

# Die öffentliche Verwaltung außer Haus

Handlungsfelder für ein dauerhaftes Modell für Homeoffice  
und mobiles Arbeiten



# Einleitung

Die Covid-19-Pandemie zeigt, wie verwundbar unsere Wirtschafts- und Arbeitswelt sowie große Teile des öffentlichen Lebens sind. Um funktionsfähig zu bleiben, brauchen wir neue Arbeitsmodelle. Das Arbeiten im Homeoffice ist dafür sinnbildlich geworden. Die öffentliche Verwaltung steht dabei vor einer besonderen Herausforderung. Denn vor dem Frühjahr 2020 bestanden für Homeoffice und mobiles Arbeiten selten die notwendigen Voraussetzungen. Mit dem Beginn der ersten Welle der Pandemie entstanden zwar vielerorts pragmatische Ad-hoc-Lösungen. Kreativität und Tempo waren gefragt. Was ist aber zu tun, um ein dauerhaftes Modell zu etablieren? Im ersten Krisenmodus konnte noch von Beschäftigten, ihren Personalvertretungen, ihren Familienangehörigen, den Führungskräften, den Interaktionspartnern (Bürgerinnen und Bürgern, Unternehmen etc.), der Aufsicht und den Rechnungshöfen viel Verständnis für „unrunde“ Provisorien erwartet werden. Heute gilt dies nicht mehr.

In diesem Viewpoint möchten wir Ihnen darlegen, welche Aspekte vordringlich für eine gelungene Integration von Formen der virtuellen Zusammenarbeit zu beachten sind. Unsere **PwC-Behörden-Matrix für virtuelle Zusammenarbeit** zeigt erforderliche Handlungsfelder. Sie bietet einen Rahmen, anhand dessen sich diskutieren lässt, ob die gefundenen Lösungen für Ihre Organisation die wichtigen Handlungsfelder für eine dauerhafte Lösung bereits abdecken.

## Ausgangslage – die Krise als Chance

Zunächst zur Begriffsverwendung: Unter „virtueller Zusammenarbeit“ verstehen wir mehrere Varianten der nicht an ein Büro beim Arbeitgeber gebundenen Arbeit. Dazu zählt die „heimbasierte Telearbeit“ (auch „Homeoffice“ oder „Heimarbeit“): Die Arbeit findet zu Hause statt. Bei der „alternierenden Telearbeit“ ist der Arbeitsplatz teils zu Hause, teils beim Arbeitgeber. Beim „mobilen Arbeiten“ bzw. der „Remote-Arbeit“ ist die Arbeit nicht an einen festen Arbeitsplatz gebunden, weder zu Hause noch im Büro.<sup>1</sup> Der von uns gewählte Begriff „virtuelle Zusammenarbeit“ umfasst alle diese Varianten, auch den Mix der Varianten und das Arbeiten im Büro der Dienststelle. Während in vielen Arbeitsplatzregelungen bei Behörden von zeitlich und örtlich klar abgrenzbaren Arbeitsverhältnissen ausgegangen wird, ist es heute wichtig, den Blick nicht zu schnell auf eine oder zwei Varianten zu verengen, sondern je nach Nutzergruppe zu entscheiden und Varianz zuzulassen.

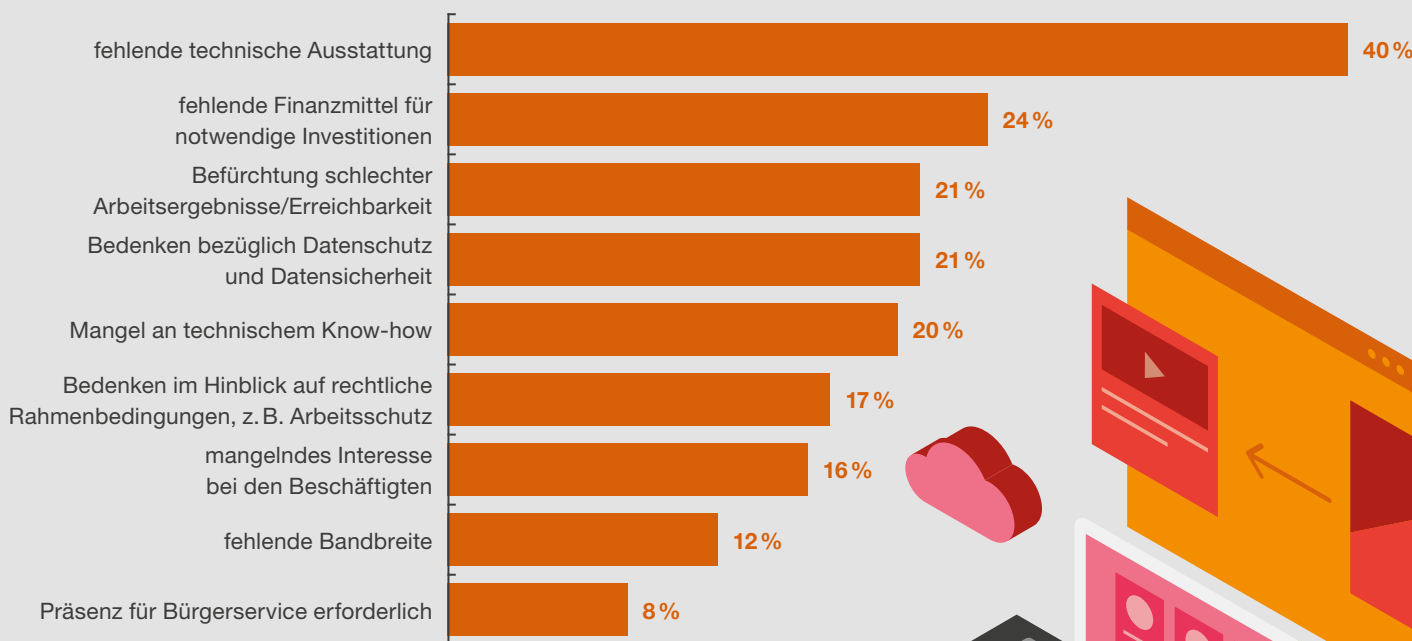
Das Gesamtbild der Verbreitung diverser Formen virtueller Zusammenarbeit ist im öffentlichen Sektor heterogen. Insgesamt zeigt sich indes ein großer Nachholbedarf hinsichtlich der Flexibilisierung herkömmlicher Arbeitsmodelle. In vielen personalintensiven Bereichen, wie in der Bildung oder bei der Polizei, fehlt es schon an ausreichend vielen dienstlichen mobilen Endgeräten. Aber auch in der Kernverwaltung, mit einem hohen Anteil an Büroarbeitsplätzen, zeigen die verfügbaren Zahlen herkömmlich Telearbeitsquoten im niedrigen zweistelligen Prozentbereich. Für den Berliner Verwaltungsapparat beispielsweise wurde im November 2020 berichtet, dass nur zwischen 10 und 15 Prozent der Mitarbeitenden über die notwendige technische Ausstattung für das Arbeiten im Homeoffice verfügen.<sup>2</sup> In einer im Sommer 2020 von Wissenschaftlern der Universität Köln durchgeführten Befragung von Beschäftigten verschiedener öffentlicher Einrichtungen in Deutschland gaben 58,8 Prozent der Teilnehmenden an, dass sie vor der Covid-19-Pandemie noch niemals im Homeoffice gearbeitet hätten.<sup>3</sup>

