutzeranforderungen insgesamt stärker Berücksichtigung finden.

Um potentiellen Bewerbern auch in der Ausbildung gute Rahmenbedingungen zu bieten, sollen Ausbildungsstätten und -unterkünfte wo nötig modernisiert und aktuellen Anforderungen entsprechend gestaltet und ausgestattet werden.

Ein Teil der priorisierten Maßnahmenvorschläge betrifft die Sauberkeit am Arbeitsplatz, insbesondere in den Büros, Teeküchen und Sanitäranlagen. Aber auch Bedürfnisse nach Malerarbeiten oder Teppichreinigung/-erneuerung werden geäußert.

### **b) Flexible Arbeitszeit- und Arbeitsortmodelle**

Die Vereinbarkeit von Beruf und Familie rückt für die Mitarbeiter aller Altersgruppen bei der Beurteilung der Arbeitszufriedenheit zunehmend in den Fokus. Das betrifft nicht nur Eltern mit Kindern, sondern auch Großeltern, die Zeit für ihre Enkelkinder beanspruchen, und Mitarbeiter, die sich um die Pflege naher Angehöriger kümmern. Hier ist der Öffentliche Dienst des Freistaates Sachsen bereits gut aufgestellt. Aber: eine größtmöglich flexible Arbeitszeit- und Arbeitsortgestaltung gewinnt als Entscheidungskriterium für die Wahl des Arbeitgebers oder für den Verbleib bei diesem eine immer größere Bedeutung. Die jüngere Generation hat hohe Ansprüche an Bildung, Beruf und Familienfreundlichkeit: Sie wünschen sich flexible Arbeitsformen, gute Bedingungen zur Selbstverwirklichung, zugleich aber auch Sicherheit des Arbeitsplatzes und genügend Zeit für die Familie.<sup>12</sup>

Auch die Personalkommission wies darauf hin, dass die Flexibilität der angebotenen Arbeitszeit- und Heimarbeitsmodelle sowie insgesamt die Familienfreundlichkeit der Arbeitsbedingungen zunehmend wichtiger würden. Aufbauend auf bereits Geleistetem seien weitergehende Möglichkeiten fortlaufend zu prüfen.

Darüber hinaus spielt für die Bediensteten Rücksichtnahme auf familiäre Verpflichtungen im Dienstbetrieb, insbesondere bei Terminplanung, Bearbeitungsfristen oder Fortbildungsangeboten, eine große Rolle.

## **3. Aufgabengerechte Personalausstattung**

Auch in diesem Themenfeld gab es eine Vielzahl von Rückmeldungen seitens der Bediensteten:

---

<sup>12</sup> 17. Shell Jugendstudie, <https://www.shell.de/ueber-uns/die-shell-jugendstudie/familie-und-beruf.html>

Die tägliche Arbeit muss für die Bediensteten zu bewältigen sein und darf nicht zu dauerhaften Überlastungssituationen führen. Daher ist eine angemessene Ausstattung mit gut qualifiziertem Personal für eine quantitativ wie qualitativ anforderungs- und zeitgerechte Aufgabenerledigung essentiell. Die Bediensteten bringen ihre Forderung nach mehr Personal zur Entlastung von Mitarbeitern in vielen Bereichen klar zum Ausdruck. So betrifft ein erheblicher Anteil an Maßnahmenvorschlägen die Streichung der kw-Vermerke sowie die Schaffung neuer Stellen. Auch sollen die Übertragung oder Wahrnehmung von Zusatzaufgaben wie Beauftragte für ..., Projekte, Aus- und Fortbildung, Personalvertretungen oder Gesundheitsmanagement nicht zu Überlastungen führen. Die Arbeitsgruppe sieht hier ebenfalls Handlungsbedarf.

#### **4. Personalentwicklung / Beurteilungs- und Beförderungssystem**

Bereits die Personalkommission empfahl 2016, die Voraussetzungen, Strukturen und Anreize für lebenslanges Lernen zu schaffen und Angebote zu konzipieren, die der individuellen Lernbereitschaft und den Lernpräferenzen der Bediensteten entsprechen und deren Flexibilität (z. B. durch Rotation) fördern. Dabei sei besonderes Augenmerk auf die Entwicklung und Förderung von Nachwuchsführungskräften zu richten. Bedienstete, die im dienstlichen Interesse weitere Ausbildungen oder Studiengänge absolvieren, sollten unterstützt werden.

Laut Personalkommission sei es erforderlich, am Bedarf orientierte und stets auf aktuellem Stand gehaltene Fortbildungsangebote in der notwendigen Quantität vorzuhalten, die Bediensteten zu motivieren, hiervon Gebrauch zu machen, und für bestimmte Bedienstetengruppen, wie etwa Teilzeitbeschäftigte, passgenaue Angebote zu entwickeln. Zu prüfen sei, inwieweit Möglichkeiten zur finanziellen Unterstützung der Aus- und Fortbildungen im (teilweisen) dienstlichen Interesse genutzt werden können.

Ein wesentlicher Faktor bei der Entwicklung und Motivation von Personal seien berechenbare und transparente Karrierewege. Dazu sei mindestens erforderlich:

- die Festlegung aussagekräftiger Anforderungsprofile in den geeigneten Bereichen,
- das Vorhalten von Stellen angemessener Wertigkeit für herausgehobene Tätigkeiten im notwendigen Umfang sowie
- die Einführung geeigneter Leistungsanreizsysteme.

##### **a) Personalentwicklung**

Insbesondere die veränderten Erwartungen der Bürger, Verwaltung aus ihrer Sicht zu denken, neue Formen von Beteiligungen oder auf die Perspektive des Bürgers zugeschnittene Angebote zu finden, sowie die Digitalisierung von Arbeitsprozessen verändern das Anforderungsprofil an die Mitarbeiter. Der demografische Wandel innerhalb der Verwaltung bei zunehmendem Fachkräftemangel zwingt dazu, sich zu fokussieren und abzugrenzen, welche Aufgaben oder Tätigkeiten nicht mehr, in schlankeren Prozessen, mit einer anderen Risikobewertung oder mit IT-technischer Unterstützung durchgeführt werden. Dies hat zur Folge, dass kreative Beiträge zur Problemlösung und die beratenden Aspekte von Problemlösungen in den Vordergrund rücken. Die zunehmende Automatisierung von Routinetätigkeiten hat zur Folge, dass die bisher damit betrauten Mitarbeiter zunehmend anspruchsvollere Arbeiten übernehmen müssen.

Um auf die Herausforderungen der sich ändernden Arbeitswelt vorbereitet zu sein, ist es den Bediensteten wichtig, das aktuelle Fortbildungsangebot entsprechend auszubauen, Fort- und Weiterbildungen seitens der Dienststelle und der Vorgesetzten aktiv zu fördern und individu-

elle Fort- und Weiterbildungswünsche der Mitarbeiter zu unterstützen. So wird bspw. vorgeschlagen, für jeden Mitarbeiter ein Personalentwicklungskonzept zu erstellen und die Förderung von Talenten auszubauen.

### **b) *Nachwuchskräfte***

Aus Sicht der AGW ist es nicht nur für die in Ausbildung befindlichen Mitarbeiter, sondern mit Blick auf den demografischen Wandel innerhalb der Verwaltung sowie die bevorstehenden Veränderungsprozesse auch für den Freistaat von enormem Interesse, in staatlichen Einrichtungen ausgebildete Azubis, Studenten oder Referendare - unbeschadet einer Bestenauslese - nach erfolgreichem Abschluss garantiert und möglichst unbefristet zu übernehmen und die Übernahmegarantie sowie die Übernahmemodalitäten so frühzeitig wie möglich zu kommunizieren. Somit erhalten die Betroffenen bereits während ihrer Ausbildung Planungssicherheit und können sich auf ihre künftigen Aufgaben einstellen und optimal vorbereiten.

### **c) *Beurteilungs- und Beförderungssystem***

Viele Bedienstete empfinden sowohl das Beurteilungs- als auch das Beförderungssystem als ungerecht und intransparent. Vielfältig werden bessere Beförderungschancen, kürzere Beförderungswartezeiten bzw. Beförderungen ohne Altersgrenze, auch für jüngere Bedienstete angesprochen.

Überdies wird gefordert, bestehende Beförderungsmöglichkeiten auszuschöpfen und geltende Auswahlkriterien für Beförderungen zu beachten und einzuhalten. Die für den öffentlichen Dienst verfassungsrechtlich verankerte Beförderung nach Eignung und Leistung wird eingefordert.

