

Bericht

Die Senatorin für Finanzen

Personal 2025

Von der Konsolidierung zur Gestaltung einer vielfältigen und digitalen Arbeitswelt

Die Überarbeitung des strategischen Personalmanagementkonzepts „Personal 2020“ zu „Personal 2025“ ist im Rahmen des Modernisierungsprogramms „Zukunftsorientierte Verwaltung“ im Entwicklungsfeld „Personalpolitik und Arbeit 4.0“ entstanden. Das Modernisierungsprogramm wird durch eine Staatsräte-Lenkungsgruppe unter dem Vorsitz von Henning Lühr und Dr. Olaf Joachim gesteuert. Das Entwicklungsfeld „Personalpolitik und Arbeit 4.0“ wird von Dr. Anke Saebetzki verantwortet. Die Textbeiträge koordiniert, ergänzt und redaktionell überarbeitet hat Dr. Doris Krause-Nicolai

Impressum

Herausgeberin:

Die Senatorin für Finanzen
Abteilung 3 – Personal und Verwaltungsmanagement
Rudolf-Hilferding-Platz 1
28195 Bremen

Fachliche Informationen zu dieser Veröffentlichung:

Dr. Anke Saebetzki
Telefon: 0421/361 4070
E-Mail: anke.saebetzki@finanzen.bremen.de

Dr. Doris Krause-Nicolai
Telefon: 0421/361 90412
E-Mail: doris.krause-nicolai@finanzen.bremen.de

Druck:

Hausdruckerei, Die Senatorin für Finanzen
Rudolf-Hilferding-Platz 1, 28195 Bremen

Dieser Bericht steht im Internet unter www.finanzen.bremen.de/info/personal2025 zur Verfügung.

Erscheinungsdatum: Dezember 2016





Liebe Leser*innen,

vor sechs Jahren wurden in dem Konzept Personal 2020 personalpolitische Perspektiven beschrieben und in einem Arbeitsprogramm Handlungsfelder für den öffentlichen Dienst der Freien Hansestadt Bremen bis zum Jahr 2020 konkretisiert. Die Schwerpunkte lagen damals neben der Konsolidierung auf der Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit, dem Diversity Management, der Stärkung der Beteiligungsrechte sowie der Verwaltungsmodernisierung. Die meisten Aktionsfelder wurden inzwischen erfolgreich umgesetzt, andere befinden sich noch in der Umsetzung. Wir sind ja auch noch nicht im Jahr 2020 angekommen. Auch wenn die damaligen Schwerpunkte weiterhin wichtig bleiben, war zum jetzigen Zeitpunkt eine Anpassung und Neujustierung nicht zuletzt durch eine stark veränderte Ausgangslage – unter anderem im Zusammenhang mit der Aufnahme und Integration von Flüchtlingen – erforderlich. Ein veränderter Rahmen erfordert ein sich Einstellen und Neuausrichten. Wie die Freie Hansestadt Bremen als Arbeitgeber sich den aktuellen Herausforderungen stellt, ohne den Konsolidierungspfad zu verlassen und den öffentlichen Dienst weiter als zukunftsfähigen Arbeitgeber ausbaut, ist in dem vorliegenden Konzept Personal 2025 niedergeschrieben. Schwerpunkte bilden die Steuerung der Personalausgaben, die Integration der Zugewanderten, die Instrumente der Personalsteuerung mit besonderem Blick auf das Jahr 2020, von dem an Bremen ohne Neuverschuldung auskommen muss, sowie die Themen IT im Personalwesen und die fortschreitende Digitalisierung der Lebens- und Arbeitswelt.

Ich danke allen Beteiligten, die die personalpolitischen Perspektiven und strategischen Zielsetzungen für den öffentlichen Dienst der Freien Hansestadt Bremen überarbeitet haben.

Ich wünsche Ihnen eine informative Lektüre und freue mich auf Anregungen.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'K. Linnert', followed by a long, horizontal, stylized flourish.

Karoline Linnert
Bürgermeisterin

Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis	III
1 Einführung	1
2 Der Staat als Arbeitgeber	5
3 Ausgangslage	8
4 Personalpolitische Grundsätze	11
5 Rahmenbedingungen – zukünftige Steuerung der Personalbedarfe und der Personalhaushalte in der Freien Hansestadt Bremen	14
5.1 Entwicklungspfad der Personalkosten	14
5.2 Gesellschaftliche Entwicklungen	17
5.2.1 Digitalisierung der Arbeitswelt	17
5.2.2 Demografischer Wandel und kulturelle Vielfalt	17
6 Handlungsfelder	19
6.1 Integration der Zugewanderten und anderer bisher wenig vertretener Personalgruppen im öffentlichen Dienst	19
6.2 Diversity Management und Chancengerechtigkeit	21
6.3 Konfliktbewältigung und Antidiskriminierung	25
6.4 Digitalisierung der Verwaltung und Arbeit 4.0	28
6.5 Weiterentwicklung der Führungskultur	30
6.6 Der öffentliche Dienst im Umbruch? Selbstverständnis öffentlich Beschäftigter und Arbeitgeberbild	34
6.7 Wissensmanagement	37
6.8 Gesundheitsmanagement	39
6.9 Erhöhung der Zeitsouveränität	43
6.10 Ausbildung im öffentlichen Dienst Bremens	43
6.11 Handlungsfeld Personalentwicklung	49
6.12 Anpassung der Versorgung	52

6.13	Steuerungsinstrumente im Personalbereich	52
6.13.1	Personalhaushalt und Personalbedarfe	52
6.13.2	Organisatorische Instrumente der Personalaussteuerung	56
6.14	IT im Personalwesen	64
7	Ausblick.....	66
8	Anhang: Evaluation der Aktionsfelder aus Personal 2020	69

Abkürzungsverzeichnis

ADE	Antidiskriminierungs-Expertise
AGG	Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz
AFZ	Aus- und Fortbildungszentrum
AMD	Arbeitsmedizinischer Dienst
BEM	Betriebliches Eingliederungsmanagement
BFSFJ	Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend
BGM	Betriebliches Gesundheitsmanagement
Brem.Abl.	Bremische Amtsblätter
BSB	Betriebliche Sozialberatung
bspw.	beispielsweise
bzw.	beziehungsweise
ca.	circa
d. h.	das heißt
DMS	Dokumentenmanagementsystem
etc.	et cetera
EU	Europäische Union
EQ	Einstiegsqualifizierung
EW	Einwohner*innen
FaSi	Fachvereinigung Arbeitssicherheit
FHB	Freie Hansestadt Bremen
Geno	Gesundheit Nord Klinikverbund Bremen
ggf.	gegebenenfalls
GPR	Gesamtpersonalrat
Hrsg.	Herausgeber*in
Ikö	Interkulturelle Öffnung der Verwaltung

IT	Informationstechnologie
LGG	Landesgleichstellungsgesetz
MiP	Mitarbeiter*innen-Portal
o. g.	oben genannte
PEP	Personalentwicklungsprogramm
PuMa	Personal- und Managementprogramm
RV	Rentenversicherung
SCDR	Service-Center Dienstreisen
SF	Die Senatorin für Finanzen
u. a.	unter anderem
UMAs	Unbegleitete minderjährige Ausländer*innen
VBS	Vorgangsbearbeitungssystem
vgl.	vergleiche
VIS	Verwaltungsinformations-Systeme
z. B.	zum Beispiel
ZGF	Zentralstelle zur Gleichstellung der Frau
ZOV	Zukunftsorientierte Verwaltung

1 Einführung

Seit dem Jahr 2009 gilt in Deutschland die Schuldenbremse, die vorsieht, dass Bremen bis zum Jahr 2019 seine Nettoneuverschuldung abgebaut haben muss. Dieser Konsolidierungsrahmen hat in den letzten Jahren maßgeblich die Personalpolitik und das Personalmanagement der Bremer Verwaltung geprägt, denn der Bereich Personal musste durch jährliche Einsparvorgaben zur Erreichung des Konsolidierungsziels beitragen. Die in diesem Rahmen möglichen personalpolitischen Perspektiven wurden im Personalmanagementkonzept für den Konzern Freie Hansestadt Bremen (FHB)¹ festgelegt. Die Schwerpunkte lagen damals neben der Konsolidierung auf der Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit, dem Diversity Management, der Stärkung der Beteiligungsrechte sowie der Verwaltungsmodernisierung. Die meisten der im Konzept beschriebenen Maßnahmen sind inzwischen umgesetzt, im Anhang findet sich eine tabellarische Übersicht über den Umsetzungsstand (vgl. Kapitel 8).

Auch wenn wir noch nicht im Jahr 2020 angekommen sind und auch wenn die damaligen Schwerpunkte noch weiter wichtig bleiben, hat sich doch – nicht zuletzt im Zusammenhang mit der hohen Zahl der Zugewanderten in den letzten Jahren – viel verändert, haben sich Schwerpunkte verschoben, sind neue hinzugekommen, dass es uns angezeigt scheint, bereits jetzt das Konzept aus dem Jahr 2010 zu überdenken und neu zu justieren.