Manche Umfragen und Berichte zeichnen zumindest für die Bundesministerien im Januar 2021, zum Zeitpunkt der Homeoffice-Verordnung des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales, ein positiveres Bild – mit der Mehrheit der Beschäftigten im Homeoffice, im Bundeskanzleramt, im Bundesministerium der Finanzen und im Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie und im Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft angeblich jeweils über 80%.<sup>4</sup> Andere Umfragen zweifeln diese Zahlen an.<sup>5</sup> Und klar ist, dass diese keine dauerhafte Aussage erlauben, sondern eine Sondersituation von mehreren Wochen im zweiten Corona-Lockdown beschreiben. Im Januar 2021 ergab eine weitere Umfrage der *WELT AM SONNTAG* bei 14 großen Städten und 16 Bundesbehörden, dass in Summe „nicht einmal jeder zweite Innendienstmitarbeiter“ von zu Hause aus arbeiten kann.<sup>6</sup> Laut einer repräsentativen Umfrage des Bitkom und des Deutschen Städte- und Gemeindebunds (DStGB) zeigt sich bei 623 Städten und Gemeinden, dass

50 Prozent der befragten Kommunen ihren Beschäftigten keine Homeoffice-Möglichkeiten anbieten.<sup>7</sup>

Woran liegt der Rückstand? An bislang zu wenig Haushaltsmitteln für die Ausstattung der Beschäftigten mit adäquaten Geräten für virtuelle Zusammenarbeit? An der Führungskultur und der Arbeitsorganisation? Oder auch an den zahlenmäßig stark ins Gewicht fallenden besonderen Berufsbildern (Bildung, innere und äußere Sicherheit) mit weniger „Büroarbeit“? An der mangelnden Digitalisierung der Prozesse und nicht integrierten Fachverfahren? An der Regelungsdichte und besonderen Datenschutzvorgaben sowie papiergebundenen Schriftformerfordernissen? Am Schutz der Beschäftigten vor einer Entgrenzung ihrer Arbeitszeit bzw. umgekehrt an mangelnden Zeitwirtschaftssystemen?<sup>8</sup> Alle diese Argumente sind für eine Erklärung des Status quo vor der Covid-19-Pandemie plausibel. Aber sie müssen nicht zwangsläufig auch die Zukunft bestimmen.

## Ergebnisse der Umfrage von Bitkom/DStGB (2020) zu den Gründen, weshalb Kommunen nicht für alle Beschäftigten Homeoffice anbieten



Die Covid-19-Pandemie hat einen deutlichen Digitalisierungsdruck bewirkt. Die Forderung nach Arbeiten zu Hause, wie sie das Bundesministerium für Arbeit und Soziales im zweiten Lockdown für alle Organisationen soweit möglich erhob und zur Verordnung werden ließ, die Schließung vieler öffentlicher Einrichtungen, insbesondere der Schulen, und die Sorge um die eigene Gesundheit haben zu einer Beweislastumkehr geführt. Auch zeigt die Erfahrung in vielen Unternehmen und anderen Lebensbereichen mit Onlineprozessen, Videokonferenzen etc., dass digital schon vieles möglich ist.



# Warum dauerhaft mehr virtuelle Zusammenarbeit?

Die virtuelle Zusammenarbeit bleibt nicht auf das Zeitfenster 2020/2021 beschränkt. Es ist noch immer unabsehbar, wie lange die Pandemie unser Arbeitsleben beeinträchtigen wird. Die bislang verfügbaren Datenpunkte zeigen zudem, dass viele Beschäftigte inzwischen das Homeoffice – zumindest an manchen Tagen in der Woche – nicht mehr missen möchten.

Warum ist die Erweiterung der Arbeitsorganisation um virtuelle Zusammenarbeit auch für den öffentlichen Sektor unumgänglich?

1. Es zeigte sich mit der Coronapandemie sehr deutlich, dass gut eingespielte virtuelle Zusammenarbeit für die Resilienz der Behörden und öffentlichen Einrichtungen essenziell ist.
2. Kosten sind kein Argument gegen, sondern für virtuelle Zusammenarbeit. Mit der Anpassung der Arbeitsorganisation, das heißt auch der Raumkonzepte, und der Erhöhung der Effizienz (z. B. durch weniger dienstliche Reisen) ist virtuelles Arbeiten ein Hebel für Kostensenkungen.

3. Die Möglichkeit der virtuellen Zusammenarbeit ist Teil der Arbeitgeberattraktivität. Gerade personalknappe Einrichtungen, die Sorgen um Nachwuchskräfte haben und nicht mit üppigen Gehältern punkten können, werden virtuelle Zusammenarbeit als gut einzurichtende Möglichkeit erkennen, mit besserer Vereinbarkeit von Familie und Beruf Personal zu finden sowie zu binden.
4. Auch für das Personalmanagement ergeben sich Vorteile. So können etwa Vertretungsregelungen überörtlich organisiert und Schulungsangebote differenziert physisch und/oder online angeboten werden.
5. Schließlich: Die öffentliche Hand hat ein Legitimationsproblem, wenn sie auf der einen Seite möglichst viel Homeoffice von der Wirtschaft fordert, andererseits aber von den eigenen Beschäftigten Präsenz im Büro verlangt.

Mit der Krise als Chance und guten Gründen für eine systematische Erweiterung der Arbeitsorganisation um virtuelle Zusammenarbeit bleibt die Frage: Wie kann diese gelingen? In der PwC-Behörden-Matrix für virtuelle Zusammenarbeit haben wir die Handlungsfelder so strukturiert, dass ein kohärenter Gesamtansatz möglich ist. Die im Krisenmodus gefundenen Lösungen lassen sich damit auf ein stabiles Fundament setzen.