## **5. Gerechte Entlohnung**

Ein gerechtes und transparentes Entlohnungssystem bildet die Basis der Wertschätzung eines jeden Mitarbeiters.

Sowohl aus Sicht der Bediensteten als auch der Arbeitsgruppe sind eine leistungsgerechte Eingruppierung / Vergütung bzw. Besoldung ein wichtiges Handlungsfeld. Hier geht es im Wesentlichen um eine Vergütung nach tatsächlicher Tätigkeit, um gleiche Vergütung für gleiche Tätigkeiten, um die finanzielle Honorierung zusätzlicher / besonderer Aufgaben, die Mehrarbeit bedeuten, sowie um Sanktionsmöglichkeiten für diejenigen, die trotz entsprechender Fähigkeiten nicht bereit sind, angemessene Leistungen zu erbringen. Bessere Aufstiegsoptionen bei der Eingruppierung nach erworbenen Fähigkeiten und übertragenen Aufgaben werden gewünscht.

Weiterhin wird auf die Wettbewerbsfähigkeit der Vergütung bzw. Besoldung im Vergleich zum Öffentlichen Dienst in Bund und Kommunen bzw. zur privaten Wirtschaft hingewiesen. Durchgehend wird die Verbesserung des Lohnniveaus, insbesondere im Hinblick auf den Gleichlauf mit der Entwicklung der Tarifverträge „für den Öffentlichen Dienst“ und „für den Öffentlichen Dienst der Länder“ erwartet. Oftmals nehmen die Beamten in ihren Rückmeldungen Bezug auf die Erfahrung, ihre amtsangemessene Besoldung vor dem Bundesverfassungsgericht erstritten zu haben. Insbesondere wird die Gleichbehandlung von Beamten bei Tarifabschlüssen eingefordert.

## **6. Ressortübergreifende Barrierefreiheit**

Die Mitglieder der Arbeitsgruppe haben dem Themenkreis Barrierefreiheit insgesamt einen hohen Stellenwert eingeräumt. Danach sollen barrierefreie Zugänge, Fahrstühle, bessere

Parkmöglichkeiten am Arbeitsplatz sowie eine behindertengerechte Arbeitsplatzausstattung für alle Behörden und Einrichtungen vorgesehen werden.

## **7. Wertschätzendes Miteinander – Behörden- bzw. Unternehmenskultur**

### **a) *Leitbild- und Kommunikationskultur***

Den Bediensteten ist eine gute und wertschätzende Zusammenarbeit wichtig. Neben dem privaten Umfeld sind die Beziehungen im Berufsalltag – das Klima im Team oder der Abteilung – von besonderer Bedeutung, „weil sie die Qualität unseres täglichen Lebens auf sehr direkte Weise beeinflussen“.<sup>13</sup> Als Betriebsklima wird die Qualität der sozialen Beziehungen innerhalb der Organisation und der diese prägenden Bedingungen verstanden, wie sie von der Belegschaft wahrgenommen und bewertet werden und deren Verhalten mitprägen. Werden Klima bzw. Teambeziehungen als vertrauensvoll und unterstützend erlebt, stärkt dies die Bindung und Leistungsbereitschaft und fördert dadurch Gesundheit und Arbeitsergebnisse. Sind sie geprägt von Angst, Misstrauen und Rücksichtslosigkeit, werden Bindung und Leistungsfähigkeit beeinträchtigt; werden Arbeitsbeziehungen als feindselig oder konflikträchtig erlebt, bilden sie eine ernsthafte Bedrohung für das Leistungspotenzial und die Gesundheit des Mitarbeiters.

Ein gutes Betriebsklima sollte von Jedem - unabhängig von seiner dienstlichen Stellung - aktiv gepflegt werden. Für die Bediensteten gehören dazu die Wahrung von Umgangsformen, eine offene Kommunikation, gegenseitige Unterstützung sowie die Etablierung eines Konflikt- und Mediationsmanagements.

### **b) *Schaffung eines Wir-Gefühls / Willkommens- und Abschiedsmanagement***

Hier stehen die Veranstaltung gemeinsamer (auch fachlicher) Veranstaltungen oder Teamevents, die Anerkennung von Dienstjubilaren sowie der Kontakt zu erkrankten Kollegen im Mittelpunkt. Darüber hinaus sollte die Möglichkeit gegeben sein oder werden, neue Kolleginnen und Kollegen in einem angemessenen Rahmen zu begrüßen und kennenzulernen sowie Renten- oder Pensionseintritte langjähriger Bediensteter gebührend zu würdigen.

## **8. Wissensmanagement**

Auch dieser Punkt stand bereits im Fokus der Personalkommission: Der anstehende Generationenwechsel solle mit Einführung bzw. Ausbau eines Wissenstransfermanagements (z. B. Training on the Job-Modelle und Mentorenmodelle) behördengenau und langfristig geplant werden. Neben der Einführung eines systematischen Wissenstransfers seien insbesondere der Ausbau berufs begleitender Qualifizierung sowie die Vermittlung von Schlüsselkompetenzen vorzunehmen.

Der Arbeitsgruppe waren vor allem die Sicherstellung von Übergabe und Einarbeitung bei Personalwechsel sowie die Schaffung bzw. Beibehaltung eines Einstellungskorridors für die Ermöglichung eines unmittelbaren Wissenstransfers zwischen Vorgänger und Nachfolger wichtig.

---

<sup>13</sup> O'Toole und Lawler 2006, S. 133.

### III. Beauftragung der AGW zur Erarbeitung ressortübergreifender Standards

#### 1. Führungskräfteverhalten und -entwicklung

Die beiden Schwerpunkte in den Maßnahmenvorschlägen der Bediensteten (mit Ausnahme des Lehrerbereiches) waren die Unterkategorien „Führungskräfteverhalten und -entwicklung“ mit 13,8% und „Leitbild- und Kommunikationskultur“ mit 12,14%. Zu diesen beiden Themen kamen die mit Abstand meisten Rückmeldungen. Im Rahmen der Bewertung der AGW sind jeweils mehrere vorgeschlagene Maßnahmengruppen als hochwirksam eingestuft worden.

Um Führungskräfteverhalten zu verändern und in seiner Wahrnehmung zu verbessern, sind in den Behörden und Einrichtungen des Freistaates Sachsen konkrete Schritte zu ergreifen, um den Führungskräften Möglichkeiten der Unterstützung und der Entwicklung anzubieten. Führungskräfte haben die Doppelbelastung von fachlicher Verantwortung und Mitarbeiterführung zu meistern und sind in vielen Fällen ebenso wie ihre Mitarbeiter stark beansprucht.

Was von ihnen im Rahmen von Führung (zukünftig) erwartet wird, muss den Führungskräften mit auf den Weg gegeben werden: Wie wollen wir eigentlich führen? Welche Werte sind uns wichtig und sollten unser Führungshandeln bestimmen? Darauf folgend liegt die Herausforderung darin, diese formulierten Werte von Zeit zu Zeit mit dem eigenen Führungsverhalten abzustimmen und diese im Alltag bewusst zu leben.

Anforderungen an Führungspersonal existieren bereits als breites Portfolio von dienstrechtlichen Vorschriften wie bspw. in der VwV Dienstordnung. Weitere Anforderungen an Führung enthalten bislang die Eckwerte zur Personalentwicklung in der sächsischen Staatsverwaltung, das Personalentwicklungskonzept Führungskräfte in der Staatsregierung sowie die Personalentwicklungskonzepte der einzelnen Ressorts, Behörden oder Einrichtungen. Führungsleitlinien im klassischen Sinne gibt es für die Staatsverwaltung in Sachsen jedoch nicht. Nach Wahrnehmung der Arbeitsgruppe verfügen lediglich einzelne Behörden über ein solches Instrument.

Vor diesem Hintergrund schlägt die AGW vor, die in der Anlage „Maßnahmen zur Erarbeitung von Standards“ enthaltenen Maßnahmengruppen zum Themenkreis Führung mit arbeitswissenschaftlicher / -psychologischer Unterstützung zunächst selbst weiter zu bearbeiten, um einheitliche Standards im Sinne von Eckwerten zu erörtern und der Staatsregierung vorzuschlagen. Im Fokus werden dabei die Themen Führungsleitlinien und Mentoring-Programme stehen. Der Nutzen des Mentorings ist fachlicher Austausch, Begegnung und soziale Unterstützung auf zwischenmenschlicher Ebene sowie persönliche und berufliche Weiterentwicklung. Auch für die Behörde hat internes Mentoring in der Regel einen großen Nutzen, da Mentor und Mentee einem kontinuierlichen Lernprozess unterliegen und das Training „on the job“ erfolgt, das Besprochene also sofort am Arbeitsplatz umgesetzt wird.