Die wichtigsten Entwicklungen, die eine Anpassung des Konzepts erfordern, sind die Folgenden:

1. *Zuwanderung*: Seit dem Jahr 2014 sind rund 18.580 Zugewanderte² in Bremen angekommen. Dies stellte das Land vor enorme Herausforderungen, zunächst Unterbringung und Versorgung zu organisieren. Seitdem über die Balkanroute kaum noch Zuwanderung erfolgt, ist der große Zustrom abgeebbt. Jetzt geht es aber um die Frage, wie viele Personen am Ende tatsächlich in Bremen bleiben werden, denn für diese gilt es, die Integration zu organisieren. Außerdem stellt sich die Frage, um wie viele Beschäftigte die Verwaltung wachsen muss, wenn sie eine gewachsene Bevölkerung mit staatlichen Dienstleistungen versorgen will. Mit dieser Frage beschäftigen sich die Kapitel 5.2.2, 6.1 und 6.13.1.

1 Die Senatorin für Finanzen (Hrsg.), Personal 2020, Personalpolitische Perspektiven und Arbeitsprogramm für den öffentlichen Dienst Bremen bis 2020, Bremen 2010.

2 Die Senatorin für Soziales, Jugend, Frauen, Integration und Sport, Zuweisungen an das Land Bremen nach dem EASY-Verwaltungsverfahren (Stand: 30.06.2016) – von dieser Statistik nicht erfasst sind Familiennachzüge und Zugänge aufgrund von humanitären Aufnahmen, Kontingenten und sonstiger Quoten.

2. *Diversity Management*: Wenn der öffentliche Dienst dabei ein Abbild der Gesellschaft bleiben will, muss er selber deutlich bunter werden und sich mehr öffnen für Menschen mit Migrationshintergrund. Das bedeutet quantitativ eine nochmal gestiegene Anforderung an das Diversity Management im öffentlichen Dienst. Unsere Vorstellungen dazu lesen Sie in Kapitel 6.2.
3. *Digitalisierung der Lebens- und Arbeitswelt*: In den letzten Jahren sind Themen wie Smartphones, Smart Cities, selbstfahrende Autos, 3D-Drucker, selbstlernende Systeme (z. B. Such- und Werbestrategien bei Google), Big Data, Künstliche Intelligenz, intelligente Vernetzung, Internet der Dinge etc. breit diskutiert worden. Aber was heißt das für die Entwicklung der Verwaltung? Bisher gelingt es nur unzureichend, integrierte Fachverfahren zu entwickeln. An ressortübergreifende Systeme, die auf die gleichen Datenbestände zugreifen, ist vorerst – auch aus Datenschutzgründen – nicht zu denken. Dennoch fordern zunehmend Bürger*innen von der Verwaltung, nicht an verschiedenen Stellen in der Verwaltung ihre Daten hinterlegen zu müssen, und sie wollen möglichst – wie sie es von den privat genutzten Online-Plattformen kennen – ihre Kontakte mit dem Staat medienbruchfrei vom häuslichen Rechner oder sogar unterwegs mit dem Notebook, Tablet oder Smartphone abwickeln. Hier haben der Staat und auch die Verwaltung der Freien Hansestadt Bremen einen Entwicklungsrückstand gegenüber privaten Anbietern aufzuholen. Entsprechende Systeme müssen entwickelt und ihre Einführung gesteuert werden. Bislang fehlen jedoch häufig die Qualifikationen bei den Beschäftigten hierfür (vgl. Kapitel 6.4).
4. Gleichzeitig ist der Staat gefordert, die Digitalisierung der Arbeitswelt für die Gesellschaft, aber auch, soweit er selbst betroffen ist, für sich zu gestalten und dabei die bisherigen Regelungen hinsichtlich Datenschutz, Arbeitszeit und -ort, Arbeitsverträgen etc. zu überdenken und an die neuen Entwicklungen und Bedürfnisse der Beschäftigten anzupassen. Hier gilt es, ein neues Leitbild „Gute Arbeit“ zu entwickeln. Die Bundesregierung hat hierzu einen fachlichen und öffentlichen Dialog gestartet, der Ende 2016 mit einer Abschlusskonferenz enden soll. In unserem Konzept setzen wir uns mit diesen Fragestellungen in den Kapiteln 5.2.1 und 6.4 auseinander.
5. *Führung*: Das Führungsselbstverständnis und die Führungskultur spielen in großen Organisationen eine besondere Rolle, vor allem aber in Zeiten des Wandels. Die Bremer Verwaltung hat sich mit ihrem Masterplan zur Zukunftsorientierten Verwaltung ein Programm gegeben, dass die Aufgabe hat, die Freie Hansestadt Bremen eine bürgerorientierte, effiziente, transparente und digitale Zukunft zu führen.³ Dafür braucht es Führungskräfte, die diesen Wandel gestalten können. Sie müssen die Chancen der Entwicklung sehen und diese beteiligungsorientiert in ihrem Verantwortungsbereich nutzen. Dabei wandelt sich auch das Führungsverständnis selbst. Die Freie Hansestadt Bremen wird sich an dem neuen Schlüsselkompetenzmodell für Führungskräfte

3 Vgl. Senatorin für Finanzen (Hrsg.): Zukunftsorientierte Verwaltung, Bremen 2016.

- te im Kommunalen Steuerungsmodell der KGSt⁴ orientieren, an dem die Freie Hansestadt Bremen mitgearbeitet hat. Genaueres dazu sowie die Maßnahmen zur Weiterentwicklung der Führungskultur gibt das Kapitel 6.5 wieder.
6. *Gesamtsteuerung der Personalausgaben:* Mit der Auflösung der Senatskommission für das Personalwesen im Jahr 1999 sind viele Aufgaben im Personalbereich auf die Ressorts verlagert worden. Der zunehmende Konsolidierungsdruck der letzten Jahre machte es dann erforderlich, die Einhaltung der Zielzahlen durch Einführung einiger zentraler Elemente in die Steuerung sicherzustellen. Aktuell gilt es, die im Zusammenhang mit der Flüchtlingshilfe neu aufgebauten Beschäftigtensvolumina so zu steuern, dass auch tatsächlich ausschließlich Aufgaben der Flüchtlingshilfe erledigt werden. Wo diese Aufgaben in den nächsten Jahren abnehmen oder ganz wegfallen, muss die Integration der Stellen im Rahmen der Personalfluktuation in den Kernbereich organisiert werden. Zur Aufstellung des aktuellen Haushalts sind bereits mit den Personalbewirtschaftungskonten neue Steuerungselemente eingeführt worden. Dieses wird in den nächsten Jahren fortzuentwickeln sein. Ein besonderer Aspekt bleibt weiter die Frage, wie der Personalbestand und die Personalkosten in den ausgegliederten Bereichen und in den Mehrheitsgesellschaften Bremens gesteuert werden. Die Kapitel 5 und 6.13.1 beschäftigen sich mit diesen Fragestellungen.
 7. *Instrumente zur Personalsteuerung:* Das Ende des Konsolidierungszeitraums ist in Sicht: ab 2020 muss die Freie Hansestadt Bremen ohne Nettoneuverschuldung auskommen. Das bedeutet, dass sie bis dann ihre Konsolidierungsziele erreicht haben muss. Die Schuldenbremse muss auch nach 2020 eingehalten werden. Bremen erhält ab 2020 Sanierungshilfen, die zu einem Teil direkt zum Schuldenabbau verwendet werden müssen. Wir gehen davon aus, dass die Freie Hansestadt Bremen danach im Personalbereich keine weiteren globalen Einsparungen erbringen muss. Allerdings wird es durch die geschilderten Entwicklungen der Digitalisierung, der Integrationsaufgaben, aber auch neuer fachlicher Entwicklungen notwendig sein, intern im Konzern Bremen Personal umzusteuern. Effizienzsteigerungen durch technischen Fortschritt müssen weiterhin konsequent realisiert werden, um interne Spielräume für die notwendigen Umsteuerungen zu schaffen. Die Methoden und Vorgehensweisen rund um das Thema „interner Arbeitsmarkt“ müssen fortentwickelt und erheblich ausgebaut werden. Dieses wird näher ausgeführt im Kapitel 6.13.2.
 8. *IT im Personalwesen:* Die oben beschriebene anspruchsvolle und komplexe Steuerungsaufgabe kann nicht ohne den Einsatz eines gut aufeinander abgestimmten Systems von ineinander greifenden IT-Anwendungen gelöst werden. Einige der Anwendungen werden von vielen dezentralen Arbeitsplätzen aus bedient werden müssen (MIP, e-Personalakte). Bisher wurden vor allem die Systeme Kidicap, Puma Online und MIP eingesetzt. Diesen Systemen fehlt es

4 Vgl. KGSt (im Erscheinen): Schlüsselkompetenzen für Führungskräfte im Kommunalen Steuerungsmodell, Köln 2016.

aber an Schnittstellen oder sie sind in ihrer Bedienbarkeit und dem heute bereits möglichem nicht mehr auf dem aktuellen Stand. Es entstand der Wunsch, auf Basis eines voll integrierten Systems arbeiten zu können. Bisherige Erfahrungen zeigen jedoch, dass die Entwicklung eines solchen Systems – jedenfalls in Zusammenarbeit mit anderen Bundesländern – schnell zu einer nicht mehr beherrschbaren Komplexität führt. Derzeit werden daher die Arbeiten daran nicht weiter geführt. Um weiter mit einer leistungsfähigen IT im Personalwesen arbeiten zu können, wird derzeit an der Weiterentwicklung der bestehenden Systeme mit der Ergänzung um noch nicht vorhandene Komponenten gearbeitet. Im Kapitel 6.14 finden sich die entsprechenden Erläuterungen.