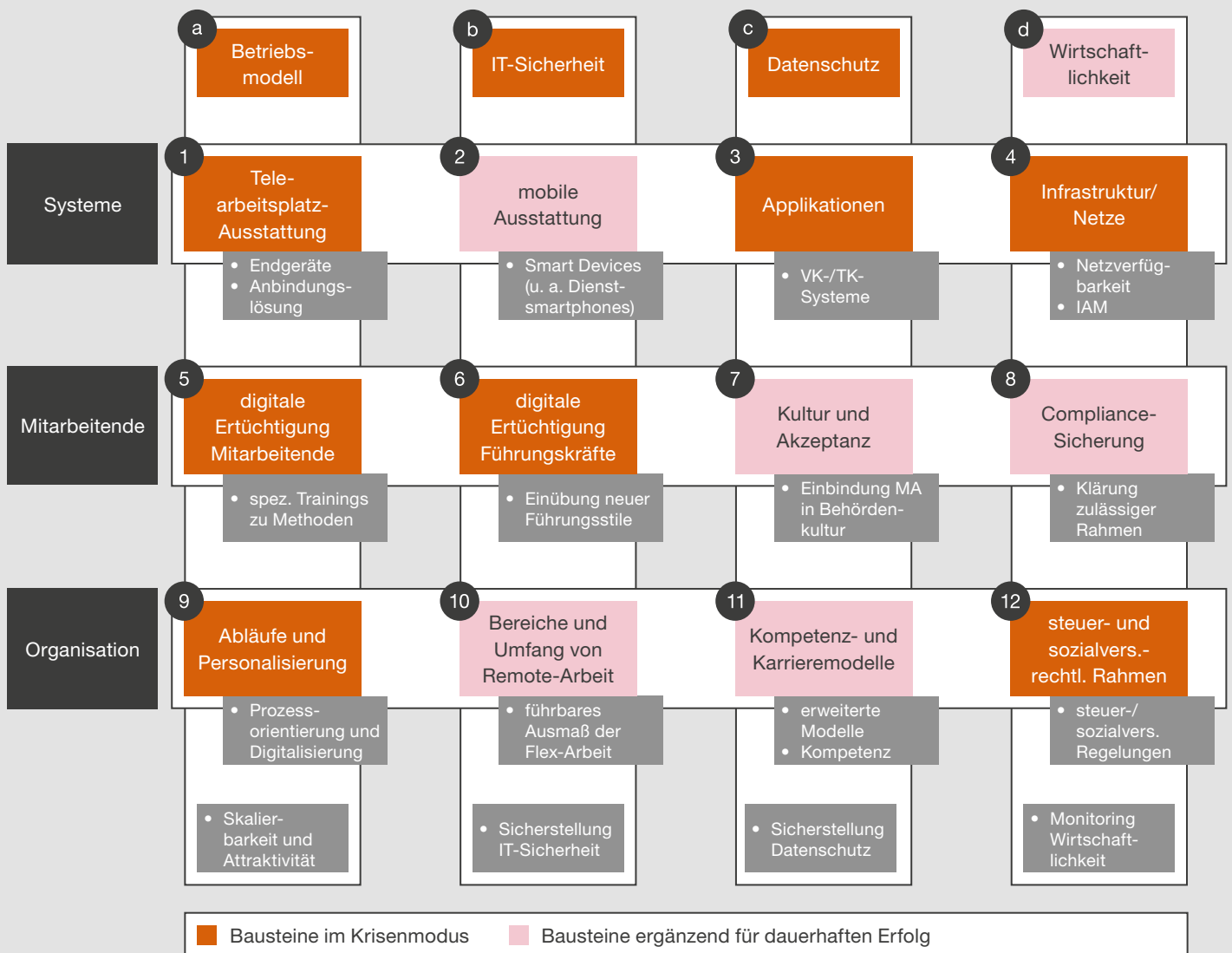


# Die PwC-Behörden-Matrix für virtuelle Zusammenarbeit

Die PwC-Behörden-Matrix ist entlang der Dimensionen „Systeme“, „Mitarbeitende“ und „Organisation“ gegliedert. Wir vermeiden den verkürzten Blick auf die Ausstattung von Mitarbeitenden mit Laptops. Wir nutzen drei klassische Analyse- und Gestaltungsdimensionen, die die Arbeitsorganisation übergreifend als ein soziotechnisches System definieren. In den Blick zu nehmen sind zudem Faktoren mit übergreifender Geltung: das spezifische Betriebsmodell, die IT-Sicherheit, der Datenschutz und die Wirtschaftlichkeit.

Die folgende Abbildung bietet Ihnen einen Überblick über die gesamte Matrix. Sie können sie als Gliederungsschema bei der Definition der geeigneten Arbeitsorganisation für Ihre Behörde nutzen. Die Handlungsfelder werden im Folgenden erläutert. Im Krisenmodus beschränkte sich die Reaktion oftmals auf die orange dargestellten Bereiche. Im nächsten Schritt geht es um die Vervollständigung des kohärenten Ansatzes.

## Virtuelle Zusammenarbeit: Dimensionen für die Krise und dauerhaften Erfolg



# Systeme

Die (IT-)Systeme sind die offensichtliche Handlungsdimension, wenn es um die Ermöglichung der virtuellen Zusammenarbeit geht. Wir sehen vier zugeordnete Arbeitsfelder:

## 1 Telearbeitsplatz-Ausstattung

Während des ersten Lockdowns im Frühjahr wurde die Arbeitsfähigkeit vielfach mit dem Zukauf und dem erhöhten Einsatz von Laptops gesichert. Doch dies ist nicht genug. Es gilt zu prüfen, ob die Mitarbeitenden an ihrem alternativen stationären Arbeitsplatz (Telearbeitsplatz im Sinne eines Homeoffice) über eine adäquate Ausstattung verfügen. Dauerhafte Lösungen müssen auf die folgenden kritischen Fragen eine positive Antwort liefern:

- Entspricht das Endgerät den aus der Nutzungssituation hervorgehenden Anforderungen? Bei rein stationärem Gebrauch genügt gegebenenfalls ein Micro-PC und ist ein Laptop nicht zwangsläufig das Mittel der Wahl.
- Wird adäquate Peripherie zur Verfügung gestellt, zum Beispiel ausreichend große Bildschirme für eine Aktenbearbeitung, Webcams, angemessene Druck-/Scan-Lösungen?

- Gibt es Regelungen für die Zulässigkeit und Anschlussfähigkeit privater Peripheriegeräte (Bring your own device)? Liegt ein Integrationskonzept für private Geräte, gegebenenfalls auch Endgeräte vor?
- Gibt es weitere Regelungen für die Arbeitsplatzausstattung, zum Beispiel zur Ergonomie, zur Zulässigkeit eines Umfelds (etwa für den Umgang mit vertraulichen Daten)?
- Ist eine hinreichende Anbindung gegeben, zum Beispiel Bandbreite?
- Werden die IT-Sicherheit und der Datenschutz ausreichend gewährleistet?
- Sind adäquater Support und Troubleshooting gewährleistet, auch außerhalb der Kernarbeitszeiten?

## 2 Mobile Ausstattung

Eine nachhaltige Veränderung der Arbeitsweise lässt sich nur durch eine vollständig mobile Ausstattung schaffen. Mobiles Internet kann häufigen Verbindungsabbrüchen in Haushalten mit fehlendem Breitbandanschluss entgegenwirken. So kann der Austausch der Team- oder Abteilungsmitglieder mittels Video- und Telefonkonferenzen begünstigt und das Teamgefühl der Mitarbeitenden gestärkt werden.

Es ist zu überdenken, ob weitere Geräte für den mobilen Gebrauch genutzt werden sollten. Nicht alle Mitarbeitenden haben ständig wechselnde Arbeitsplätze bzw. sind im engeren Sinne mobil tätig, zum Beispiel auf Dienstreisen. Für diejenigen, die tatsächlich mobil arbeiten, sind Smartphones mit Zugriff auf wichtige Applikationen, gesicherte Applikationsbereiche auf dem Smartphone oder auch Tablet-Lösungen relevant. Für diejenigen allerdings, die in der Regel lediglich von verschiedenen stationären Arbeitsplätzen aus arbeiten (z. B. im Büro oder zu Hause), sind gute Peripheriegeräte wie ein großer Bildschirm etc. wichtiger.



### 3 Applikationen

Aufgrund fehlender Kompatibilität und Sicherheitsbedenken sind viele Anwendungen ausschließlich für den Betrieb vor Ort in der Einrichtung konzipiert (on premise). Der Trend zu webbasierten Anwendungen bzw. zur Client-Server-Architektur ist zwar vorhanden, aber es scheitert weiterhin häufig an der Umsetzung. Dabei ist dieser Aspekt gerade mit Blick auf die im vorherigen Abschnitt angesprochene Bandbreitenoptimierung wichtig und technologisch zukunftsweisend.

Ein weiterer Aspekt ist die Sicherstellung mobiler Nutzbarkeit. Hierzu empfiehlt sich eine Mobile-Strategie – auch für Anwendungen in Unterstützungsprozessen wie zum Beispiel die Reisekostenabrechnung per App.

Häufig reicht es nicht aus, Anwendungen für die virtuelle Zusammenarbeit zu optimieren. In vielen öffentlichen Einrichtungen sind papiergebundene Prozesse aus regulatorischer bzw. rechtlicher Notwendigkeit heraus weitverbreitet. Die Pandemie erzeugt hier zwar zusätzlichen Druck, die Digitalisierung der Prozesse voranzutreiben, doch die notwendigen Ressourcen hierfür sind meist nicht vorhanden. Dennoch bedarf es gerade hier proaktiven

Handelns – ein wohlüberlegtes, schrittweises Herangehen bietet sich unter den Gegebenheiten an:

- Im ersten Schritt sollten diejenigen Arbeitsbereiche betrachtet werden (Prozess- und Portfolioanalyse), deren Digitalisierung die größten Optimierungspotenziale verspricht.
- Im zweiten Schritt sollte eine Kosten-Nutzen-Analyse unter Betrachtung möglicher Risiken und Herausforderungen durchgeführt werden.
- Ein Scoring-Mechanismus ermittelt schließlich die Anwendungen, die zuerst ertüchtigt und für die verteilte Zusammenarbeit optimiert werden sollten.
- Um die IT-Ressourcen und den Breitbandinternetanschluss der Behörde zusätzlich zu entlasten, sollten Cloud-Anbieter, die die Anforderungen der EU-Datenschutz-Grundverordnung (DSGVO) und für „Verschlusssachen – nur für den Dienstgebrauch“ erfüllen, in Betracht gezogen werden. Durch sichere Cloud-Systeme können zusätzliche Datenspeicher und Kommunikationsdienste schnell rekrutiert und bereitgestellt werden.