Ggf. können konzeptionelle Vorarbeiten auch in Unterarbeitsgruppen oder durch ressortübergreifenden Austausch schon existierender thematisch verantwortlicher Arbeitsgruppen erledigt werden. Berücksichtigung finden sollen die in einzelnen Ressorts, Behörden oder Einrichtungen bereits erarbeiteten Konzepte oder Materialien. Die Abteilungsleiter 1 werden, zusätzlich zur Information durch die jeweiligen AG-Mitglieder, vor einer Kabinettsbefassung durch die Stabsstelle in den Prozess eingebunden.



## 2. Leitbild- und Kommunikationskultur

Neben dem Themenkreis Führung kamen viele Rückmeldungen zum Umgang der Bediensteten untereinander und zwar unabhängig von ihrer dienstlichen Stellung oder eines hierarchisch geprägten Dienstverhältnisses. Die Bediensteten wünschen sich ein aktives Pflegen von Umgangsformen wie „kollegialer Umgangston“ oder „gegenseitiger Respekt“. Sowohl innerhalb der Grenzen der eigenen Organisationseinheit als auch darüber hinweg soll ein offener, regelmäßiger Austausch von Informationen und Auffassungen erfolgen. Gefühlte Egoismen zwischen Organisationseinheiten sollen abgebaut werden. Direkte persönliche Kommunikation soll mehr im Vordergrund stehen. Die Bediensteten wünschen sich ein Klima konstruktiver Feedbackkultur, in der Lob und Kritik gleichberechtigt nebeneinanderstehen und dem Adressaten gegenüber auf faire und wertschätzende Art und Weise geäußert werden. Ein Perspektivwechsel im Umgang mit Fehlern scheint teilweise notwendig. Fehler sollen nicht Angst und Streben nach Absicherung verursachen, sondern können gerade in einer sich schnell verändernden Arbeitswelt Ausgangspunkt dafür sein, Neues auszuprobieren, aus Erfahrungen zu lernen und unsere Arbeitswelt und -ergebnisse zu verbessern und voranzubringen.

Die Arbeitsgruppe hat die in der Kategorie „Leitbild- und Kommunikationskultur“ zusammengefassten Gruppen und Vorschläge als so wesentlich und wirksam beurteilt, dass sie sich selbst Gedanken über ein wertschätzendes Miteinander gemacht hat.

So hat die Arbeitsgruppe Leitgedanken „Für ein wertschätzendes Miteinander“ mit dem Ziel ausgearbeitet, dass sie, die tägliche Arbeit aller Bediensteten - egal ob Mitarbeiter oder Vorgesetzter - angenehmer und zufriedenstellender gestalten, solange sie von allen gelebt und beherzigt werden.

Abschließende Gedanken für eine möglichst weitreichende und nachhaltige Kommunikation der Leitgedanken „Für ein wertschätzendes Miteinander“ konnte sich die Arbeitsgruppe aus Zeitgründen noch nicht machen. Zunächst standen die Maßnahmen inhaltlich im Vordergrund. Vorgeschlagen wird in jedem Fall die Veröffentlichung im Landesweb, auf dem Bedienstetenportal [www.mitgestalten.sachsen.de](http://www.mitgestalten.sachsen.de). Darüber hinaus wird die AGW den Ressorts Vorschläge für eine Bekanntmachung und Verbreitung der Leitgedanken unterbreiten.

Des Weiteren schlägt die AGW vor, sich Gedanken zu Standards in Konfliktmanagement und Mediation zu machen. Die Bewältigung von Konflikten kann zu Verbesserungen des Betriebsklimas führen.<sup>14</sup> Stress und Belastung der Bediensteten durch Konflikte können hohe Produktivitätsverluste verursachen. Konfliktbewältigung kann Demotivation, innerer Kündigung und Absentismus vorbeugen. Fluktuation und Krankenstände können verringert werden. Lang andauernde Konflikte führen zu vermehrten Krankenständen, weil sich psychische Dauerbelastung früher oder später als physische oder psychische Krankheit niederschlagen kann. Bei bis zu 90% der Kündigungen durch Arbeitgeber sowie bei mindestens 50% der Kündigungen durch Arbeitnehmer werden chronisch ungelöste Konflikte als Ursache genannt. Kündigung und dadurch erforderliche Rekrutierung und Einarbeitung neuer Mitarbeiter sind mit großem Aufwand verbunden. Zudem kann die frühzeitige Lösung eines Konfliktes die Zersplitterung ganzer Teams verhindern. Auch hier gilt, dass bereits vorhandene Ansätze und Kompetenzen in die Überlegungen einbezogen werden sollen.

---

<sup>14</sup> Boes et al. (2008).

## IV. Beauftragung von SMI und SMF zur Prüfung der Maßnahmevorschläge im Rahmen ihrer Zuständigkeit (Sonderbereiche)

Ein Teil der von den Bediensteten vorgeschlagenen Maßnahmen betreffen Themenkreise, die zwar ressortübergreifend Geltung und Wirkung erlangen, für welche aber einzelne Ressorts (federführend) zuständig sind.

Daher werden nachfolgende Themenkreise an die benannten Ressorts mit der Bitte überwiesen, federführend die Änderungsvorschläge hinsichtlich ihrer sachlichen Umsetzbarkeit zu prüfen.

### ➤ **SMI: Beamten- und Dienstrecht**

Prioritäten aus Sicht der Arbeitsgruppe sind die grundsätzliche Anrechnung von Arbeitszeit für Beamte (Mehrstunden über 10 h, Abschneiden von Überstunden, Rufbereitschaft), die Fortentwicklung des Beurteilungs- und Beförderungssystems, der Ausbau flexibler Arbeitszeiten und eine verbesserte Berücksichtigung familiärer Rahmenbedingungen für Beamte sowie der Ausbau des Fortbildungsangebotes.

Nach den Empfehlungen der Personalkommission sollte auch die Ausnutzung der Möglichkeiten des Dienstrechtsneuordnungsgesetzes in Betracht gezogen werden wie z. B.:

- transparentes, schlankes und flexibles Laufbahnsystem,
- Erleichterung der Einstellung in einem höheren Amt als dem Eingangsamtsamt (z. B. Quereinsteiger),
- Qualifizierungssystem zum Aufstieg in die nächsthöhere Laufbahngruppe,
- Anreizsystem für lebenslanges Lernen durch die Beförderungschancen für qualifizierte Bedienstete (Stärkung des Leistungsgrundsatzes),
- qualifizierte Personalentwicklungskonzepte (Verwendungsbreite und Verwendungstiefe),
- Stärkung der Fortbildung als verbindliche Voraussetzung für die Übertragung höherwertiger Dienstposten,
- Anerkennung entsprechender beruflicher Erfahrungen innerhalb und außerhalb der Verwaltung.

### ➤ **SMF: Tarif-, Besoldungs-, Versorgungs- und Beihilferecht**

Hier zählen die grundsätzliche Anrechnung von Arbeitszeit für Beschäftigte (Mehrstunden über 10 h, Abschneiden von Überstunden, Rufbereitschaft), eine leistungsgerechte Bezahlung der Beschäftigten und Beamten, die Verbesserung des Lohnniveaus, die Ausweitung des Jobtickets beim ÖPNV sowie der Ausbau flexibler Arbeitszeiten und eine verbesserte Berücksichtigung familiärer Rahmenbedingungen für Beschäftigte zu den von der Arbeitsgruppe identifizierten Prioritäten.

### ➤ **SMF: Personalwirtschaftliche Maßnahmen mit Haushaltsbezug**

Hier steht vor allem eine aufgabengerechte Personal- und Stellenausstattung im Fokus.

### ➤ **SMF: Immobilien- und Baumanagement**

Prioritär aus Sicht der Arbeitsgruppe sind die Verbesserung des Hitze- und Lärmschutzes bei Dienstgebäuden, die Modernisierung von Ausbildungsstätten und -unterkünften sowie eine stärkere Berücksichtigung von Nutzeranforderungen bei Baumaßnahmen zu

prüfen. Zudem soll angestrebt werden, möglichst alle Behörden mit barrierefreien Zugängen, Fahrstühlen und besseren Parkmöglichkeiten am Arbeitsplatz auszustatten.