2 Der Staat als Arbeitgeber

Der öffentliche Dienst Bremens ist mit mehr als 27.000 Beschäftigten in der Kernverwaltung, den Betrieben, den Anstalten und Stiftungen des öffentlichen Rechts sowie den Sonderhaushalten der größte Arbeitgeber des Landes Bremen.

An die Beschäftigten des öffentlichen Dienstes werden aufgrund ihrer Bindegliedfunktion zwischen dem Staat und den Bürger*innen besondere Anforderungen gestellt. Die Beschäftigten sind entsprechend des Rechtsstaatlichkeitsgebotes verpflichtet, alle Dienste neutral und ohne jegliche Bevorzugung bestimmter Gruppen oder Personen anzubieten. Dafür müssen sie nicht nur die entsprechenden Gesetze und Grundlagen kennen, sondern sollten darüber hinaus in der Lage sein, politische Entscheidungen und die demokratischen Prinzipien den Bürger*innen zu erläutern. Außerdem erwarten wir als Arbeitgeber von unseren Beschäftigten, dass sie die Orientierung am Gemeinwohl mittragen und die Rolle des Staates aktiv unterstützen. Neben recht- und ordnungsmäßigem Handeln muss zudem allen Beschäftigten immer bewusst sein, dass sie als Dienstleister*innen für die Bürger*innen arbeiten. Das Vertrauen, das die Bürger*innen in den Staat haben (sollten) ist ein hoher Wert, den es unbedingt zu bewahren gilt.

Die Beschäftigten verteilen sich auf verschiedene Statusgruppen: In der öffentlichen Verwaltung Bremens sind es Beamt*innen und Arbeitnehmer*innen sowie im Justizbereich darüber hinaus Richter*innen. Die Beschäftigung von Beamt*innen und Richter*innen stellt sodann eine wesentliche Besonderheit gegenüber privatwirtschaftlichen Arbeitgebern dar. Nach dem Grundgesetz ist die Ausübung hoheitsrechtlicher Befugnisse als ständige Aufgabe in der Regel Beamt*innen zu übertragen⁵. Diese Regelung wird mit der besonderen Pflichtenbindung dieser Personen begründet und wird vor allem dort verlangt, wo der Staat im Interesse der Allgemeinheit in Rechte und Pflichten des Einzelnen eingreifen muss, d. h. bei der Ausübung des staatlichen Gewaltmonopols. Deshalb sind im Bereich der klassischen Eingriffsverwaltung (Polizei, Feuerwehr, Zoll- und Steuerverwaltung sowie Justizvollzug) aber auch in den Leitungsfunktionen der Landesbehörden vornehmlich Beamt*innen tätig. Auf diese Weise soll sichergestellt werden, dass diese Bereiche jederzeit arbeitsfähig sind, da für die Beamt*innen aufgrund der besonderen Treuepflicht gegenüber ihrem Dienstherrn ein grundsätzliches Streikverbot gilt.

Als Arbeitgeber nimmt der öffentliche Dienst eine Vorbild- und Integrationsfunktion ein. So besteht ein breiter Konsens in der Gesellschaft, dass sich die Vielfalt der bremischen Bevölkerung auch in der Beschäftigtenstruktur des bremischen öffentlichen Dienstes widerspiegeln soll. Die demokratische Legitimation der Verwaltung als rechts- und sozialstaatliche Ausdrucksform des Staates soll durch die Repräsentanz und Beteiligung der verschiedenen gesellschaftlichen Gruppen im Personalkörper der Verwaltung erreicht werden. Der öffentliche Dienst Bremens verfolgt demnach das Ziel, ein Querschnitt der Gesellschaft zu sein und bemüht sich dabei auch um die Integration arbeitsmarktschwacher Gruppen. Die Diversität der Beschäftigtenstruktur wird allerdings keineswegs nur

⁵ Grundgesetz Artikel 33 Absatz 4.

aus Sicht der gleichberechtigten Teilhabe gefördert, sondern in ihr wird grundsätzlich eine große Stärke in Bezug auf Problemlösungsfähigkeiten gesehen. Mit Hilfe personalpolitischer Maßnahmen wird daher gezielt auf eine repräsentative Berücksichtigung hingewirkt.

Generell gilt der öffentliche Dienst als ein attraktiver Arbeitgeber, der allerdings im verschärften Wettbewerb mit anderen Arbeitgebern um die „besten Köpfe“ steht. Mit seiner Gemeinwohlorientierung und der Möglichkeit, an der Verbesserung der Lebens- und Arbeitsbedingungen der Bürger*innen des Landes Bremen mitzuwirken, bietet er seinen Beschäftigten eine hohe Sinnstiftung an. Außerdem schätzen die Beschäftigten des öffentlichen Dienstes in Bremen vor allem sehr krisensichere Arbeitsplätze, interessante Tätigkeiten, vielfältige Möglichkeiten des selbstständigen Arbeitens und sehr gute Bedingungen bei der Vereinbarkeit von Beruf und Familie.⁶

In den letzten Jahren sind und waren die Beschäftigten des öffentlichen Dienstes vielfältigen Veränderungen ausgesetzt. Nach wie vor befinden sich der Staat und die Verwaltung im Umbruch. In nahezu allen Bereichen sind tiefgreifende Reformen durchgeführt worden, in deren Mittelpunkt in aller Regel Effizienzsteigerungen stehen. Damit einhergehend haben sich Werte und Funktionsprinzipien der Verwaltung verändert. Während in früheren Jahren ein relativ einheitliches Ethos im Berufsbeamtentum vorherrschte, welches im Wesentlichen durch Werte wie Unparteilichkeit, Loyalität, Sparsamkeit, Verschwiegenheit, Rechtmäßigkeit, Gerechtigkeit, Neutralität und Integrität gekennzeichnet war, haben sich aufgrund veränderter gesellschaftlicher Rahmenbedingungen Werte verschoben. Deutlich stärker im Fokus stehen nun Werte oder Werthaltungen wie Ergebnisorientierung, Effektivität, Effizienz, Kunden- bzw. Bürgernähe, Serviceorientierung, Transparenz, Offenheit, strikte Sachorientierung, Entscheidungs- und Handlungsfreiheit, Flexibilität und Teamgeist.⁷ Neben hoheitliches Handeln sind kunden- und marktorientiertes Handeln getreten. Diese Entwicklung wird zuweilen auch als Ökonomisierung des öffentlichen Dienstes bezeichnet und durchaus kontrovers diskutiert.⁸ Gleichwohl setzen viele der sogenannten neuen Werte die alten Werte nur zum Teil außer Kraft; viele von ihnen haben nach wie vor ihre Gültigkeit behalten oder können als Neuinterpretationen gelten.

Darüber hinaus hat die Komplexität der Fachaufgaben stark zugenommen und haushalterische Konsolidierungserfordernisse bedeuten für viele Beschäftigte ein erhöhtes Arbeitspensum. Die Einführung neuer Instrumente und Strukturen erfordert von den Beschäftigten zudem Flexibilität und eine hohe Anpassungsbereitschaft sowie die Fähigkeit, Veränderungen der Arbeitsorganisation aktiv mitzugestalten.

⁶ Vgl. Kohl, S. (2015), Der öffentliche Dienst im Umbruch?, Selbstverständnis öffentlich Beschäftigter und Arbeitgeberbild. Das Beispiel der Freien Hansestadt Bremen, Bremen, S. 27.

⁷ Vgl. Borchers, D., Kohl, S. (2010), Werte und Kompetenzen im Wandel. Brauchen wir eine neue Ethik des öffentlichen Dienstes?, 16. Europäischer Verwaltungskongress am 2./3.12.2010 in Bremen, <http://www.w2m-net.de/evk-downloads/abstracts16.htm>.

⁸ Vgl. Knorr, A., (2005) Ökonomisierung der öffentlichen Verwaltung – einige grundsätzliche ordnungstheoretische Anmerkungen, in: Knorr, A., Lemper, A., Sell, A., Wohlmuth, K. (Hrsg.), Materialien des Wissenschaftsschwerpunktes Globalisierung der Weltwirtschaft, Band 36, Bremen; Harms J., Reichard, C. (Hrsg.) (2003), Die Ökonomisierung des öffentlichen Sektors, Instrumente und Trends, Baden-Baden.

Um Klarheit darüber zu erlangen,

- wie die Beschäftigten des öffentlichen Dienstes in Bremen selbst diese Veränderungsprozesse und ihre Arbeitssituation wahrnehmen,
- was die Beschäftigten motiviert, im öffentlichen Dienst zu arbeiten und
- welche Faktoren den öffentlichen Dienst Bremens zum attraktiven Arbeitgeber machen,

wurden die Beschäftigten im Frühjahr 2014 im Rahmen einer schriftlichen Befragung gebeten, zu der aktuellen Situation, den Veränderungen und ihren Motivationen Stellung zu nehmen. Die Teilnahme an der Umfrage war freiwillig und anonym.