### 4 Infrastruktur und Netzwerk

Das Netzwerk ist der Schlüsselfaktor für die dezentrale Zusammenarbeit und wird daher zum sogenannten Minimumfaktor. Besonders wichtig sind das notwendige Virtual Private Network (VPN) und die Anforderungen an die Bandbreite im Up- und Download der Internetanbindung, über die sich die von außerhalb Mitarbeitenden mit dem internen Netzwerk verbinden. Während diese Technologien in den meisten Behörden bereits vorhanden sind, erzeugen der Ausbau der Kapazitäten und die sich daraus ergebenden neuen Anforderungen an die IT-Sicherheit häufig Probleme.

Eine Inter-Netzwerk-Architektur (z. B. SINA) gewährleistet zwar die Bereitstellung und Nutzung von Ende-zu-Ende-verschlüsselten Kommunikationsinfrastrukturen, geht aber mit einer Einschränkung der Verbindungsgeschwindigkeit und damit der Arbeitsqualität einher. Weiterhin ist nicht zu vernachlässigen, dass nicht alle Infrastrukturkomponenten gleichermaßen aus der Distanz zur Verfügung stehen. Häufig ist eine Anpassung der Konfiguration und teilweise auch der Netzwerktopologie notwendig. Nur wenn die grundlegenden Infrastrukturdienste, wie Verzeichnisdienst, Identity-Access-Management und Netzwerkspeicher, auch in einer Inter-Netzwerk-Architektur verfügbar sind, kann die virtuelle Zusammenarbeit funktionieren. Dabei ist zu unterscheiden, ob diese nur im VPN oder auch direkt aus dem Internet (z. B. E-Mail-Dienste) verfügbar sein müssen.



# Mitarbeitende

Keine Institution des öffentlichen Dienstes kann ihren gesetzlichen Verpflichtungen nachkommen oder die fachliche Aufgabenerfüllung sicherstellen, ohne sich auf kompetente, zufriedene Mitarbeitende verlassen zu können. Die demografische Entwicklung bei den Beschäftigten des öffentlichen Dienstes mit vielen ausscheidenden, nicht

mehr ersetzbaren Beschäftigten drängt regelrecht dazu, möglichst schnell die Verfahrensweisen zu digitalisieren – zumal eine moderne, digitale Arbeitsumgebung für die jüngeren Kohorten einen wichtigen Aspekt der Arbeitgeberattraktivität darstellt.

## 1 Digitale Ertüchtigung der Mitarbeitenden

Um auch kurzfristig Formen der virtuellen Kollaboration etablieren zu können, muss eine digitale Ertüchtigung der Mitarbeitenden stattfinden. Spezielle Trainings und Methoden tragen dazu bei, den Umgang mit IT sicherer zu gestalten und so Vertrauen bei den Mitarbeitenden aufzubauen. Auch hier gilt: Für längerfristige Lösungen ist ein gesamtheitlicher Blick nötig. Folgende Fragen sind dafür hilfreich:

- Sind die Beschäftigten geschult und sicher in der Nutzung der Geräte und Anwendungen, von der Webkonferenz bis hin zu Chats und Ähnlichem, die im Rahmen der kurzfristigen Maßnahmen eingeführt wurden und nun verstetigt werden sollen?
- Erhalten die Beschäftigten ergänzend dazu Informationen und Trainings zur „guten“ und effizienten Arbeit von zu Hause oder mobil, zum Beispiel zum Management der eigenen Erreichbarkeit über verschiedene parallele Kanäle, zum Einhalten von Pausenzeiten, zur Selbstmotivation oder zu notwendigen Eskalationen?
- Finden Formate, die dem Teamzusammenhalt dienen, statt, zum Beispiel virtuelle gemeinsame Mittagessen?

- Gibt es eine proaktive Kommunikation und gemeinsame Lösungssuche, sodass virtuelle Zusammenarbeit mit klassischer Büroarbeit kombiniert wird? Dies bedarf eines intensiven Akzeptanzmanagements, damit keine Arbeitsform in den Verdacht der Minderwertigkeit gegenüber einer anderen gerät.
- Werden die Flächenkonzepte parallel überarbeitet? Gerade Hybridmodelle (virtuelle und klassische Büroarbeit) erfordern beispielsweise eine Anpassung der Arbeitsplatzbemessung im Büro, etwa aufgrund der wechselnden Nutzung eines bestimmten Arbeitsplatzes durch mehrere Beschäftigte.

Auch fachlich gibt es für viele Mitarbeitende des öffentlichen Dienstes Nachholbedarf im Bereich der virtuellen Zusammenarbeit. Ungewohnte Arbeitsmodalitäten und der verstärkte Einsatz digitaler Werkzeuge führen besonders bei dienstälteren Kolleginnen und Kollegen häufig zu Ablehnung oder Überforderung. Im Rahmen einer Digital-Upskilling-Initiative kann diesem Umstand durch die Vermittlung relevanter Kompetenzen, auch im Remote-Modus, Rechnung getragen werden.

## 2 Digitale Ertüchtigung der Führungskräfte

Nicht nur die Mitarbeitenden, sondern auch die Führungskräfte müssen umdenken, damit virtuelle Zusammenarbeit fruchtbar und kollegial ausgestaltet werden kann. Besonders wichtig ist das Etablieren neuer Führungsstile. Aufgaben delegieren, überzeugen, motivieren, laterale Kommunikation sicherstellen, Arbeitsfortschritte begleiten und prüfen sowie Probleme oder Handlungsbedarfe in persönlichen Gesprächen aufspüren – all das muss die Führungskraft in einer virtuellen Umgebung viel strukturierter angehen und in Form fester Terminserien etc. festlegen. Dadurch steigt für die Führungskraft der Anteil nicht mehr frei disponierbarer Zeit. Durch einen größeren Umfang bilateraler Kommunikation wird dies gerade bei großen Führungsspannen zu einem erheblichen Problem.

Neue Arbeitsweisen und Projektmanagementmethoden sollten daher die Koordination und den teamübergreifenden Austausch unterstützen. Bei klar umrissenen Aufgabefeldern spielt Vertrauen eine wichtige Rolle. Dieses „kontrollierte Loslassen“ erfordert Methode, sodass die Arbeitsweise für Mitarbeitende und Führungskräfte verlässlich und motivierend wird. Bei Aufgaben mit Bedarf an gemeinsamer Problemlösung und viel Koordination empfiehlt es sich, kleinere Arbeitspakete zu schnüren. Interaktive Elemente wie kurze, aber tägliche Zusammenkünfte im virtuellen Raum stellen den regelmäßigen Informationsfluss unter allen Mitarbeitenden im Arbeitspaket sicher.





### 3 Kultur und Akzeptanz

Die Handlungsfelder der Matrix bedingen in den meisten Organisationen einen Kulturwandel. Die Mitarbeitenden sollen – auch aus der Distanz – in die eigene Behördenkultur eingebunden und bei den Veränderungen ihrer täglichen Arbeit begleitet werden. Es gilt beispielsweise, darauf zu achten, dass sich keine Zweiklassenkultur zwischen den Personen, die im Homeoffice arbeiten, und denjenigen, die im Büro sind, etabliert. Das Management ist in der Verantwortung, den Mitarbeitenden eine offene und tolerante Arbeitskultur vorzuleben und sie in diese zu integrieren. Gerade hier darf der Faktor Zeit nicht vernachlässigt werden, da ein solcher Veränderungsprozess nicht ad hoc, sondern nur sukzessive und idealerweise mit entsprechender professioneller Begleitung stattfinden kann.