Zur weiteren Erläuterung stellt die Stabsstelle die ihr übermittelten Vorschläge zu den Maßnahmengruppen den zuständigen Ressorts nach Beschlussfassung durch die Staatsregierung zur Verfügung.

Einige Maßnahmengruppen betreffen mehrere Themenkreise, bspw. sowohl das Dienstverhältnis der Beamten und Richter als auch das Arbeitsverhältnis der Beschäftigten. Sie werden deshalb dem SMI und auch dem SMF zur Prüfung überwiesen.

## **V. Beauftragung der Ressorts zur Umsetzung als hochwirksam eingeschätzter Maßnahmen**

Alle weiteren von der AGW als hochwirksam identifizierten Maßnahmen werden als ressortinterne bzw. ressortspezifisch umzusetzende Maßnahmen den Ressorts mit dem Auftrag übergeben, sich mit den Maßnahmenvorschlägen in der Anlage „Maßnahmen zur ressortinternen Umsetzung“ im Rahmen eigener ressortinterner Initiativen zur Wertschätzung unter Einbindung der Personalvertretungen zu befassen, konkrete Maßnahmen in eigener Zuständigkeit zu prüfen und nach Möglichkeit umzusetzen. Die hier im Vordergrund stehenden Themenkreise sind Ausstattung und Sauberkeit am Arbeitsplatz, angemessene Arbeitsbelastung und Aufgabenübertragung, objektive und transparente Beurteilungen, Beförderungen und Personalentscheidungen, interdisziplinäre Zusammenarbeit, Standortwahl und Behördenstruktur sowie Wir-Gefühl und Betriebsklima.

## **VI. Beauftragung der leicht und schnell umsetzbaren Maßnahmen**

Gerade in der Anfangsphase der Wertschätzungsinitiative müssen erste, für die Bediensteten schnell sichtbare Erfolge erzielt werden. Solche Erfolge verdeutlichen zu Umsetzungsbeginn die Existenzberechtigung der Initiative „Wertschätzung“ und der damit verbundenen Vorgehensweise.

Die Wahrnehmung für das Thema „Wertschätzung“ sowie für die Bedeutung, welche die Staatsregierung diesem Thema bemisst, soll für alle Dienstebenen sowie für alle Bediensteten erhöht werden. Maßgeblich wird ebenso sein, über diese schnell angegangenen Maßnahmen als Ergebnisse der von den Bediensteten unterbreiteten Vorschläge umfassend und transparent zu kommunizieren. Dabei ist zu berücksichtigen, dass es sich um gut umsetzbare, abgegrenzte Maßnahmenpakete handelt.

Mit dieser Zielstellung schlägt die AGW der Staatsregierung folgende Maßnahmen zur Umsetzung vor. Die empfohlenen Maßnahmen geben nach Einschätzung des unabhängigen Experten vom dpg Institut in ihrer Gesamtheit die Möglichkeit, von vielen Beschäftigten als tatsächlicher Fortschritt wahrgenommen zu werden.

### **1. Erweiterung des Angebots Betrieblicher Gesundheitsmanagement-Maßnahmen (BGM) in allen Behörden und Einrichtungen**

#### **a) *Maßnahmenvorschläge der Bediensteten***

Der Wunsch nach einer Erweiterung des Betrieblichen Gesundheitsmanagement-Angebotes kam in den Vorschlägen sowohl der Verwaltung als auch der Lehrer deutlich und vermehrt zum Ausdruck. Die Bediensteten verbinden hiermit die Erwartung, ihre Arbeitsfähigkeit zu sichern sowie zunehmenden dienstlichen Belastungen und erhöhten Gesundheitsrisiken im Alter entgegenzuwirken. Anregungen der Bediensteten sind vor allem:

- Vorsorgemaßnahmen wie Rücken-, Yoga-, Entspannungs- und Sportkurse seitens des Dienstherrn entweder kostenlos anzubieten oder solche in Physiotherapien bzw. Fitnessstudios in Form von Übernahme durch die Beihilfe, Gutscheinen oder Rahmenrabattverträgen finanziell zu unterstützen
- Vorsorge-(Grippe-)Impfungen in der Dienststelle anzubieten
- Erhöhung des BGM-Budgets
- Unterstützung behördlicher Sportteams sowie Übernahme von Teilnehmergebühren bei Teilnahme eines Behördenteams an Sportveranstaltungen
- Gewährung eines angemessenen Zuschusses für Bildschirmarbeitsbrillen

Aus arbeitswissenschaftlicher Sicht ist BGM die systematische und strukturierte Entwicklung, Planung und Lenkung betrieblicher Strukturen und Prozesse, mit dem Ziel die Gesundheit der Beschäftigten zu erhalten und zu fördern. Dabei verfolgt das betriebliche Gesundheitsmanagement zwei Strategien:

Zum einen die Verhältnisprävention, bei der die gesundheitsförderliche Veränderung der Arbeits- und Organisationsgestaltung im Vordergrund steht und zum anderen die Strategie der Verhaltensprävention, bei der die Beschäftigten zu einem gesundheitsförderlichen Verhalten befähigt werden. Eine Kombination der Strategien verspricht dabei meist den größten Erfolg.

BGM verfolgt vor dem Hintergrund der zunehmenden Leistungsverdichtung sowie der steigenden Komplexität der beruflichen Anforderungen das Ziel, die Gesundheit der Beschäftigten zu fördern, indem Belastungen abgebaut und Ressourcen gestärkt werden. Der Nutzen des BGMs wird gesehen in einer Motivations- und Leistungssteigerung der Mitarbeiter, der Sicherung von Arbeitsfähigkeit, höherer Arbeitszufriedenheit, aber auch in geringeren Kosten (z.B. an Lohnfortzahlungen) sowie gesteigerter Produktivität und Wettbewerbsfähigkeit.<sup>15</sup>

Die Grundlage des BGMs ist die gesetzliche Verpflichtung zum Arbeits- und Gesundheitsschutz gemäß Arbeitsschutzgesetz sowie zum betrieblichen Eingliederungsmanagement (BEM) gemäß § 167 Absatz 2 SGB IX. Eine dritte Säule des BGMs bilden freiwillige Leistungen des Arbeitgebers zur betrieblichen Gesundheitsförderung. Um das BGM in die betrieblichen Prozesse zu integrieren, muss im Unternehmen eine „Kultur der Prävention“ entwickelt und gelebt werden.

### ***b) Handlungsempfehlungen der Personalkommission***

Um die Leistungsfähigkeit des Personals dauerhaft zu erhalten und zu stärken, hatte sich schon die Personalkommission dafür ausgesprochen, die Ansätze eines BGM in der Staatsverwaltung auszubauen und zu einem ganzheitlichen strukturierten Betrieblichen Gesundheitsmanagement weiterzuentwickeln. Verbindliche Konzepte und Handreichungen zum Gesundheitsmanagement seien durch alle Ressorts zu entwickeln.

Mit Blick auf das besondere Gesundheitsrisiko Arbeitsüberlastung stelle eine am Bedarf orientierte Personalausstattung gleichzeitig eine wirksame Maßnahme zur Gesunderhaltung der Bediensteten dar. Behörden müssten so organisiert sein, dass Überlastungssignale schnell erkannt und Gegenmaßnahmen ergriffen werden. Erforderlich seien auch gesundheitsfördernde Investitionen wie die Beschaffung ergonomischer Büromöbel, das Angebot

---

<sup>15</sup> vgl. Bonitz et al. 2007, Lück, 2009.

geeigneter Fortbildungen und die Einstellung spezialisierter Bediensteter für Planung und Begleitung des Gesundheitsmanagements.

Ferner sei eine wertschätzende Führungskultur wesentlicher Bestandteil des Betrieblichen Gesundheitsmanagements. Deshalb empfahl die Personalkommission, Führungskräfteleitlinien zu erarbeiten und daran anknüpfend einen Handlungsleitfaden für die Durchführung und Auswertung eines Führungskräftefeedbacks zu entwickeln.