Die Ergebnisse stellen eine wichtige umsetzungsorientierte Perspektive für das Personalmanagement bereit. Derzeit werden sie umfangreich und breit auf einer mit den Beschäftigten und Expert*innen diskutiert, um Schlussfolgerungen und Handlungsempfehlungen ableiten zu können. (Zu den Ergebnissen dieser Befragung und dem weiteren Vorgehen siehe Kapitel 6.6).

3 Ausgangslage

In der letzten Zeit haben sich die Aufgaben der öffentlichen Verwaltung sehr stark gewandelt. Insbesondere die Zuwanderung durch Geflüchtete, die demografische Entwicklung und die zunehmende kulturelle Vielfalt in der Gesellschaft, aber auch eine zunehmende Digitalisierung der Lebens- und Arbeitswelt haben Einfluss auf das Angebot öffentlicher Dienstleistungen.

Vor allem die Frage, mit welcher Personalstärke welche öffentlichen Dienstleistungen erstellt werden, steht im öffentlichen Dienst der Freien Hansestadt Bremen seit Mitte der 1990er Jahre im Zentrum des strategischen Personalmanagements. Mit der im Jahr 1993 eingeführten Mengensteuerung über die sogenannten Beschäftigungszielzahlen und mit dem „Personalentwicklungsprogramm“ (PEP) wurde aufgrund der schon damals bestehenden haushalterischen Erfordernisse das Beschäftigungsvolumen in der Kernverwaltung ausgliederungsbereinigt bis heute um ca. ein Viertel verringert. Dieses ist möglich gewesen, da die technische Entwicklung in der Verwaltungsarbeit Effizienzsteigerungen z. B. durch die zunehmende Digitalisierung hervorgerufen hat. Nach einem starken Abbau in den ersten Jahren des Programms PEP ist die Beschäftigung seit dem Jahr 2000 in der Kernverwaltung um rund 15 % verringert worden. Diese Verringerung ist allerdings nicht in allen Personalbereichen gleichmäßig erfolgt. Vielmehr werden insbesondere seit Mitte der 2000er Jahre die Aufgabenbereiche Bildung, Innere Sicherheit, Justiz und mittlerweile auch die Steuerverwaltung mit deutlich geringeren Abbauraten versehen. In den aktuellen Haushalten 2016/2017 sind sie gänzlich von Einsparverpflichtungen ausgenommen. Alleine in den allgemeinen Verwaltungsbereichen zeigt die Entwicklung des Beschäftigungsstandes dagegen einen Rückgang von rund 27 % seit 2000, so dass diese Bereiche mittlerweile an die Grenzen Ihrer Fähigkeit zur Einsparung geraten.

Bereich	Volumen					
	2000	2008	2014	2015	Differenz 2000 zu 2015	
					absolut	in %
Kernbereich						
allgemeine PEP Bereiche	6.744	5.403	5.007	4.934	-1.810	-26,8%
gesondert gesteuerte Bereiche	9.007	8.388	8.452	8.391	-615	-6,8%
darunter:						
- Polizei	2.416	2.335	2.373	2.321	-95	-3,9%
- Justiz	1.452	1.268	1.229	1.242	-210	-14,5%
- Feuerwehr	508	484	490	506	-2	-0,3%
- Lehrer	4.527	4.207	4.269	4.237	-290	-6,4%
<i>Kernbereich insgesamt</i>	<i>15.751</i>	<i>13.791</i>	<i>13.459</i>	<i>13.325</i>	<i>-2.425</i>	<i>-15,4%</i>
Refinanzierte	353	646	789	791	438	124,3%
Temporäre Personalmittel (TPM)	0	476	66	240	240	100,0%
<i>Zwischensumme</i>	<i>16.103</i>	<i>14.913</i>	<i>14.313</i>	<i>14.356</i>	<i>-1.747</i>	<i>-10,8%</i>
Ausgliederungen	6.200	6.461	7.286	7.328	1.128	18,2%
Insgesamt	22.303	21.374	21.599	21.684	-619	-2,8%

Unter den Vorgaben des 2010 vereinbarten Konsolidierungspfades wurden die Einsparvorgaben bisher aufrechterhalten, um die Ausweitung des Personalhaushaltes auf 1 %

zu begrenzen. Unter erheblichen Anstrengungen konnten auf diese Weise die Zielstellungen des Konsolidierungskurses bei der Entwicklung der Beschäftigungsmenge und des Personalhaushalts weitestgehend erfüllt werden. Die jeweiligen Planungsansätze wurden erreicht, wenn auch die erheblichen Kostensteigerungen insbesondere bei den Tarifentscheidungen 2013 und 2015 zu einer Anpassung der Planungsgrundlagen geführt haben. Die Einsparverpflichtung bedeutet insbesondere für die dezentrale Steuerung, dass Prozesse stets so gestaltet werden müssen, dass sie immer mit einem Minimum an Ressourceneinsatz erledigt werden können. Personalreserven können so nicht vorgehalten werden.

Mit der ab dem Jahr 2014 zunehmend kritischer werdenden Situation bei der Aufnahme und Integration von Flüchtlingen ist nun die Notwendigkeit entstanden, zumindest Übergangsweise wieder mehr Personal gezielt einzustellen, als über die Fluktuation den öffentlichen Dienst verlässt, um die enormen Aufgabensteigerungen in nahezu allen Verwaltungsbereichen einschließlich des Bildungssystems und der inneren Sicherheit bewältigen zu können.

Auch zukünftig ist die wichtigste Herausforderung für die Ressourcensteuerung im Personalmanagement, einen Weg aus dem Dilemma zwischen steigenden Anforderungen und der ab 2020 verbindlichen Schuldenbremse zu entwerfen.

Die Anzahl der Beschäftigten ist in 2015 um 96 Personen angestiegen. Etwa zwei Drittel der Beschäftigten wurden in den Ausgliederungen eingestellt. Der Anteil der weiblichen Beschäftigten hat in den letzten Jahren kontinuierlich zugenommen. Das Durchschnittsalter der Beschäftigten sinkt dagegen stetig.

Bezeichnung	Gesamt		Kernverwaltung		Ausgliederungen	
	2015	in %	2015	in %	2015	in %
Beschäftigte insgesamt	25.996	---	16.645	---	9.351	---
weibliche Beschäftigte	15.048	57,9 %	9.344	56,1 %	5.704	61,0 %
Teilzeitbeschäftigte (o. ATZ)	9.244	35,6 %	4.889	29,4 %	4.355	46,6 %
Beschäftigte je VZÄ	---	---	1,11	---	1,21	---
Abwesende	1.291	5,0 %	762	4,6 %	529	5,7 %
Beschäftigte unter 35 Jahren	5.282	20,3 %	3.177	19,1 %	2.105	22,5 %
Beschäftigte über 55 Jahren	6.388	24,6 %	4.167	25,0 %	2.221	23,8 %
Durchschnittsalter	46,1	---	46,2	---	45,8	---
Beamte*innen	12.352	47,5 %	11.392	68,4 %	960	10,3 %
Arbeitnehmer*innen	13.644	52,5 %	5.253	31,6 %	8.391	89,7 %
Laufbahngruppe* 1, 1. EA	1.351	5,2 %	74	0,4 %	1.277	13,7 %
Laufbahngruppe* 1, 2. EA	7.308	28,1 %	3.852	23,1 %	3.456	37,0 %
Laufbahngruppe* 2, 1. EA	9.864	37,9 %	8.293	49,8 %	1.571	16,8 %
Laufbahngruppe* 2, 2. EA	7.404	28,5 %	4.418	26,5 %	2.986	31,9 %
nicht zugeordnet**	69	0,3 %	8	0,0 %	61	0,7 %
Stellenindex gesamt	---	---	1,22	---	1,19	---
Stellenindex Frauen	---	---	1,22	---	1,08	---
Stellenindex Männer	---	---	1,21	---	1,34	---
Personen in Ausbildung	1.684	---	1.682	---	2	---
Abgänge gesamt	1.668	---	700	---	968	---
Quote Schwerbehinderte*** (Stand 2014)	---	6,9 %	---	---	---	---
Quote Migrationshintergrund	---	13,0 %	---	---	---	---
Quote nichtdeutsche Staatsangehörigkeit	900	3,5 %	159	1,0 %	741	7,9 %
davon mit EU- Staatsang. (Quote zu Beschäftigte ges.)	378	1,5 %	81	0,5 %	297	3,2 %

* Die Entlohnungsstufen der Arbeitnehmer*innen wurden den Laufbahngruppen entsprechend zugeordnet

** Festvertrag

*** Quote basiert auf durchschnittlich vorhandenen Arbeitsplätzen im Jahr (nicht stichtagsbezogen)

4 Personalpolitische Grundsätze

Die strategischen Zielsetzungen in Personalpolitik und -management leiten sich in erster Linie aus den Zielsetzungen der Verwaltungsstrategie her. Bremen hat 2009 ein neues Leitbild der Stadtentwicklung „Bremen! lebenswert – urban – vernetzt“ beschlossen und daraus 30 Handlungsfelder mit konkreten fachlichen Zielsetzungen bis zum Jahr 2020 abgeleitet.⁹