In der Umfrage der Universität zu Köln zur Verbreitung von Homeoffice im öffentlichen Dienst während der Covid-19-Pandemie gaben 62 Prozent der Befragten an, dass die Abwesenheit vom Büro für die Karriere hinderlich sei. Lange Anwesenheit werde im öffentlichen Dienst mit besonderem Engagement verbunden.<sup>9</sup>

Mit zunehmender Dauer virtueller Arbeit droht die Identifikation mit einem Team und einer Organisation zu verblassen.

### 4 Compliance-Sicherung

Grundvoraussetzung für die Möglichkeit zur Vernetzung und zum Austausch der Mitarbeitenden ist die Bereitstellung entsprechender Kollaborationsplattformen (z. B. Chat-, Video-, Telefonkonferenzsysteme, Austauschplattformen für Daten). Hierbei sollten aber nicht nur die jeweiligen Funktionen, sondern auch das Thema Compliance betrachtet werden. Zudem müssen die regulatorischen und rechtlichen Rahmenbedingungen (Datenschutz, IT- und Datensicherheit), aber auch die Einhaltung von Arbeitszeitregelungen von den Führungskräften klar kommuniziert und in der jeweiligen Organisation verankert werden.

Eine Rahmenvereinbarung für die mobile und virtuelle Zusammenarbeit besteht in den meisten Häusern bereits, ist aber häufig aus der Perspektive des Arbeitgebers

verfasst und betrachtet daher hauptsächlich die Pflichten der Mitarbeitenden. Gerade öffentliche Einrichtungen sollten die Gelegenheit nutzen und bei einer Anpassung ihrer Rahmenvereinbarung klar die Vorteile der virtuellen Zusammenarbeit herausarbeiten. So lässt sich ein zusätzlicher Hebel zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität schaffen. Eine solche Vereinbarung kann zudem das gegenseitige Vertrauen (zwischen Mitarbeitenden und der Einrichtung) vertiefen und auch in den Bereichen IT- und Datensicherheit für Klarheit sorgen. Im Idealfall ist eine solche Dienstvereinbarung auch mit anderen Aspekten der Arbeitsorganisation, insbesondere mit Regelungen des Bürokonzepts (z. B. Desksharing, Clean Desk) sowie mit den besonderen Belangen der Inklusion, in einem stimmigen Konzept verbunden.

# Organisation

Der Grad der internen Digitalisierung lässt sich auch aus der Aufbauorganisation und den organisatorischen Abläufen einer öffentlichen Einrichtung ablesen. Gleiches gilt für die virtuelle Zusammenarbeit. Viele bestehende Strukturen müssen überdacht und eventuell angepasst werden, damit

sie einem langfristigen Wandel der Arbeitsmodalitäten nicht im Wege stehen. Die Herausforderung hierbei ist es, alle relevanten Bereiche mit einzubeziehen, sodass ein harmonisches Gesamtkonstrukt als Grundlage für das „New Normal“ geschaffen werden kann.

## 1 Abläufe und Personalisierung

In einer zunehmend digitalen Arbeitswelt und angesichts der Herausforderungen der virtuellen Zusammenarbeit ist es unumgänglich geworden, dass Mitarbeitende in Fachabteilungen einen klar definierten und dokumentierten Fachprozess zur Bewältigung der täglichen Aufgaben vorfinden. Ein klar definierter Prozess gibt den Mitarbeitenden Sicherheit in ihren Arbeitsabläufen, auch außerhalb ihrer gewohnten Umgebung im Büro. Prozessdokumentationen als Hilfestellung für Mitarbeitende sind oftmals vorhanden, jedoch ist die regelmäßige Aktualisierung mit einem hohen Aufwand verbunden.

Vor allem in Zeiten der virtuellen Zusammenarbeit werden die Vorteile, die aus der Anpassung und Digitalisierung von Prozessen resultieren, sichtbar. Beides stellt sicher, dass die Mitarbeitenden, auch im Homeoffice, ihrem standardisierten und routinierten Arbeitsablauf weiterhin nachgehen können. Im Rahmen der virtuellen Zusammenarbeit und im Homeoffice sollte gewährleistet sein, dass Prozesse weiterhin problemlos durchlaufen werden können. Daher müssen die Verantwortlichkeiten für einzelne Prozessschritte, Schnittstellen und interne Kontrollabläufe analysiert und gegebenenfalls neu definiert sowie angepasst werden. Diese neue Form der (dauerhaften) virtuellen Zusammenarbeit erfordert es mehr denn je, Prozesse anzupassen, zu digitalisieren und die Verantwortlichkeiten eindeutig zu regeln.

In vielen öffentlichen Einrichtungen sind papiergebundene, analoge Prozesse weitverbreitet. Die technische Umsetzung ihrer Digitalisierung erfolgt dabei über geeignete Anwendungen und wird vom IT-Bereich begleitet. Digitalisierung bedeutet dabei keine 1:1-Abbildung bestehender Offlineprozesse in elektronischen Tools. Die Aufgabe der Digitalisierung sollte vielmehr genutzt werden, um Prozesse mit den neuen digitalen Möglichkeiten neu zu denken und gegebenenfalls vollständig umzugestalten, und zwar am besten nutzerorientiert. Zunächst sollte hierfür die Prozesslandschaft mit Fokus auf dem gegenwärtigen Digitalisierungsgrad betrachtet werden. Anschließend können die Prozesse mit dem höchsten Optimierungspotenzial und besten Kosten-Nutzen-Faktor für die virtuelle Zusammenarbeit ausgewählt werden.

Dabei kann zwischen fachlichen und organisatorischen Prozessen unterschieden werden. Fachliche Prozesse sind meist komplexer und weisen externe Schnittstellen, wie etwa zum Bürger oder zu anderen öffentlichen Einrichtungen, auf. Organisatorische Prozesse, also interne Prozesse der Verwaltung, können andererseits schnell, kostengünstig und mit wenig Risiken digitalisiert werden. Die vollständige Digitalisierung der jeweiligen Prozesslandschaft wird, je nach Komplexität der fachlich betreuten Aufgaben, einen längeren Zeitraum in Anspruch nehmen. Hierbei sollte es stets das Ziel sein, neue Arbeitsabläufe weitestgehend medienbruchfrei zu konzipieren, um die virtuelle Zusammenarbeit so effizient wie möglich auszugestalten.

Damit die scheinbare Komplexität der Prozesse nicht abschreckt und in eine prinzipielle Abneigung gegen die virtuelle Zusammenarbeit umschlägt, sollten auch einfache (aber effektive) Alternativen geprüft und als Übergangslösung eingeführt werden. So kann die technische Unterstützung durch elektronische Signaturen und das Portable Document Format (PDF) als ein Katalysator für das papierlose digitale Zusammenarbeiten dienen. Genehmigungs- und Entscheidungsprozesse, Zeiterfassungsbögen sowie Personalverfügbarkeiten können ebenfalls über eine geeignete Kollaborationsplattform digital abgebildet werden. Mit Letzterer lassen sich geänderte Prozessabläufe flexibel und mit geringem Aufwand darstellen und die Umstellung auf eine Spezialanwendung kann im ersten Schritt vermieden werden.

Eine meist recht einfache, aber wirkungsvolle Möglichkeit zur Digitalisierung sehr regelmäßiger Kommunikation ist die Einführung von Chatbots. Im Personalbereich beispielsweise erstrecken sich die Einsatzmöglichkeiten von der Personalgewinnung bis zur betrieblichen Altersvorsorge. Ein Chatbot ist für seine Nutzer an jedem beliebigen Ort und jederzeit erreichbar, beantwortet Fragen in Echtzeit und stellt ein digitales Tool dar, mit dem sich die Zukunftsorientiertheit und digitale Fitness eines Unternehmens messen lassen.