### **c) Ressorts haben BGM bereits auf ihrer Agenda**

Auch ist das Gesundheitsmanagement Gegenstand der „Eckwerte zur Personalentwicklung in der sächsischen Staatsverwaltung“, die am 12. April 2016 von der Staatsregierung verabschiedet worden sind. Im Rahmen der dort als Anhang beschlossenen Leitlinie sind die Ziele, Grundsätze (Eigenverantwortung, Führungsaufgabe) und Prinzipien (Ganzheitlichkeit, Teilhabe, Verzahnung, ständige Verbesserung) des Gesundheitsmanagements formuliert. Die Umsetzung der Grundsätze und Prinzipien ist aufgrund erforderlicher genauer Kenntnisse der jeweiligen örtlichen Verhältnisse und deren Berücksichtigung den örtlichen Behörden und örtlichen Personalvertretungen übertragen. Die oberen und obersten Behörden haben das örtliche Gesundheitsmanagement zu fördern und zu begleiten; die Staatsregierung die notwendigen Rahmenbedingungen zu schaffen. Eine ressortübergreifende Koordinierungsgruppe soll unterstützen, u. a. einen Leitfaden erarbeiten, einen umfassenden Erfahrungsaustausch gewährleisten und ressortübergreifende Synergieeffekte ermöglichen.

Die Koordinierungsgruppe hat einen Handlungsleitfaden zum Gesundheitsmanagement für die sächsische Staatsverwaltung erarbeitet, der bereits einige der von den Bediensteten vorgeschlagenen Maßnahmen aufgreift. Dieser Handlungsleitfaden sollte von den Mitgliedern der Koordinierungsgruppe innerhalb ihrer Ressorts bekannt gemacht werden. Eine weitergehende Beschlussfassung zu diesem Handlungsleitfaden ist nicht bekannt. Die Koordinierungsgruppe tagt seit 2016 nicht mehr.

Alle Ressorts haben das Thema betriebliches Gesundheitsmanagement bereits auf ihrer Agenda und im aktuellen Doppelhaushalt 2019/2020 entsprechende Budgets zur Verfügung. Die haushalterischen Möglichkeiten, Gesundheitsmaßnahmen zu unterstützen, und der Umfang, in dem die Ressorts bislang davon tatsächlich Gebrauch gemacht haben, sind unterschiedlich. Vor allem die Bereiche Wirtschaft, Arbeit und Verkehr, Polizei, Soziales und Verbraucherschutz, Justiz sowie Finanzen haben sich bezogen auf die Ausgaben pro Beschäftigten (in 2017) sehr engagiert. Einzelne Ressorts begrenzen die Möglichkeiten der Finanzierung auf BGM-Maßnahmen mit überwiegendem Fortbildungscharakter.

Die AGW hat einer Erweiterung des BGM-Angebots hohe Wirksamkeit bescheinigt. In den Ressorts sind Haushaltsbudgets in unterschiedlicher Höhe für unterschiedliche Maßnahmen vorgesehen. Tatsächlich konnten in einigen Ressorts die für Gesundheitsmanagement veranschlagten Mittel zumindest im Jahr 2017 in beachtlicher Höhe nicht ausgeschöpft werden. Daraus könnte man schließen, dass Nachfrage und Angebot besser überein gebracht werden müssen. Aus den Rückmeldungen und Vorschlägen der Bediensteten wird ferner ersichtlich, dass die Etablierung eines sinnvollen Angebotes an BGM-Maßnahmen in den Behörden selbst Ressourcen und Zuständigkeiten innerhalb der regulären Behördenstruktur und -verantwortlichkeiten voraussetzt. BGM „von Bediensteten für Bedienstete“ neben ihren dienstlichen Aufgaben (Gesundheitszirkel, Gesundheitsgruppen usw.) können diese Aufgabe nur bedingt leisten.

Vor diesem Hintergrund wird das Staatsministerium für Umwelt und Landwirtschaft (SMUL) unter Einbindung der Stabsstelle beauftragt, aufsetzend und unter Berücksichtigung der Leitlinie sowie des Handlungsleitfadens zum Gesundheitsmanagement für die sächsische Staatsverwaltung bis (Beginn des Aufstellungsverfahrens für den Doppelhaushalt 2021/2022) ein mit den Ressorts abgestimmtes ressortübergreifendes Umsetzungskonzept zu erstellen, insbesondere mit den Schwerpunkten Mindeststandards und weitere sinnvolle nach Gefährdungen differenzierte Angebote, organisatorische Voraussetzungen sowie Anforderungen an Kommunikation/Marketing. Im Rahmen der Erarbeitung eines solchen Konzeptes sollen die Vorschläge der Bediensteten aufgegriffen und auf ihre Umsetzbarkeit durch die einzelnen Behörden und Einrichtungen geprüft werden. Im Ergebnis sollte ein Katalog von Standardangeboten stehen, die den Bediensteten grundsätzlich und zu gleichen Rahmenbedingungen zugänglich sein sollten. Darüber hinaus sollte besonderen, fachspezifischen Gefährdungssituationen Rechnung getragen werden. Zur Umsetzung der ressortübergreifenden Konzeption werden den Ressorts sowie ihren Behörden und Einrichtungen Methoden zur Einführung oder Etablierung eines BGM-Angebotes an die Hand gegeben, um ein BGM-Angebot zu unterbreiten, welches den Erwartungen der Bediensteten Rechnung trägt.

Im Sammelansatz des Einzelplans der SK (Epl. 02) stehen im Haushaltsjahr 2019 50 T€ für die Einbindung externer Sachverständiger zur Erstellung eines „Umsetzungskonzepts Gesundheitsmanagement“ für den Öffentlichen Dienst des Freistaates Sachsen zur Verfügung. Die SK bietet dem SMUL an, die Bewirtschaftungsbefugnis für diese Haushaltsmittel 2019 zu übertragen.

Unabhängig davon werden die Ressorts - soweit noch nicht geschehen - gebeten, im Rahmen ihrer aktuellen Budgets und Ermächtigungen zeitnah umfassende, auf die Wünsche ihrer Bediensteten abgestimmte Gesundheitsmaßnahmen anzubieten. Angeboten werden sollten u. a., soweit noch nicht in den Ressorts praktiziert, insbesondere Bildschirmtrainingskurse und Gesundheitstage.

## **2. Bereitstellung ergonomischer Büromöbel**

Im Rahmen des Themenkreises „Moderne Arbeitsplatzgestaltung“ wurde verstärkt vorgeschlagen, elektrisch höhenverstellbare Schreibtische, haltungsgerechte, rückenfreundliche Bürostühle sowie ergonomische Eingabegeräte wie Maus oder Tastatur ohne den Nachweis eines (fachärztlichen) Attests zur Verfügung zu stellen.

In einigen Häusern werden insbesondere elektrisch höhenverstellbare Schreibtische bereits allen Bediensteten im Rahmen der haushaltsrechtlichen Möglichkeiten ohne weiteres zur Verfügung gestellt. In anderen Behörden wurde mit der systematischen Umstellung auf höhenverstellbare Schreibtische bereits begonnen. Andere wieder verlangen ein allgemein- oder ein fachärztliches Attest, bevor sie den Bediensteten einen höhenverstellbaren Schreibtisch zur Verfügung stellen.

Die Arbeitsgruppe schätzt die Umsetzung dieser Maßnahme als sehr nutzbringend ein.

Die Ressorts werden verpflichtet, im Rahmen des ihnen zur Verfügung stehenden Haushaltsbudgets verstärkt ergonomische Büromöbel, insbesondere elektrisch höhenverstellbare Schreibtische, neu anzuschaffen und interessierten Bediensteten zur Verfügung zu stellen. Ein ärztliches Attest soll dafür nicht notwendig sein.

### **3. Prüfung der Abschaffung der Kernarbeitszeit**

Gegenstand einer Vielzahl von Vorschlägen war die Bitte nach Abschaffung der Kernarbeitszeit, in der für die Bediensteten grundsätzlich Anwesenheitspflicht am Arbeitsplatz herrscht. In einigen Behörden und Einrichtungen gibt es eine Kernarbeitszeit bereits nicht mehr.

Die AGW hat die Wirksamkeit der Maßnahme mit mittlerem Nutzen bewertet. So betrifft sowohl die Abschaffung der Kernarbeitszeit als auch die Ausschöpfung des Arbeitszeitrahmens (siehe unten 4.) direkt die organisatorischen Rahmenbedingungen der Tätigkeiten der Beschäftigten. Hier hat der direkt spürbare Bezug zur eigenen Arbeit durch die Flexibilisierung der Arbeitszeiten eine Erweiterung des eigenen Gestaltungsspielraumes zur Folge, was als direkte Aufwertung der Bedeutung der Beschäftigten wahrgenommen werden kann.<sup>16</sup>

Die Ressorts werden beauftragt, im Rahmen gleitender Arbeitszeiten nach § 6 Sächsischer Arbeitszeitverordnung (SächsAZVO) bzw. § 6 TV-L im Einvernehmen mit ihren jeweiligen Personalvertretungen zu prüfen, die Kernarbeitszeiten abzuschaffen und auf sog. Funktionszeiten<sup>17</sup> umzustellen.