Ein wesentlicher Teil der Verwaltungsstrategie besteht darüber hinaus im Abbau der Nettoneuverschuldung bis 2019, dessen Notwendigkeit sich aus der beschlossenen Schuldenbremse ergibt. Im Jahr 2010 hat die Freie Hansestadt Bremen ihren Konsolidierungspfad festgelegt. In diesem Zusammenhang ist für den Kostenblock Personal, genau wie für die anderen großen Kostenblöcke Investitionsausgaben und konsumtive Ausgaben, ein möglicher Entwicklungspfad bestimmt worden, der die Einhaltung der Schuldenbremse sicherstellen soll. Für die Ausgaben des aktiven Personals bedeutete dies, dass grundsätzlich keine Steigerungen möglich waren. Die regelmäßigen Tarifsteigerungen mussten daher durch Personalabbau gegenfinanziert werden. Daraus ergaben sich – und werden sich bis 2019 weiterhin ergeben – jährliche durchschnittliche Personaleinsparraten von 1,5 %. Ab 2020 – d. h. nach Abbau der Nettoneuverschuldung – wird voraussichtlich kein weiterer allgemeiner Personalabbau nötig sein. Allerdings wird mit erheblichen Verschiebungen innerhalb und zwischen den Aufgabenblöcken zu rechnen sein. Entwicklungen wie die fortschreitende Digitalisierung oder die notwendige Integration der Zugewanderten werden deutliche Umsteuerungen im Personalkörper erforderlich machen. Dafür muss das Personalmanagement geeignete Instrumente bereitstellen.

Neben den oben genannten fachlichen Zielen sowie der bis 2019 weiter erforderlichen Konsolidierung hat der Senat in seinem Masterplan „Zukunftsorientierte Verwaltung“ als Ziel für den öffentlichen Dienst selbst folgendes beschlossen:¹⁰

Ein moderner und leistungsfähiger öffentlicher Dienst im Land Bremen

- antizipiert zukünftige Entwicklungen und stellt auch unter den Rahmenbedingungen einer Konsolidierung und in Zeiten schneller Veränderungen eine gut organisierte und leistungsfähige Verwaltung bereit,
- reagiert auf die sich verändernden Bedürfnisse der Bürger*innen,
- hat als Arbeitgeber für andere Unternehmen im Land Bremen eine Vorbildwirkung und schafft für die Beschäftigten sowie die Bürger*innen ein Identifikationspotenzial.

Um diese Ziele zu erreichen, muss das Personalmanagement das passende Personal bereitstellen. Diese Aufgabe hat eine quantitative und eine qualitative Dimension, d. h. es braucht ausreichend, weder zu wenig noch zu viel Personal und das Personal muss

⁹ Vgl. http://www.komm-mit-nach-morgen.de/5.0/downloads/Leitbild_lang.pdf.

¹⁰ Die Senatorin für Finanzen, Programm Zukunftsorientierte Verwaltung, Masterplan, Bremen 2016.

über die benötigten Qualifikationen und Kompetenzen verfügen. Um diese wichtige Aufgabe der passenden Personalbereitstellung zu erfüllen, sind funktionsfähige Strukturen der Zusammenarbeit zwischen dem dezentralen Personalmanagement in den Ressorts und dem zentralen Personalmanagement bei der Senatorin für Finanzen nötig.

Wenn das Personal vorhanden ist, kommt die nächste Schlüsselrolle den Führungskräften und der Führungskultur zu. Zur Führung gehört nicht nur die unmittelbare Personalführung der eigenen Mitarbeiter*innen, sondern auch das Verhalten innerhalb der gesamten Verwaltung. Die Freie Hansestadt Bremen strebt dabei eine am Gemeinwohl, an Nachhaltigkeit und Chancengleichheit orientierte Führung an, die kooperativ Mitarbeiter*innen einbindet und die die Arbeiten in ihrem Aufgabenbereich wirkungsorientiert ausrichtet. Das Personalmanagement hat dabei die Aufgabe, den gewünschten Führungsstil zu kommunizieren und entsprechende Qualifikationsangebote für vorhandene und zukünftige Führungskräfte bereit zu stellen. Jede Führungskraft muss innerhalb dieses Rahmens ihren individuellen Führungsstil entwickeln; das Personalmanagement unterstützt sie in ihrer Entwicklung und stellt geeignete Methoden und Instrumente bereit.

Damit die Mitarbeiter*innen die passenden Qualifikationen und Kompetenzen haben, sind auf der einen Seite systematische Auswahlverfahren nötig. Hier berät das Personalmanagement die Dienststellen bei Bedarf und sorgt selber bei der Einstellung von Nachwuchskräften für ein professionelles, an gewünschten Kompetenzen orientiertes Verfahren. Auf der anderen Seite müssen die Qualifikationen und Kompetenzen der Mitarbeiter*innen in einem gut strukturierten Fortbildungsprogramm über die ganze Zeit des Berufslebens entwickelt und an die jeweils neuen Anforderungen angepasst werden. Das Personalmanagement bietet neben einem aktuellen Fortbildungsangebot auch weitere Maßnahmen der Personalentwicklung an.

Ein wichtiger Baustein beim Gelingen der Umsetzung der Verwaltungsstrategie ist die Gestaltung von Information und Kommunikation zwischen Politik, Verwaltungsspitzen, Beschäftigten und Interessenvertretungen. Dies erfordert Kommunikationsformen, die Politik und Verwaltungsspitzen ermöglichen, ihre Ziele den Führungskräften der Verwaltung deutlich zu machen. Führungskräfte müssen diese Informationen in geeigneter Weise aus Politik und Verwaltungsspitzen an ihre Mitarbeiter*innen transportieren. Die Beschäftigten müssen die Ziele von Politik und Verwaltungsspitzen kennen, um im Rahmen ihres Verantwortungsbereiches ihre Aufgaben wahrnehmen zu können. Und auch Interessenvertretungen müssen frühzeitig eingebunden sein, um mitgestalten zu können. Die Gestaltung eines solchen Informationssystems ist in erster Linie die Aufgabe der Ressorts, die die fachpolitischen Zielsetzungen mit ihren Beschäftigten kommunizieren müssen.

Um die Vielfalt der Beschäftigten zu nutzen und Chancengleichheit zu fördern, baut die Freie Hansestadt Bremen das Thema Diversity strategisch in die Personalarbeit und bei den Dienstleistungsangeboten im Kontakt mit Bürger*innen ein.

Wichtig ist für eine moderne Verwaltung auch die Schaffung von schlanken, bürgerorientierten Prozessen. Da ein Denken in Prozessen nicht zum traditionellen Kompetenzkanon der Verwaltungsbeschäftigten gehört, hat das Personalmanagement hier die Aufgabe, den Blick auf die Prozesse zu fördern, den Kompetenzerwerb in Fortbildungs-

veranstaltungen sicher zu stellen sowie das Handwerkszeug zur Prozessanalyse und -optimierung bereit zu stellen.

Organisationsentwicklung und Verwaltungsmodernisierung werden dann erfolgreich sein, wenn sie von Interessenvertretungen und Beschäftigten mitgetragen werden. Die bremische Verwaltung bietet ihren Mitarbeiter*innen auf der Basis des Personalvertretungsgesetzes sowie einer Dienstvereinbarung zur Beschäftigtenbeteiligung¹¹ vielfältige Beteiligungs- und Mitgestaltungsmöglichkeiten. Dieser Ansatz entspricht sowohl demokratischen betrieblichen Strukturen als auch modernen Managementkonzepten. Die Beschäftigten können ihre Kompetenzen und Interessen einbringen. Gleichzeitig wird eine hohe Qualität öffentlicher Dienstleistungen gesichert. Die Beachtung der Ideen der Beschäftigten führt zu einer Verbesserung der Zusammenarbeit auf allen Ebenen und wirkt sich positiv auf die beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten aus.

Als Teil der Demokratie funktioniert der öffentliche Dienst nur mit einer gegenseitigen Wertschätzung und einem respektvollen Verhalten untereinander. Betriebliche Mitbestimmung setzt insoweit auf beiden Seiten beim Willen und der Fähigkeit zur Lösung an. Sie ist die Demokratie nach innen.