## 2 Bereiche und Umfang virtueller Zusammenarbeit

Nicht jeder Arbeitsplatz bzw. jede Tätigkeit ist gleichermaßen für virtuelle Zusammenarbeit geeignet. Neben den Anforderungen an Erreichbarkeit und Flexibilität im Arbeitsalltag hat dieser Aspekt konkrete Auswirkungen auf die Gleichbehandlung von Mitarbeitenden. Geeignete Anreizmodelle können dies zwar bis zu einem gewissen Grad abfedern, sie werden die Grundproblematik jedoch nicht lösen. Eine transparente und offene Kommunikation der Regeln für die virtuelle Zusammenarbeit hilft, Verständnis und Entgegenkommen bei allen Mitarbeitenden zu erzeugen. Unabhängig davon ist jedoch anzuraten, nicht vollständig auf eine Arbeit von außerhalb umzustellen. Der persönliche Austausch stärkt nicht nur den Teamzusammenhalt, sondern ist oftmals weiterhin das bessere Medium, um kreativ an komplexen Problemen zu arbeiten. Die Rahmenbedingungen eines geeigneten Modus Operandi sollten sich dabei einerseits an einer Gesamtvereinbarung zum Remote-Arbeiten und andererseits an der teamspezifischen Ausrichtung orientieren. Dafür können geeignete Modelle von der öffentlichen Einrichtung als Grundlage aufbereitet und den Teams als Blaupause zur Verfügung gestellt werden – so kann ein interorganisationaler Wildwuchs an Arbeitsmodellen eingedämmt werden.



## 3 Kompetenz- und Karrieremodelle

Die individuelle Kompetenz, die Qualität der geleisteten Arbeiten und das jeweilige Engagement können in virtuellen Umgebungen nur bedingt (objektiv) beurteilt werden. Oft mangelt es an Transparenz und Sichtbarkeit. Bestehende Modelle und Strukturen müssen daher geprüft und auf die neue Arbeitsform der virtuellen Zusammenarbeit ausgerichtet werden. Da im Homeoffice der direkte persönliche Austausch häufig leidet, sollten Führungskräfte aktiv die regelmäßige digitale Kommunikation mit den Mitarbeitenden suchen und nach einem vorher definierten

Schema sowohl fachliche Themen als auch die Personalentwicklung besprechen. Zugleich ist sicherzustellen, dass die virtuelle Zusammenarbeit nicht zur Entschleunigung der Karriere führt, sondern als legitime Arbeitsform in den Personalmodellen anerkannt wird. Dazu sollte auch der unvermeidbaren Tendenz, dass Beschäftigte im Homeoffice und im mobilen Arbeitsmodus im Abseits vieler Informationen und Kommunikationsflüsse stehen, aktiv entgegengewirkt werden.

## 4 Steuer- und sozialversicherungsrechtlicher Rahmen

Die Umstellung auf ein Modell der virtuellen Zusammenarbeit bedarf auch der Betrachtung von arbeits- und sozialversicherungsrechtlichen Rahmenbedingungen. Die virtuelle Zusammenarbeit ist in den aktuellen Normen nicht kohärent geregelt. Man denke nur an den lückenhaften Arbeitsschutz und die daraus resultierenden Probleme mit der Unfallversicherung bei der Arbeit zu Hause. Die steuerliche Behandlung des Arbeitsplatzes außerhalb des Büros, als häusliches Arbeitszimmer, ist erst in der Covid-19-Pandemie so recht zu einem größeren Diskussions-

gegenstand geworden. Welche Wohlstandsprämissen setzt die öffentliche Hand für die steuerliche Anerkennung von Aufwendungen bzw. einer Pauschale für das Homeoffice, wenn dieses in Form eines eigenen Arbeitszimmers existieren muss? Diese Lücken und Inkohärenzen gilt es aus Sicht eines verantwortungsvollen Dienstherrn (sowie der Personalvertretung) anzuerkennen und kompensatorisch zu regeln, sodass die gesuchte Attraktivitätssteigerung nicht gleich wieder konterkariert wird.

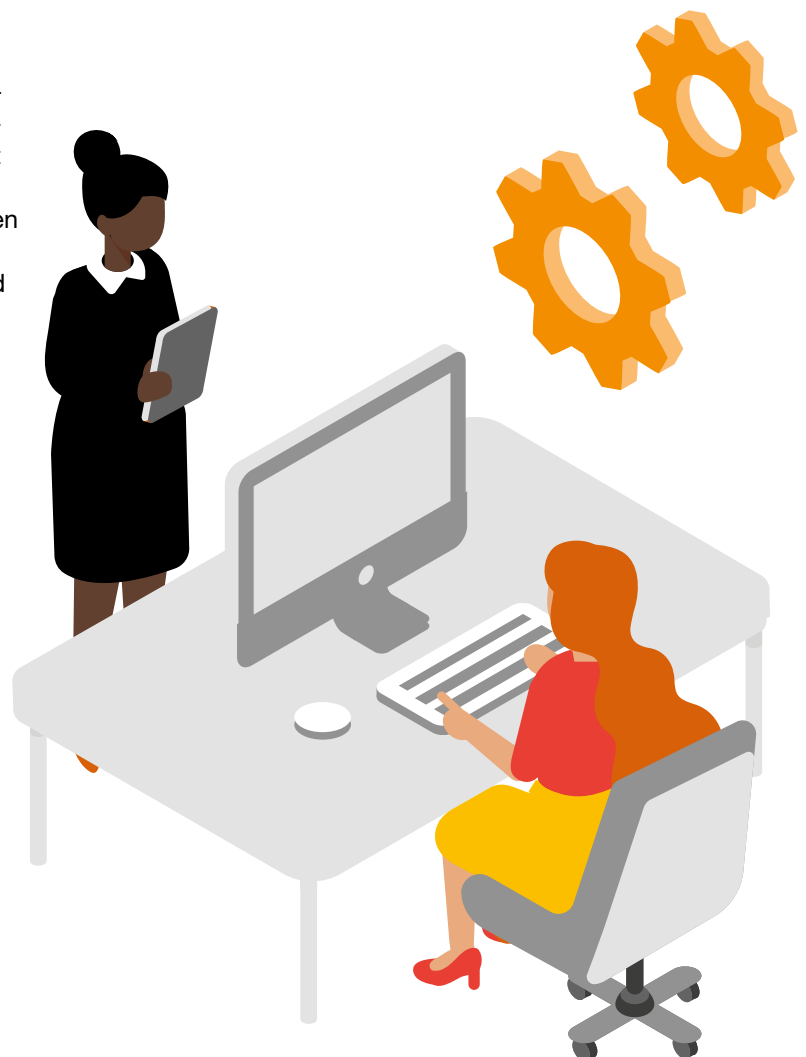
# Faktoren mit übergreifender Geltung

Wie bereits angeführt bieten virtuelle Arbeitsumgebungen viel Potenzial in puncto Arbeitgeberattraktivität und ermöglichen durch die Digitalisierung der Arbeitsprozesse zusätzliche Skaleneffekte in der technischen Ausgestaltung. Um hier das Optimum zu erreichen, müssen vier übergreifende Faktoren betrachtet werden. Auf diese sind wir im Zuge der Erläuterung der verschiedenen Handlungsfelder bereits eingegangen; an dieser Stelle möchten wir sie zusammenfassend darstellen:

**1. Betriebsmodell:** Der pandemiebedingten Heimarbeit vieler Mitarbeitenden lagen in den seltensten Fällen klare Personalkonzepte für ein stabiles Betriebsmodell zugrunde. In welchen Tätigkeitsbereichen ist Telearbeit grundsätzlich sinnvoll, wo geht sie in nicht adäquater Weise zulasten der Produktivität oder ist schlicht nicht möglich? Wie verbindet sich die Arbeit im Homeoffice mancher Beschäftigter mit der Büroarbeit anderer? Wird die Ausweitung virtueller Zusammenarbeit auch mit neuen Bürokonzepten, insbesondere Desksharing, verbunden? Homeoffice ist kein Selbstzweck. Die vielen Vorteile, die damit einhergehen, bedingen eine differenziertere Planung des Personaleinsatzes und der Personalbedarfe und zudem einen kulturellen Wandel.