### **4. Ausschöpfen des Arbeitszeitrahmens**

Im Rahmen eines Angebotes flexibler Arbeitszeiten wünschen viele Bedienstete, insbesondere während der heißen Sommerzeit, ohne behördenspezifische Ausnahmeregelung bereits ab 6 Uhr arbeiten gehen zu können. Dies bietet die Möglichkeit, insbesondere in Räumlichkeiten, in denen ein wirksamer Hitzeschutz derzeit aus baulichen Gründen nicht ohne weiteres gewährleistet werden kann, die kühleren Morgenstunden zur Arbeit zu nutzen.

Bei Gleitzeit sieht § 6 Abs. 1 Satz 1 SächsAZVO eine tägliche Rahmenarbeitszeit von 6 bis 22 Uhr, § 6 Abs. 7 TV-L eine mögliche tägliche Rahmenzeit von bis zu zwölf Stunden zwischen 6 bis 20 Uhr vor, von der aber unter Wahrung der jeweils geltenden Mitbestimmungsrechte abgewichen werden kann (vgl. Protokollerklärung zu Abschnitt II TV-L). Die von den Ressorts, Behörden und Einrichtungen i.d.R. durch Dienstvereinbarungen festgelegte Arbeitszeit sieht häufig einen demgegenüber eingeschränkten Arbeitszeitrahmen vor. Allerdings können auf Grundlage von Dienstvereinbarungen bei bestimmten Anlässen allgemeine Genehmigungen für eine Anrechnung von Arbeitszeit außerhalb des dort festgelegten Arbeitszeitrahmens erteilt werden.

Die Ressorts werden beauftragt, soweit auf Grundlage der jeweiligen Dienstvereinbarungen möglich, im Rahmen gleitender Arbeitszeiten einen Dienstbeginn ab 6 Uhr grundsätzlich zu genehmigen; andernfalls eine entsprechende Änderung der jeweiligen Dienstvereinbarung schnellstmöglich herbeizuführen. In den Organisationseinheiten gewährleisten die Bediensteten unabhängig davon die Absicherung der Funktionszeiten. Bei Vorliegen zwingender Gründe zur Aufrechterhaltung des Dienstbetriebs kann hiervon abgewichen werden; nicht jedoch in den Monaten Juli und August.

Die Maßnahmen nach Nummer 3 und 4 können nicht für die Bereiche und Personalgruppen zum Tragen kommen, die von der gleitenden Arbeitszeit ausgenommen sind, soweit die Absicherung der Funktion der Dienststelle das Arbeiten nach Dienstplänen erfordert.

---

<sup>16</sup> Lt. unabhängigem Experten der Arbeits- und Organisationspsychologie vom dpG Institut.

<sup>17</sup> Von der Kernarbeitszeit zu unterscheiden ist die sog. Funktionszeit, in der statt einer verbindlichen Anwesenheitspflicht jedes einzelnen Beschäftigten die Funktionsfähigkeit des Arbeitsbereichs garantiert werden muss. Dieses Modell denkt die Anwesenheitspflicht also von der Arbeitsaufgabe her.

## 5. Verpflichtendes Angebot von Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gesprächen

Viele Bedienstete wünschen sich, dass seitens der Dienststellen Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräche (MVG) regelmäßig, mindestens einmal pro Jahr angeboten werden. Diese Gespräche sollten als ernstzunehmende Gelegenheit genutzt werden, zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter offen und konstruktiv Feedback außerhalb der täglichen Aufgaben auszutauschen. Grundlage solcher Gespräche sollte ein einheitlicher Leitfaden bilden.

Die Maßnahme wurde seitens der Arbeitsgruppe als sehr wirksam erachtet. Das verpflichtende Angebot von Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gesprächen bezieht sich wiederum auf die Wahrnehmung des Vorgesetztenverhaltens. Durch den Kontakt und die damit verbundene Möglichkeit einerseits Feedback zur eigenen Arbeitsleistung zu bekommen und andererseits Feedback über die eigene Wahrnehmung und mögliche Entwicklungsideen zu geben, können die wahrgenommene Einbindung und die Entwicklungschancen der Beschäftigten erhöht werden. Darüber hinaus können die Gespräche von den Vorgesetzten genutzt werden, um den Mitarbeitern aktiv Wertschätzung entgegenzubringen.<sup>18</sup>

Nach § 24 Abs. 2 SächsBG stellt das MVG eine Personalentwicklungs- und Personalführungsmaßnahme dar. Beschäftigte haben gemäß § 5 Abs. 4 TV-L Anspruch auf ein regelmäßiges Gespräch mit der jeweiligen Führungskraft, in dem festgestellt wird, ob und welcher Qualifizierungsbedarf besteht. Auch sieht Nr. 16 der VwV Dienstordnung bereits vor, dass mindestens einmal im Jahr MVG geführt werden *sollen*.

Die Ressorts werden verpflichtet, seitens der Dienststellen MVG verpflichtend anzubieten. Gegen den Willen des Bediensteten ist ein MVG nicht zu führen.

Bei der nächsten Überarbeitung der VwV Dienstordnung ist Nr. 16 entsprechend anzupassen.

## 6. Würdigung besonderer Anlässe / Willkommens- und Abschiedskultur

### ✓ Anerkennung und Würdigung bedeutender persönlicher Anlässe

Im Fokus der Rückmeldungen durch die Bediensteten steht hier ein angemessener, exponierter Rahmen zur Ehrung von Dienstjubiläen wie die persönliche Ehrung durch ein Mitglied der jeweiligen Behördenleitung. Dienstjubiläen sollten - möglichst auch unabhängig von Jubiläumszuwendungen - nicht nur auf die Anerkennung nach 25 und 40 Jahren<sup>19</sup> beschränkt sein, sondern bereits nach 10 oder 15 Jahren erfolgen. Ferner besteht der Wunsch, dass Dienstjubiläen - das Einverständnis der Betroffenen vorausgesetzt - bekanntgemacht werden.

Auch zu Geburtstagen erwarten die Bediensteten eine Gratulation seitens ihrer Vorgesetzten.

---

<sup>18</sup> Lt. unabhängigem Experten der Arbeits- und Organisationspsychologie vom dpg Institut.

<sup>19</sup> Siehe für Beamte Sächsische Jubiläumszuwendungsverordnung und für Beschäftigte § 23 Abs. 2 TV-L.



### ✓ Vorstellung und Begrüßen neuer Kolleginnen und Kollegen

Die Bediensteten finden es wichtig, neue Mitarbeiter in der Behörde bzw. der Einrichtung willkommen zu heißen und gut aufzunehmen. Dazu gehört, dass jeder neue Bedienstete an seinem ersten Tag einen vorbereiteten Arbeitsplatz und seinen Namen an der Tür vorfindet, an seinen Arbeitsplatz begleitet wird und eine Einweisung in die zur Verfügung stehende Technik erhält. Neue Mitarbeiter sollten in regelmäßigen Vorstellungsrunden der Dienststelle persönlich vorgestellt werden, damit man z.B. in der Abteilung das neue Gesicht und den beruflichen Hintergrund einordnen kann. Auch sollten Neuzugänge – wenn ihr Einverständnis vorliegt – aktuell und möglichst mit Bild im Intranet eingestellt werden. Nach einer gewissen Zeit (z.B. nach 100 Tagen) sollte mit ihnen ein planmäßiges Gespräch darüber geführt werden, wie sie in der Behörde oder Einrichtung angekommen sind.

### ✓ Würdigung von Renten- und Pensionseintritten

Hier wünschen sich die Bediensteten eine Verabschiedung durch ein Mitglied der jeweiligen Behördenleitung bzw. der jeweiligen oberen Führungsebene. Andere weisen auf die Möglichkeit einer entsprechenden Bekanntmachung im Intranet hin.