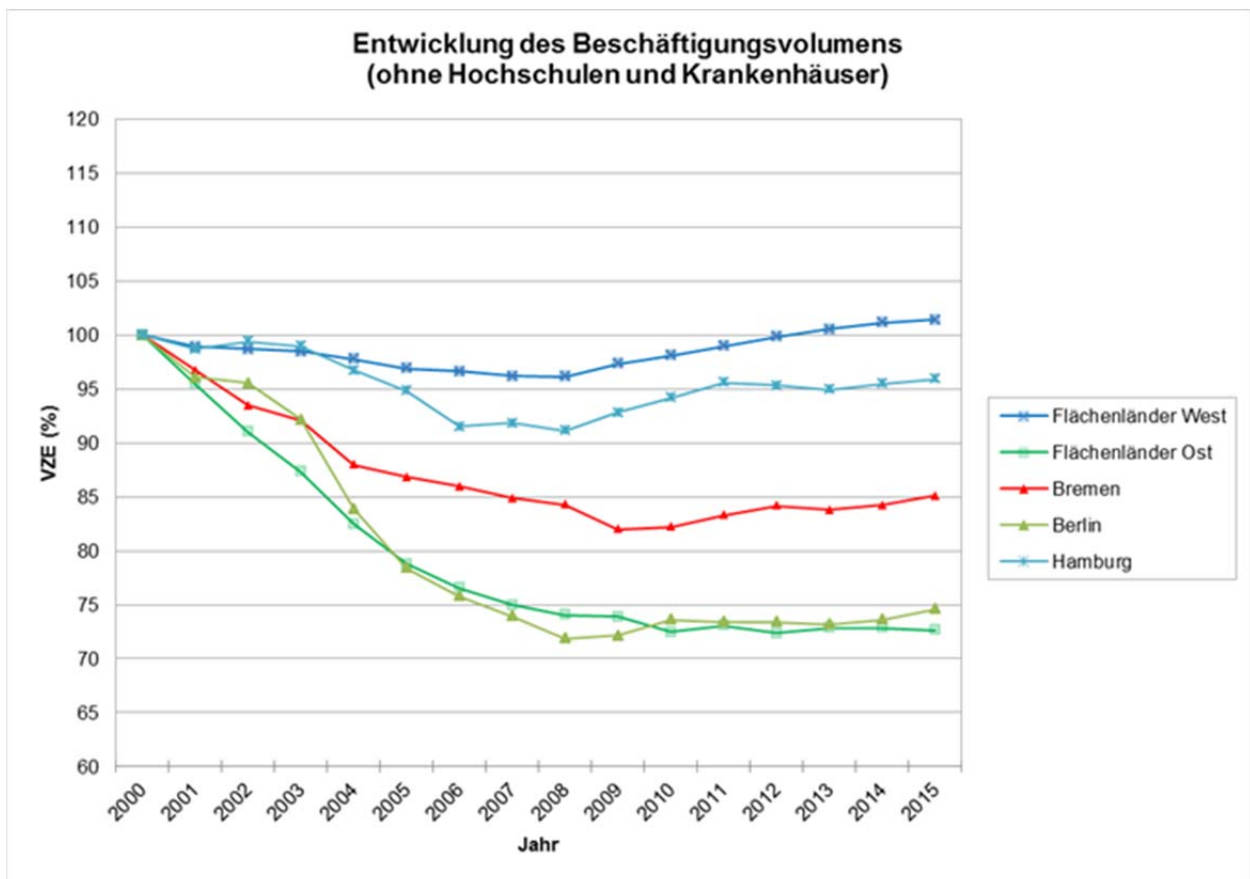
Zwischen dem Arbeitgeber Freie Hansestadt Bremen und dem Gesamtpersonalrat ist die „Bremer Erklärung zu fairen Beschäftigungsbedingungen“ vereinbart worden. Die in der Erklärung formulierten Grundsätze sind bei der konkreten Ausgestaltung und der Weiterentwicklung der Beschäftigungsbedingungen sowohl der Tarifbeschäftigten als auch der Beamt*innen zu beachten. Die Erklärung begreift dies ausdrücklich als einen laufenden Prozess, bei dem Arbeitgeber bzw. Dienstherr einerseits und Interessenvertretungen andererseits zusammenwirken. In der gemeinsam mit dem Gesamtpersonalrat gebildeten Clearingstelle werden in der personalwirtschaftlichen Praxis auftretende Probleme aufgegriffen und mit den betroffenen Dienststelle erörtert. Ziel ist eine einvernehmliche Lösung, die den Grundsätzen der Bremer Erklärung Geltung verschafft.

¹¹ Dienstvereinbarung Grundsätze und Verfahren der Beschäftigtenbeteiligung bei Organisationsentwicklungsprozessen, 20.01.2010 i.d.F. v. 23.07.2014.

5 Rahmenbedingungen – zukünftige Steuerung der Personalbedarfe und der Personalhaushalte in der Freien Hansestadt Bremen

5.1 Entwicklungspfad der Personalkosten

In der Entwicklung des Personalbestandes in Bremen im Vergleich zu den anderen Stadtstaaten und Bundesländern zeigt sich der bisherige Personalabbau deutlich. Während Hamburg eher wie ein westdeutsches Flächenland die Beschäftigung in der Kernverwaltung und den Ausgliederungen (ohne Hochschulen und Krankenhäuser) seit 2000 stabil hält, wurde in Berlin bis zum Jahr 2010 ein sehr starker Personalabbau durchgeführt. Bremen erreicht eine mittlere Position. Allerdings ist der Personalabbau in Bremen seit 2000 so stark, wie in keinem anderen westdeutschen Bundesland. Bemerkenswert ist, dass es in allen Ländern ungefähr zeitgleich mit dem Beginn der Konsolidierungsphase um das Jahr 2010 zu einer Stagnation beim Personalabbau bzw. zu einem Anstieg (insbesondere in Hamburg) gekommen ist.

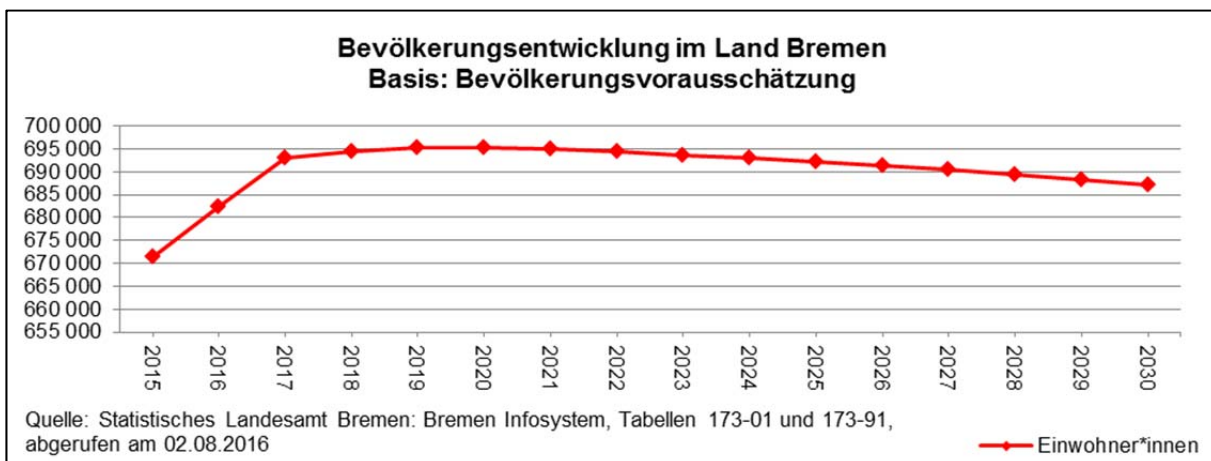


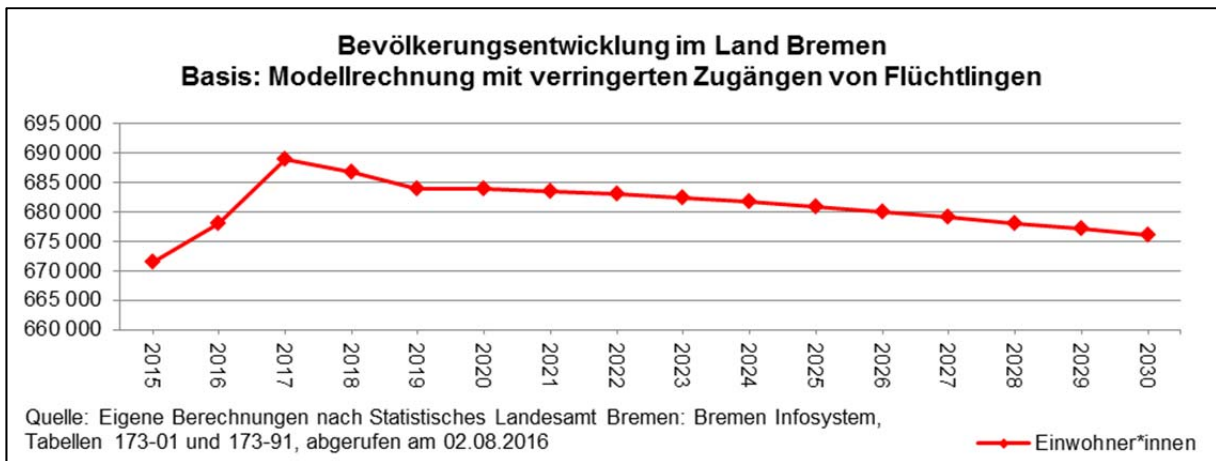
Neben der relativen Entwicklung der Personalmenge in den vergangenen Jahren muss auch das bevölkerungsbezogene Niveau der Beschäftigung im Ländervergleich betrachtet werden. Insgesamt liegt das Niveau der öffentlichen Beschäftigung in Hamburg, Berlin und Bremen stadtstaaten-typisch höher als im Bundesdurchschnitt. Während aber Hamburg mit leicht weniger Personal auskommt (3,2 Beschäftigte auf 100 Einwohner*innen (EW)), liegen Bremen und Berlin mit rund 3,4 Beschäftigten pro 100 EW im Jahr 2015 gleichauf (Angaben ohne Hochschulen und Krankenhäuser). Zwar sind Vergleiche anhand der veröffentlichten Daten aufgrund unterschiedlicher Ausgliederungsstände und regionaler Besonderheiten problematisch. Die vorliegenden Daten des

Statistischen Bundesamtes werden daher um große Ausgliederungen (Hochschulen und Krankenhäuser) bereinigt. Dennoch ist der Vergleich zumindest ein Indiz dafür, dass die Personalausstattung des öffentlichen Dienstes in Bremen im Ländervergleich im Jahr 2015 nicht zu hoch lag. Dies gilt insbesondere unter Berücksichtigung der Tatsache, dass vor allem die Länder Berlin und Bremen auch 2015 schon erhebliche Aufgabenzuwächse durch die Aufnahme und Integration von Flüchtlingen – und hier vor allem einen überproportional hohen Anteil an unbegleiteten minderjährigen Ausländer*innen (UMAs) bewältigen mussten.