**2. IT-Sicherheit:** Auch dieser Aspekt betrifft alle drei Dimensionen „Systeme“, „Mitarbeitende“ und „Organisation“. Er erstreckt sich von Fragen der VPN-Einstellungen bis zu Passwortvorgaben. Das Bundesamt für Sicherheit in der Informationstechnik (BSI) hat inzwischen umfangreiche Dokumentensammlungen mit Tipps und Tricks sowie weiterführenden Materialien online gestellt.<sup>10</sup> Für eine Checkliste sei zudem auf die Materialien des gemeinnützigen Vereins „Deutschland sicher im Netz (DsiN)“ verwiesen. Die „SiBa-App“ der Initiative liefert sogar tagesaktuell Informationen über bekannte Sicherheitsvorfälle und Cyberangriffe und gibt Betroffenen Tipps.<sup>11</sup> Wie bei allen anderen Aspekten auch bleiben für die jeweilige Behörde organisationsspezifische Anpassungen unabdingbar.

**3. Datenschutz:** Die Einhaltung des Datenschutzes spielt in allen drei Dimensionen eine wichtige Rolle. Bei der Wahl der Applikationen, der Videokonferenzsysteme, der eingesetzten Geräte (gegebenenfalls auch Eigengeräte im Rahmen einer „Bring-your-own-device“-Regelung) ist die Konformität mit den Anforderungen der DSGVO und ihrer Umsetzung in den Datenschutzgesetzen des Bundes und der Länder zu beachten. Dies gilt selbstverständlich auch bei der Nutzung von Systemen Dritter (z. B. anderer Behörden oder Unternehmen), die für die Kommunikation in Anspruch genommen werden. Hier sind klare Leitlinien nötig, um Mitarbeitende bei Fragen nicht alleinzulassen und diesen einen sicheren Rahmen zu geben. Behörden können die Umsetzung der Dimension „Systeme“ noch weitgehend zentral beeinflussen: Sie können Anwendungen beispielsweise zulassen oder eben sperren. Schwieriger ist die Dimension „Organisation“. Denn eine datenschutzkonforme Datenverarbeitung außerhalb des Büros und die Selbstorganisation der Mitarbeitenden zu Hause



oder unterwegs lassen sich nicht durchgängig steuern bzw. überwachen. Daher ist es wichtig, die Dimensionen „Organisation“ und „Mitarbeitende“ beim Datenschutz zusammen anzugehen. Zur Einhaltung des Datenschutzes sind Mitarbeitende schließlich individuell verpflichtet. Arbeitnehmer und Arbeitgeber sollten sich bewusst sein, dass die Datenschutzbehörde Zugang zum heimischen Arbeitsplatz erbiten darf. Deshalb sollte bei der Einrichtung des heimischen Arbeitsplatzes immer auch der oder die Datenschutzbeauftragte hinzugezogen werden, um möglichen Strafen zu entgehen. Daher ist es nötig, den Beschäftigten mit eindeutigen Listen für die Einrichtung eines Arbeitsplatzes, den Umgang mit Dokumenten, Zugängen zu Systemen etc. Sicherheit zu geben. Personenbezogene Daten, gegebenenfalls Sozialdaten oder auch eingestufte Informationen, dürfen keinen unberechtigten Dritten zur Kenntnis gelangen. Gemeinsam genutzte Endgeräte wie Drucker oder auch nicht konsequent getrennte und verschließbare Aufbewahrungssysteme führen schnell zu heiklen Situationen. Für den jeweiligen Arbeitsbereich sind daher Regelungen zu schaffen, die den Datenschutz im Auge haben und den Beschäftigten einen Rahmen

geben. Ein Test auf Praxistauglichkeit zusammen mit den Fachbereichen ist dabei sinnvoll. Denn eine Regelung aus rein datenschutzrechtlicher Perspektive läuft Gefahr, zu Arbeitsunfähigkeit zu führen – oder alternativ Umgehungslösungen zu provozieren, die erst recht Probleme schaffen. Für eine erste Orientierung zu möglichen Lösungen haben die Datenschutzbeauftragten des Bundes und der Länder vor dem Hintergrund der Covid-19-Pandemie einige Handreichungen veröffentlicht.<sup>12</sup>

**4. Wirtschaftlichkeit:** Vor der Ermöglichung von Homeoffice empfiehlt sich eine Wirtschaftlichkeitsbetrachtung, die alle Dimensionen und Handlungsfelder in den Blick nimmt. Spätestens im Vorfeld von Beschaffungen wird sie ohnehin erforderlich. In einem gesamthaften Ansatz sind dann Schulungsbedarfe, das Bürokonzept, bei Desksharing zum Beispiel die Änderung der Arbeitsplatzquote (Vollzeitäquivalente je Arbeitsplatz), und andere Flächen- und Ausstattungsbedarfe etwa für Kommunikationszonen und Videokonferenzanlagen zu berücksichtigen.