Jede der drei Maßnahmengruppen hat die AGW als hochwirksam eingestuft. Die Anerkennung und Würdigung bedeutender persönlicher Anlässe, die Vorstellung und das Begrüßen neuer Kolleginnen und Kollegen sowie die Würdigung von Renten- und Pensionseintritten dienen alle der Verbesserung des Arbeitsklimas sowie der Erhöhung der gefühlten Wahrnehmung der eigenen Person. Zum einen wirkt hier die Anerkennung der erbrachten Leistung der Beschäftigten über das Begehen von Jubiläen positiv. Zum anderen wird auch die gefühlte Wertschätzung der eigenen Person über die Würdigung privater Ereignisse wie den Geburtstag erhöht. Zusätzlich wird über eine angemessene Vorstellung und Begrüßung von neuen Kolleginnen und Kollegen eine Kultur der Wertschätzung von Beginn an verdeutlicht und die Möglichkeit, ein Zusammengehörigkeitsgefühl zu entwickeln, gegeben.<sup>20</sup>

Daher werden die Ressorts beauftragt,

- Dienstjubiläen - unabhängig von der Zahlung von Jubiläumszuwendungen - sowie Renten- und Pensionseintritte in angemessener, exponierter Art und Weise zu würdigen sowie
- neue Kolleginnen und Kollegen in angemessener Form zu begrüßen, vorzustellen und ihre Einarbeitung zu hinterfragen.

## **7. Angleichung der Kind-krank-Regelung für Beamte an die Rechtsänderung für Beschäftigte**

Die Bediensteten haben die Angleichung der Kind-krank-Regelung für Beamte an die 2014 geänderte Regelung für Beschäftigte vorgeschlagen.

Mit Gesetz zur besseren Vereinbarkeit von Familie, Pflege und Beruf, welches zum 1. Januar 2015 in Kraft getreten ist<sup>21</sup>, wurde für die Beschäftigten das Krankengeld bei Freistellung wegen Betreuung eines kranken Kindes von 70% auf 90% des ausgefallenen Nettoarbeitsentgelts aus beitragspflichtigem Arbeitsentgelt erhöht.

---

<sup>20</sup> Lt. unabhängigem Experten der Arbeits- und Organisationspsychologie vom dpG Institut.

<sup>21</sup> § 45 Abs. 2 SGB V.

Die Angleichung der Kind-krank-Regelung für Beamte an die Rechtsänderung für Beschäftigte baut eine gefühlte Benachteiligung ab und wertet das familiäre Engagement auf.<sup>22</sup>

Das SMI wird beauftragt, schnellstmöglich § 12 Abs. 2 der Sächsischen Urlaubs-, Mutterschutz- und Elternzeitverordnung (SächsUrlMuEltVO) entsprechend der Regelung des § 45 SGB V anzupassen. Mit entsprechender Beschlussfassung der Staatsregierung ist ein Erforderlichkeitsbericht gemäß Nr. 2 f) dd) der VwV Normerlass nicht erforderlich.

Auch wurden Maßnahmenvorschläge dahingehend unterbreitet, die Regelungen des Pflegezeitgesetzes, Beschäftigte für die Pflege akut pflegebedürftiger naher Angehöriger bis zu zehn Tage unter Zahlung ihrer Dienstbezüge freizustellen, auf die Beamten zu übertragen. An dieser Stelle sei darauf hingewiesen, dass dies mit Einführung des § 71 Abs. 4 SächsBG im Rahmen des Gesetzes zur Weiterentwicklung des Sächsischen Dienstrechts vom 28. Juni 2018 bereits erfolgt ist.

## VII. Begleitung des Evaluationsprozesses

Um die Nachhaltigkeit der Wertschätzungsinitiative zu gewährleisten und zu fördern, hat sich die AGW mit der Evaluationsplanung einen weiteren Aufgabenschwerpunkt gesetzt.

Evaluation bedeutet „das Erfassen und Bewerten von Prozessen und Ergebnissen zur Wirkungskontrolle, Steuerung und Reflexion.“<sup>23</sup> Sie dient der rückblickenden Wirkungskontrolle (z.B.: Zeigt eine Maßnahme den angestrebten Erfolg?), der vorausschauenden Steuerung (Wie muss die Fortsetzung einer Veranstaltung gestaltet werden?) und/ oder der Reflexion und dem Verständnis von didaktischen Situationen, Prozessen und Problemen.

Evaluation erfolgt durch den Vergleich der ermittelten Ist-Werte mit vorher explizit festgelegten und begründeten Soll-Werten anhand nachvollziehbar festgelegter Indikatoren. Standardverfahren zur Datenerfassung sind Befragung, Beobachtung, Test und Datenanalyse.

Der Evaluationsumfang bezieht sich auf unterschiedliche Evaluationsgegenstände auf unterschiedlichen Evaluationsebenen. So soll im Zuge und Nachgang zur Maßnahmenumsetzung zum einen die tatsächliche Wirksamkeit der umgesetzten Maßnahmen betrachtet und zum anderen der Prozess der Umsetzung stetig im Blick behalten werden. Insbesondere die Prozessevaluation kann hierbei dazu dienen, rechtzeitig mögliche Fehlentwicklungen zu erkennen und diesen entgegenzuwirken.

Ziel der AGW ist die Verbesserung der wahrgenommenen Wertschätzung. So können sich aus Sicht der Evaluation in Bezug auf die Zielgruppenerreichung beispielsweise folgende Fragestellungen ergeben:

- Besteht für die Zielgruppe die Möglichkeit, die Maßnahmen zu nutzen?
- Wie viele Personen nutzen die Angebote? Wie häufig?
- Entsprechen die Maßnahmen den Bedürfnissen der Zielgruppe?
- Begrüßen die Personen die Angebote bzw. eventuelle Veränderungen?
- Sind die Informationen für die Zielgruppe nachvollziehbar?
- Stehen genügend Ressourcen für die Umsetzung der Maßnahmen zur Verfügung?
- Kann der gesetzte Zeitplan eingehalten werden?

---

<sup>22</sup> Lt. unabhängigem Experten der Arbeits- und Organisationspsychologie vom dpg Institut.

<sup>23</sup> Reischmann, J. (2006). Weiterbildungs-Evaluation. Lernerfolge messbar machen (2. Aufl.). Augsburg: Ziel.

Neben der Evaluation von Wertschätzungsmaßnahmen sind die Kommunikation und „das Marketing“ der gesamten Wertschätzungsinitiative von besonderer Bedeutung. Es muss viel und transparent darüber kommuniziert werden, was an Maßnahmen bereits angeboten wird, welche konkreten Maßnahmen sofort umgesetzt werden, welche in zu bestimmenden Zeiträumen folgen werden. Hier sind Informationsveranstaltungen denkbar, Berichte über erzielte Ergebnisse, um Erfolge der Initiative Wertschätzung auch deutlich zu machen.

Im Ergebnis geht es darum, Wertschätzung sichtbar und wahrnehmbar zu machen.

Die Arbeitsgruppe konnte sich hierzu nur erste Gedanken machen. Daher ist eine Kommunikations- und „Marketing“-Strategie noch zu entwerfen.

## **D. Zusammenfassung**

### **1. Ziele**

Eine gute Motivation, nachhaltige Gesunderhaltung und eine Identifikation der Bediensteten mit dem Freistaat als Arbeitgeber sind maßgebliche Faktoren für eine leistungsfähige, moderne Verwaltung. Bereits die Personalkommission hatte in ihrem Abschlussbericht die Notwendigkeit eines Personalmarketings auch nach innen hervorgehoben. Als strategisches Handlungsziel aktueller Personalpolitik sollen Aktivitäten zur Wertschätzung der Bediensteten in allen Behörden und Einrichtungen vor diesem Hintergrund weiter ausgebaut und gestärkt werden.

Die ressortübergreifende Arbeitsgruppe Wertschätzung (AGW) bestehend aus Vertretern der Ressorts, der Personal- und Schwerbehindertenvertretungen, der Frauenbeauftragten sowie der HJAV hat am 30. August 2018 ihre Arbeit aufgenommen. Ihre Arbeit wurde begleitet von einem externen Experten der Arbeitswissenschaft und -psychologie.

Ziel der AGW ist die Verbesserung der wahrgenommenen Wertschätzung. Ein wertschätzendes Miteinander und eine darauf aufbauende Behördenkultur sollen nachhaltig, nicht lediglich als kurzfristige Initiative, gefördert werden.

### **2. Methodik**

Zu Beginn ihrer Tätigkeit bat die AGW die Ressorts um Vorschläge für wertschätzende Maßnahmen. Die eingegangenen ca. 5.600 Maßnahmenvorschläge wurden zur besseren Strukturierung in sieben Kategorien, 29 Unterkategorien und 352 Gruppen eingeteilt. Sodann haben die Arbeitsgruppenmitglieder unter arbeitswissenschaftlicher Begleitung die Maßnahmenvorschläge auf Wirksamkeit sowie ergänzend auf eine möglichst schnelle und leichte Umsetzbarkeit geprüft und bewertet. Eine Beurteilung der Wirksamkeit wurde anhand der Kriterien „Nutzen für die Bediensteten“ und „Reichweite“ vorgenommen.