Die derzeitigen Planungen für die Freie Hansestadt Bremen gehen von einem Personalbestand in Höhe von rund 13.500 Vollzeiteinheiten am Ende des aktuellen Doppelhaushaltes 2017 und rund 13.240 zum Ende des Jahres 2019 aus (ohne temporäre Verstärkungsmittel für die Aufnahme und Integration von Flüchtlingen).

In der aktuellen Bevölkerungsvorausschätzung des Statistischen Landesamts Bremen sind auch Zuzugszahlen von Flüchtlingen in einem bestimmten Maße einbezogen. Demnach wird, entgegen früherer Prognosen, auf denen noch „Personal 2020“ basierte, die Bevölkerung bis zum Jahr 2020 steigen, um danach leicht zurück zu gehen. Entscheidend für eine Prognose ist hierbei die Entwicklung der Zahl der Flüchtlinge, die aus Sicht des Sommers 2016 schwer vorherzusagen ist. Basierend auf dem Ergebnis des Vorjahres hat das Statistische Landesamt Bremen eine Bevölkerungsprognose vorgelegt, die für das Jahr 2025 eine Steigerung der Bevölkerung auf gut 3 % über dem Niveau des Jahres 2015 errechnet. Aus den abnehmenden Zugängen von Flüchtlingen im Verlaufe des Jahres 2016 könnte aber auch eine Steigerung in Höhe von rund 1,5 % angenommen werden (eigene Berechnung aufgrund der Abänderung der Zugangsprognose von rund 10.000 Flüchtlingen auf 4.500 im Jahr 2016). Die folgenden Schaubilder zeigen die beiden Modellannahmen zur Bevölkerungsentwicklung bis 2030.





Insgesamt wird die Bevölkerungszahl nach jetzigem Kenntnisstand je nach Vorausschätzung im Jahr 2025 also zwischen 1,5 % und 3 % über derjenigen des Jahres 2015 liegen. Zu beachten ist auch, dass die Vorausschätzung für 2015 unter dem nachträglich festgestellten Wert lag. Bei in der Summe unverändertem Aufgabenvolumen erforderte die gestiegene Bevölkerungszahl ein entsprechend angepasstes Personalvolumen im öffentlichen Dienst Bremens im Jahr 2025.

Bezogen auf das Beschäftigungs-Soll des Jahres 2015 (rund 13.300) bedeutete dies, es wäre ein Beschäftigungsvolumen zwischen 13.500 und 13.700 erforderlich, um denselben Beschäftigungsstand im Jahr 2025 zu erreichen wie 2015. Sollten diese Bevölkerungsprognosen eintreffen, wäre demnach die Fortschreibung eines Teils der für Flüchtlinge eingeplanten Mittel im Personalhaushalt für die Zukunft erforderlich, um die Personalausstattung pro Einwohner*in nicht unter eine kritische Grenze zu senken. Dabei ist die Planung nach Veröffentlichung neuer Bevölkerungsvorausschätzungen zu schärfen.

Bei einem Beschäftigungsvolumen in dieser Höhe wären höhere Steigerungen des Personalbedarfs in einzelnen Bereichen vor allem über eine Umsteuerung innerhalb des Personalkörpers zu bewältigen. Nach wie vor ist bei fortschreitender technischer Entwicklung – bspw. Von Dokumentenmanagement- und Terminmanagementsystemen – mit einem abnehmenden Personalbedarf in den davon betroffenen Bereichen zu rechnen. Dieser Spielraum muss genutzt werden, um an anderer Stelle aufwachsenden Bedarf zu finanzieren. Technischer Fortschritt soll darüber hinaus auch für eine Entlastung der Beschäftigten genutzt werden, wenn Softwaresysteme ergonomischer und bedienungsfreundlicher werden. Außerdem können flexible Personalkonten oder eine gezielte Steigerung von Einnahmepositionen für öffentliche Dienstleistungen genutzt werden, um zusätzlichen Personalbedarf zu finanzieren.

Neben den Instrumenten zur Steuerung der Personalmenge in der Kernverwaltung müssen auch Instrumente für die Steuerung der Personalmenge in den Ausgliederungen entwickelt werden.

5.2 Gesellschaftliche Entwicklungen

5.2.1 Digitalisierung der Arbeitswelt

Seit mehr als 20 Jahren stehen in den Büros der öffentlichen Verwaltung Computer auf dem Schreibtisch; seit vielen Jahren gehört auch der Zugang zum Internet zum Verwaltungsalltag. Fast alle Verwaltungen beschäftigen sich heute mit der Einführung elektronischer Akten. Insofern sind eine Reihe von Auswirkungen der Digitalisierung längst Realität. Am auffälligsten sind dabei die Beschleunigung der Abläufe durch elektronische Kommunikation und der Wegfall von Tätigkeiten und Berufsbildern (wie Schreibkräfte, Büro-Botendienste). Seit einigen Jahren zeichnet sich jedoch eine neue Dimension der Digitalisierung ab, die uns allen im Alltag in Form der inzwischen allgegenwärtigen Smartphones begegnet. Allgemeiner gesagt: es werden auf der Basis riesiger Datenmengen „Lernende Systeme“ entwickelt, die Algorithmen anwenden. Das wird zum einen dazu führen, dass regelbasierte gedankliche Tätigkeiten von Maschinen übernommen werden können. Das kann z. B. bei der Bearbeitung von Anträgen aller Art eingesetzt werden. Und zum anderen werden Algorithmen entwickelt werden, die aus großen Datenmengen Muster herauslesen können, was zu vielfältiger Unterstützung eingesetzt werden kann (Beispiel: Such- und Werbestrategien von Google).

Außerdem wird die Vernetzung der öffentlichen Verwaltungen untereinander sowie die Vernetzung mit Bürger*innen, Unternehmen und anderen gesellschaftlichen Akteuren zunehmen.

5.2.2 Demografischer Wandel und kulturelle Vielfalt

„Wir werden weniger, älter und bunter!“ – dieser Ausspruch ist zu einer populären Beschreibung der gesellschaftlichen Situation und Entwicklung geworden. Noch bis vor kurzem ist in den Bevölkerungsvorausschätzungen für Bremen und für die Bundesrepublik Deutschland von einem Sinken der Bevölkerungszahl ausgegangen worden. In der aktuellen Bevölkerungsvorausschätzung des Statistischen Landesamts Bremen¹² sind die Daten aufgrund der neuen Entwicklungen leicht relativiert worden. Demnach wird, entgegen früherer Prognosen, die Bevölkerung bis zum Jahr 2020 steigen, um danach leicht zurück zu gehen. Nichtsdestotrotz wird aufgrund eines stetig größer werdenden Anteils älterer Menschen damit einhergehend ein Rückgang der Erwerbspersonenzahl prognostiziert.¹³ Diese Entwicklung hat massive Auswirkungen auf den Arbeitsmarkt.

Darüber hinaus wird die Gesellschaft aufgrund einer zunehmenden kulturellen Vielfalt aber auch einer Zunahme sehr individueller Lebens- und Arbeitsmodelle immer „bunter“.

¹² Vgl. Statistisches Landesamt Bremen, Bremen Infosystem, Tabellen 173-01 und 173-91, abgerufen am 02.08.2016.

¹³ Vgl. Statistische Ämter des Bundes und der Länder, Demografischer Wandel in Deutschland, Heft 4, 2009, S. 10; Die Senatorin für Finanzen (Hrsg.), Personalbericht 2015, Jahresbericht zur Personalstruktur und zu den Personalausgaben mit den Daten der Jahre 2013 und 2014, S. 29.

Als Hafenstadt ist und war Bremen schon immer weltoffen. Etwa 32,5 %¹⁴ der Bremer*innen haben einen Migrationshintergrund und mit dem Zuzug durch die Flüchtlinge wird sich die kulturelle Vielfalt in den nächsten Jahren voraussichtlich weiter erhöhen.