# Verweise

- <sup>1</sup> Für die Abgrenzungen von Heimarbeit/Telearbeit, alternierender Telearbeit, mobilem Arbeiten vgl. BMFSFJ: Mit Home-Office-Modellen Familie und Beruf gut vereinbaren, Berlin 2014; online verfügbar unter: [www.erfolgsfaktor-familie.de/fileadmin/ef/data/mediathek/EF\\_Onlinepublikation\\_Home-Office.pdf](http://www.erfolgsfaktor-familie.de/fileadmin/ef/data/mediathek/EF_Onlinepublikation_Home-Office.pdf); zuletzt abgerufen am 01.02.2021.
- <sup>2</sup> Vgl. Bunk, Adele (2020): Homeoffice in der Corona-Krise – Wie der öffentliche Dienst hinterherhinkt; online verfügbar unter: [www.zdf.de/nachrichten/politik/coronavirus-digitalisierung-behoerden-homeoffice-100.html](http://www.zdf.de/nachrichten/politik/coronavirus-digitalisierung-behoerden-homeoffice-100.html); zuletzt abgerufen am 01.02.2021.
- <sup>3</sup> Vgl. Neumann, Jana et al. (2020): Homeoffice- und Präsenzkultur im öffentlichen Dienst in Zeiten der Covid-19-Pandemie; online verfügbar unter: [https://kups.uni-koeln.de/11744/1/Homeofficekultur%20im%20oeffentlichen%20Dienst%20in%20Zeiten%20von%20Corona\\_Ergebnisbericht.pdf](https://kups.uni-koeln.de/11744/1/Homeofficekultur%20im%20oeffentlichen%20Dienst%20in%20Zeiten%20von%20Corona_Ergebnisbericht.pdf); zuletzt abgerufen am 01.02.2021.
- <sup>4</sup> Vgl. Kröger, Michael: Ab ins Homeoffice – Gilt das auch für die Bundesregierung?, in: DER SPIEGEL vom 21.01.2021; online verfügbar unter: <https://www.spiegel.de/wirtschaft/homeoffice-so-arbeiten-die-ministerien-in-berlin-a-09a875d8-2020-438b-8e13-00f417ee4aaf>; zuletzt abgerufen am 01.02.2021.
- <sup>5</sup> Vgl. z. B. Mayer, Christian: Politik diskutiert Homeoffice-Gebot – aber wie viele Mitarbeiter der Ministerien arbeiten eigentlich von zu Hause?, in: Business Insider; online verfügbar auf: <https://www.businessinsider.de/politik/deutschland/politik-diskutiert-homeoffice-gebot-sind-die-ministerien-ein-vorbild/>; zuletzt abgerufen am 01.02.2021.
- <sup>6</sup> Vgl. Brause, Christina et al. (2021): Der Staat schafft selbst nicht, was er von Firmen verlangt, in: WELT AM SONNTAG vom 24.01.2021; online verfügbar unter: <https://www.welt.de/politik/deutschland/plus224921413/Homeoffice-Staat-schafft-nicht-was-er-von-Firmen-fordert.html>; zuletzt abgerufen am 01.02.2021.
- <sup>7</sup> Vgl. Bitkom/DStGB (2020): Kommunen und Corona – digitaler nach der Pandemie?; online verfügbar unter: [https://www.bitkom.org/sites/default/files/2020-12/prasentation-bitkom-dstgb-pk-kommunen-corona-digitalisierung-02-12-2020\\_final.pdf](https://www.bitkom.org/sites/default/files/2020-12/prasentation-bitkom-dstgb-pk-kommunen-corona-digitalisierung-02-12-2020_final.pdf); zuletzt abgerufen am 01.02.2021.
- <sup>8</sup> In der Studie von Neumann et al. (2020) werden die mangelnde technische Infrastruktur für das Arbeiten zu Hause sowie die Organisations- und Führungskultur besonders hervorgehoben. In der Umfrage des Bitkom und des DStGB sind fehlende technische Ausstattung und fehlende Finanzmittel die zwei wichtigsten Hemmnisse.
- <sup>9</sup> Vgl. Neumann, Jana et al. (2020): Homeoffice- und Präsenzkultur im öffentlichen Dienst in Zeiten der Covid-19-Pandemie; online verfügbar unter: [https://kups.uni-koeln.de/11744/1/Homeofficekultur%20im%20oeffentlichen%20Dienst%20in%20Zeiten%20von%20Corona\\_Ergebnisbericht.pdf](https://kups.uni-koeln.de/11744/1/Homeofficekultur%20im%20oeffentlichen%20Dienst%20in%20Zeiten%20von%20Corona_Ergebnisbericht.pdf); zuletzt abgerufen am 01.02.2021.
- <sup>10</sup> Vgl. Bundesamt für Sicherheit in der Informationstechnik: Tipps für sicheres mobiles Arbeiten; online verfügbar unter: [www.bsi.bund.de/SharedDocs/Downloads/DE/BSI/Cyber-Sicherheit/Themen/empfehlung\\_home\\_office.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=9](http://www.bsi.bund.de/SharedDocs/Downloads/DE/BSI/Cyber-Sicherheit/Themen/empfehlung_home_office.pdf?__blob=publicationFile&v=9); zuletzt abgerufen am 01.02.2021.
- <sup>11</sup> Vgl. Deutschland sicher im Netz (DsiN): DsiN-Tipps für's sichere Arbeiten im Home-Office; online verfügbar unter: [www.sicher-im-netz.de/dsin-tipps-fuers-sichere-arbeiten-im-home-office](http://www.sicher-im-netz.de/dsin-tipps-fuers-sichere-arbeiten-im-home-office); zuletzt abgerufen am 22.11.2020; DsiN-Checkliste: Sicheres Home-Office; online verfügbar unter: [www.sicher-im-netz.de/dsin-checkliste-sicheres-home-office](http://www.sicher-im-netz.de/dsin-checkliste-sicheres-home-office); zuletzt abgerufen am 01.02.2021.
- <sup>12</sup> Vgl. Der Bundesbeauftragte für den Datenschutz und die Informationssicherheit: Telearbeit und mobiles Arbeiten. Ein Datenschutz-Wegweiser, 2020; online verfügbar unter: [www.bfdi.bund.de/SharedDocs/Publikationen/Faltblaetter/Telearbeit.html](http://www.bfdi.bund.de/SharedDocs/Publikationen/Faltblaetter/Telearbeit.html); zuletzt abgerufen am 01.02.2021; exemplarisch für die Länder: Berliner Beauftragte für Datenschutz und Informationssicherheit: Berliner Datenschutzbeauftragte zu Heimarbeit während der Kontaktbeschränkungen, 2020; online verfügbar unter: [www.datenschutz-berlin.de/fileadmin/user\\_upload/pdf/orientierungshilfen/2020-BInBDI-Heimarbeit.pdf](http://www.datenschutz-berlin.de/fileadmin/user_upload/pdf/orientierungshilfen/2020-BInBDI-Heimarbeit.pdf); zuletzt abgerufen am 01.02.2021.

# Themenübergreifende Expertise aus einer Hand

PwC begleitet Sie auf dem Weg aus dem Krisenmodus hin zu dauerhaften Lösungen bei der Entwicklung eines Gesamtansatzes und der Evaluation des Status quo. Wir helfen Ihnen bei der Wahl der richtigen Schwerpunkte, der Entwicklung einer Roadmap für die Umsetzung und unterstützen Sie gezielt bei Einzelfragen in allen drei Dimensionen, zum Beispiel:



## Systeme

bei der Wahl geeigneter Technologien, Evaluationen sowie Vergaben: kaufmännisch-technisch bei der Lastenhefterstellung oder auch rechtlich bei der Vergabedurchführung



## Mitarbeitende

Veränderungsmanagement, Coachings und Schulungen, Entwicklung von Dienstvereinbarungen und Compliance-Systemen



## Organisation

Prozessoptimierungen und Digitalisierung, neue Kompetenz- und Karrieremodelle sowie Klärung des steuer- und sozialversicherungsrechtlichen Rahmens



## Betriebsmodell

Strategieentwicklung für eine neue Arbeitsorganisation



## IT-Sicherheit

Erstellung von Sicherheitskonzepten und IT-Sicherheits-Audits



## Datenschutz

Erstellung von Konzepten und Prüfungen



## Wirtschaftlichkeit

Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen und -prüfungen

PwC steht für gebündelte Expertise aus einer Hand. Mit unseren Tochterfirmen PwC Strategy&, PwC Cyber Security Services und PwC Legal bieten wir Ihnen Unterstützung in allen Vertiefungsfragen.

Sprechen Sie uns einfach an! Wir freuen uns auf den Austausch mit Ihnen.

# Ihre Ansprechpartner



**Dr. Wolfgang Zink**  
Partner  
Mobiltel.: +49 151 18964363  
wolfgang.zink@pwc.com



**Anne Karduck**  
Senior Associate  
Mobiltel.: + 49 170 5526586  
anne.karduck@pwc.com



**Carsten Riesel**  
Manager  
Mobiltel.: +49 160 92736756  
carsten.riesele@pwc.com



**Felix Meyer**  
Associate  
Mobiltel.: +49 151 11533939  
felix.meyer@pwc.com

## Über uns

Unsere Mandanten stehen tagtäglich vor vielfältigen Aufgaben, möchten neue Ideen umsetzen und suchen Rat. Sie erwarten, dass wir sie ganzheitlich betreuen und praxisorientierte Lösungen mit größtmöglichem Nutzen entwickeln. Deshalb setzen wir für jeden Mandanten, ob Global Player, Familienunternehmen oder kommunaler Träger, unser gesamtes Potenzial ein: Erfahrung, Branchenkenntnis, Fachwissen, Qualitätsanspruch, Innovationskraft und die Ressourcen unseres Expertennetzwerks in 155 Ländern. Besonders wichtig ist uns die vertrauensvolle Zusammenarbeit mit unseren Mandanten, denn je besser wir sie kennen und verstehen, umso gezielter können wir sie unterstützen.

PwC Deutschland. Rund 12.000 engagierte Menschen an 21 Standorten. 2,3 Mrd. Euro Gesamtleistung. Führende Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsgesellschaft in Deutschland.