Die Anzahl der Vorschläge wurde nicht als maßgebendes Entscheidungskriterium herangezogen, da es sich bei der Sammlung der Ideen nicht um repräsentative Umfragen handelte und diese in unterschiedlichen Verfahrensweisen erhoben bzw. übermittelt wurden.

Für die im Februar 2019 der AGW zugeleiteten rund 29.000 Vorschläge der Lehrer hat SMK eine weitere Auswertung und Bearbeitung der zahlreichen lehrerspezifischen Maßnahmenideen im Rahmen eines ressortinternen Prozesses angekündigt.

Die AGW hat bisher acht Sitzungen durchgeführt.

### **3. Ergebnisse**

Im Ergebnis der Bewertung durch die AGW wurden folgende Themenschwerpunkte als besonders wirksam identifiziert:

- Führungskräfteverhalten und -entwicklung,
- moderne Arbeitsplatzgestaltung und
- aufgabengerechte Personalausstattung.

Als weitere wesentliche Handlungsfelder wurden die Bereiche Personalentwicklung, gerechte Entlohnung, ressortübergreifende Barrierefreiheit, Beurteilungs- und Beförderungssystem, Feedback-Kultur sowie Leitbild- und Kommunikationskultur identifiziert.

In den meisten Handlungsfeldern sind die Ressorts, die Dienststellenleitungen oder auch in Arbeits-/Projektgruppen organisierte Mitarbeiter bereits aktiv. Allerdings stellt sich der Stand der Konzeptionierung, der Unterstützung durch die Führungsebenen, der Ressourcenbereitstellung und damit der tatsächlichen Umsetzung der jeweiligen Maßnahmen innerhalb der Staatsregierung sehr unterschiedlich dar. Ziel sollte es nach Auffassung der Arbeitsgruppe sein, in allen priorisierten Handlungsfeldern möglichst praxistaugliche Mindeststandards für alle Bediensteten zu finden. Regelungen oder Initiativen, die bereits jetzt oder auch künftig über die festzulegenden Mindeststandards hinausgehen, sind dabei ausdrücklich zugelassen und erwünscht.

#### 4. Weiteres Vorgehen

Aufgrund der Vielzahl der Maßnahmenvorschläge und der teilweise komplexen Prüfungserfordernisse zur möglichen Realisierung ist ein inhaltlich wie zeitlich differenziertes Vorgehen erforderlich:

- a) Bereits vorab war der Themenkreis **Dienstreise** herausgelöst und SMF mit der Bitte um schnelle Prüfung übergeben worden. SMF hat in Aussicht gestellt, einen Teil der Vorschläge vollständig oder in einer Kompromissvariante zu realisieren. Dies betrifft im Wesentlichen Änderungen
  - im Antrags- und Abrechnungsverfahren
  - zur Abschaffung verwaltungsaufwändiger Anrechnungsvorschriften
  - zur Erstattung von Übernachtungskosten; einschließlich des Verfahrens
  - der zumutbaren Reisezeiten
  - beim Kostenvergleich zur Flugzeugnutzung sowie
  - zur Fahrtkostenerstattung bei Vorstellungsgesprächen und in der Ausbildung(Siehe hierzu im Einzelnen Beschlussziffer 2 sowie Punkt C. I des Berichtes.)
- b) Der Themenkreis **Führung** und Führungsverhalten soll durch die Arbeitsgruppe selbst weiterbearbeitet werden, um zunächst **einheitliche Standards** im Sinne von Eckwerten zu erarbeiten und dem Kabinett zur Entscheidung vorzulegen (siehe Beschlussziffer 3 und Punkt C. III. 1. des Berichtes).
- c) Eine Vielzahl an Meldungen hatte die Zusammenarbeit der Bediensteten untereinander zum Gegenstand. Dies aufgreifend schlägt die AGW allgemeingültige **Leitgedanken „Für ein wertschätzendes Miteinander“** vor (siehe Beschlussziffer 6 sowie Punkt C. III. 2. des Berichtes).
- d) Sofern Maßnahmenvorschläge die (federführende) Zuständigkeit eines Ressorts betreffen (sog. **Sonderbereiche**: Beamten- und Dienstrecht, Tarif-, Besoldungs-, Versorgungs- und Beihilferecht, personalwirtschaftliche Maßnahmen mit Haushaltsbezug, Immobilien- und Baumanagement), werden die zuständigen Ressorts mit der Prüfung auf sachliche und zeitliche Umsetzbarkeit beauftragt (siehe hierzu Beschlussziffer 4 sowie Punkt C.IV des Berichtes).
- e) Hinsichtlich der weiteren Maßnahmenvorschläge werden die **Ressorts beauftragt, im Rahmen eigener Initiativen** unter Einbindung der Personalvertretungen die Umsetzungsmöglichkeiten zu prüfen und ressortintern bzw. ressortspezifisch zu realisieren (siehe Beschlussziffer 5 sowie Punkt C. V. des Berichtes).

f) Ferner hat die Arbeitsgruppe möglichst leicht und schnell **umsetzbare, konkrete Maßnahmen** identifiziert. Die Ressorts werden direkt mit ihrer Umsetzung beauftragt. Dazu gehören:

- Erweiterung des Angebots Betrieblicher Gesundheitsmanagement-Maßnahmen (BGM) im Rahmen vorhandener Haushaltsmittel
- Bereitstellung ergonomischer Büromöbel im Rahmen vorhandener Haushaltsmittel
- Möglichkeit des Dienstbeginns ab 6 Uhr unter Absicherung der Funktionszeiten; bei zwingenden Gründen zur Aufrechterhaltung des Dienstbetriebs jedenfalls in den Monaten Juli und August
- verpflichtendes Angebot von Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gesprächen
- Würdigung besonderer Anlässe, auch des Dienstantritts und des Ruhestands
- Angleichung der Kind-krank-Regelung für Beamte an die Rechtsänderung für Beschäftigte.

(Siehe hierzu im Einzelnen Beschlussziffern 7 bis 11 sowie Punkt C. VI. des Berichtes)

Dieser Bericht bildet zunächst einen Zwischenstand ab. Ein Großteil der Entscheidungsprozesse zu Umsetzungsmöglichkeiten sowie in deren Ergebnis die Umsetzung selbst wird noch weitere Zeit, hinsichtlich einiger Maßnahmen auch längere Zeiträume, in Anspruch nehmen. Vorgesehen ist deshalb, die AGW fortzuführen.

Die Stabsstelle wird die Umsetzung der Arbeitspakete in den Ressorts gemeinsam mit der AGW im weiteren Prozess kontinuierlich begleiten und evaluieren. Die Themen- und Aufgabenagenda der AGW soll dabei auf die nach der Bewertungssystematik identifizierten hochwirksamen Maßnahmen beschränkt sein. Dazu ist ein **Evaluationskonzept** zu erstellen (siehe Beschlussziffer 12 und 13 sowie Punkt VII. des Berichtes).

Auch soll ein Austausch darüber geführt werden, welche Konzepte oder Strukturen in den Geschäftsbereichen oder einzelnen Behörden bereits existieren, welche Erfahrungen bereits gesammelt wurden, inwieweit davon im Sinne von best practice-Verfahren ressortübergreifend profitiert werden kann oder inwieweit der Auf- oder Umbau von Strukturen ressortübergreifender Zusammenarbeit sinnvoll sein kann.

Als weiterer Meilenstein ist eine zweite Kabinettsbefassung für den 25. Juni 2019 geplant. Bis dahin sollen die weiteren Prüfungen bzw. Konzeptionsarbeiten im Wesentlichen abgeschlossen und dem Kabinett zur Entscheidung vorgelegt werden.

Um die Bediensteten einzubinden, sie transparent über die nächsten Schritte im Umgang mit den Maßnahmenvorschlägen, die Zeitschiene, die Kriterien, nach denen die Vorschläge bewertet und eingeordnet werden, sowie die Ergebnisse des Bewertungsprozesses zu informieren, wurde das **Bedienstetenportal** [www.mitgestalten.sachsen.de](http://www.mitgestalten.sachsen.de) eingerichtet. Es wird vorgeschlagen, den vorliegenden Bericht zu veröffentlichen. Insgesamt erhalten die Bediensteten so ein realistisches Bild über die Ziele und Möglichkeiten der ressortübergreifenden Arbeitsgruppe „Wertschätzung“.

Dresden, den 12. März 2019

Thomas Popp  
Amtschef und Beauftragter für Informationstechnologie (CIO)