Die Aufgabe des öffentlichen Dienstes liegt nun darin, sich den gesellschaftlichen Veränderungen anzupassen. Zum einen gilt es, passgenaue Dienstleistungen für alle Bürger*innen des Landes Bremen zu entwickeln und diese in ausreichendem Maße anzubieten. Zum anderen muss sich der öffentliche Dienst Bremens als ein attraktiver Arbeitgeber präsentieren, um im Wettbewerb um die talentiertesten Köpfe bestehen zu können. Zudem soll er ein Abbild der Gesellschaft sein. Derzeit sind Beschäftigte mit Migrationshintergrund in der Beschäftigtenstruktur noch unterrepräsentiert. Hier gilt es, geeignete Strategien weiterzuentwickeln und diesen Anteil kontinuierlich zu erhöhen.

¹⁴ Vgl. Die Senatorin für Soziales, Jugend, Frauen, Integration und Sport, Referat Integrationspolitik, Bevölkerung nach Migrationsstatus, Geschlecht und Altersgruppen 2015, Bremen 2016.

6 Handlungsfelder

Im Folgenden werden die zukünftigen Handlungsfelder des Personalmanagements der Freien Hansestadt Bremen beschrieben.

6.1 Integration der Zugewanderten und anderer bisher wenig vertretener Personalgruppen im öffentlichen Dienst

Unter den vielen Menschen, die wegen Krieg oder Verfolgung ihre Heimat verlassen und in Bremen Zuflucht gefunden haben, befinden sich viele junge Menschen, die noch keine oder nur unzureichende berufliche Qualifikationen haben. Für das Gelingen einer Integration ist es unabdingbar, den jungen Geflüchteten durch Qualifizierung eine berufliche Perspektive zu geben. Neben dem dafür erforderlichen Erwerb von Sprachkompetenzen ist für eine erfolgreiche und nachhaltige Eingliederung in den Arbeitsmarkt der Erwerb einer beruflichen Qualifikation unverzichtbar.

Im Rahmen des Integrationskonzeptes des Senats wurde die Qualifizierungsmaßnahme „Zukunftschance Ausbildung“ ins Leben gerufen. In diesem Rahmen werden seit Herbst 2014 junge Geflüchtete vom Aus- und Fortbildungszentrum zunächst in eine einjährige Einstiegsqualifizierung (EQ) eingestellt. Im Anschluss an eine erfolgreiche Einstiegsqualifizierung werden die jungen Geflüchteten in ein Berufsausbildungsverhältnis nach dem Berufsbildungsgesetz übernommen.

Mit der EQ werden sie auf eine Ausbildung nach dem Berufsbildungsgesetz vorbereitet. In diese Maßnahme sind zusätzliche Qualifizierungsbausteine (Sprache, Mathematik u. a.) implementiert worden, um die Ausbildungsfähigkeit zu erhöhen. Darüber hinaus ist eine sozialpädagogische Betreuung gewährleistet. In der EQ werden bereits berufspraktische Kenntnisse und Fertigkeiten vermittelt, aber auch die soziale Lern- und Anpassungsfähigkeit gestärkt – eine wichtige Kernkompetenz, um im Berufsalltag bestehen zu können.

Das Thema „Einstiegsqualifizierung für junge Geflüchtete“ wird unabhängig von den aktuellen Migrationsströmen langfristig eine große Herausforderung bleiben. Neueste Analysen des Bundesamts für Migration und Flüchtlinge befassen sich u. a. mit der Sozialstruktur, dem Qualifikationsniveau und der Berufstätigkeit der Asylantragsteller*innen. Bei der Betrachtung der volljährigen Asylantragsteller*innen zeigt sich eine deutliche Disparität der Geschlechter. Rund 74 % der Asylantragsteller sind Männer und 26 % weiblichen Geschlechts.¹⁵ Dies spiegelt sich auch in den derzeitigen Teilnehmer*innenzahlen der Einstiegsqualifizierung: rund 22 % sind Frauen. Asylbewerber verfügen im Vergleich über höhere Schulabschlüsse bzw. ein höheres Qualifikationsniveau als Asylbewerberinnen. Rund 49 % der Asylantragsteller*innen gaben an, verheiratet zu sein. Es ist also mit einem Zuzug von Ehefrauen und weiteren Familienmitgliedern der bisher vorwiegend männlichen Geflüchteten zu rechnen. Auf diese Entwicklung muss

¹⁵ Rich, A.-K. (2016), Asylantragsteller in Deutschland im Jahr 2015. Sozialstruktur, Qualifikationsniveau und Berufstätigkeit, Ausgabe 3/2016 der Kurzanalysen des Forschungszentrums Migration, Integration und Asyl des Bundesamtes für Migration und Flüchtlinge, Nürnberg, 2016, S. 3.

man vorbereitet sein und das Bildungsangebot aufrecht erhalten bzw. entsprechend anpassen.

Diese Erkenntnisse lenken den Fokus auf folgende weitere Handlungsfelder:

Für das Gelingen der Integration im Beruf aber auch in der Gesellschaft wird es zunehmend wichtig, dass die jungen Geflüchteten sich mit den ethischen Normen und Werte unseres gesellschaftlichen Zusammenlebens auseinandersetzen. In diesem Kontext ist zu prüfen, ob für dieses Handlungsfeld noch mehr verpflichtende Angebote im Rahmen der EQ angeboten werden müssen.

Der Anteil von Frauen an den Teilnehmenden der Einstiegsqualifizierungsmaßnahmen muss in den nächsten Jahren erhöht werden. Es müssen Wege gefunden werden, wie die jungen geflüchteten Frauen gezielt über das Bildungsangebot informiert werden können und wie man deren Motivation und Interesse stärken kann, die Ausbildungsangebote anzunehmen. Das Aus- und Fortbildungszentrum ist bereits dazu übergegangen, insbesondere auch Institutionen (z. B. arabischer Frauenbund, Mädchengruppe Alten Eichen oder die Wohngruppe für Mädchen verschiedener Nationen) anzusprechen, die sich um die Belange geflüchteter junger Frauen kümmern, um dort über das Projekt zu informieren. Der Qualifikations- und Bildungsstand der geflüchteten Frauen muss durch geeignete Bildungsangebote verbessert werden, um die Chancengleichheit der Geschlechter unter den geflüchteten Menschen zu erreichen.

Vor dem Hintergrund der Situation, dass der Anteil von Menschen mit Migrationshintergrund in der Beschäftigtenstruktur des öffentlichen Dienstes noch nicht dem Anteil an der bremischen Bevölkerung entspricht, stellt die Einstiegsqualifizierung von jungen Geflüchteten nicht nur einen wichtigen Beitrag zur Integration dar, sondern auch die Chance, auf diesem Wege Nachwuchskräfte mit Migrationshintergrund für die bremische Verwaltung zu gewinnen.

Ein Beispiel: Integration in den öffentlichen Dienst als Hausmeister*innen oder Reinigungskräfte

Arbeit bildet den Schlüssel zur Teilhabe und Integration von Flüchtlingen in vielen Bereichen des öffentlichen Lebens. Frauen, die geflüchtet bzw. über den Familiennachzug zu integrieren sind, müssen auch die Chance erhalten, am beruflichen Leben teilzuhaben. Asylantragsstellerinnen, die 2015 in die Bundesrepublik gekommen sind, sind vermehrt von Analphabetismus oder sehr niedriger Schulbildung betroffen¹⁶, was auch Auswirkungen auf die zu erwerbende Sprachkompetenz haben kann. Umgekehrt ist die Disposition für das Erlernen einer anderen Sprache auch bei einem höheren Bildungsniveau unterschiedlich ausgeprägt. Männer sind in der Regel besser gebildet und auch eher berufstätig gewesen. Aufgrund dieser Tatsache sollte verstärkt auch die Teilhabe am gesellschaftlichen Leben von Frauen über Arbeit in den Fokus genommen werden. Unter Berücksichtigung dieser Umstände sind besondere Wege der beruflichen Integration zu beschreiben.

¹⁶ Vgl. ebenda S. 1.

In Bremen ist die Entscheidung getroffen worden, dass die Gebäudereinigung zu 40 % durch Vergabe an Dritte als Fremdreinigung erfolgt. Zu prüfen wäre, ob unter den derzeitigen Rahmenbedingungen nicht ein Teil dieser Vergabe als Modellvorhaben in die Eigenreinigung überführt wird und diese Stellen dann befristet für zwei Jahre nach dem Teilzeit- und Befristungsgesetz gezielt weiblichen Flüchtlingen oder anderen sozial benachteiligten Gruppen angeboten werden. In diesem Kontext wäre auch zu klären, inwieweit eine öffentliche Förderung entsprechender Arbeitsplätze durch die Jobcenter im Raumpflegebereich erfolgen könnte. Darüber hinaus könnte diese Beschäftigung auch verbunden werden mit Angeboten des Spracherwerbs. Weitergehend wäre zu prüfen, ob diese Beschäftigung auch in eine Ausbildung bzw. Qualifizierung zur Gebäudereiniger*in führen könnte, wenn die erforderlichen Voraussetzungen vorliegen. Damit wäre auch ein Einsatz als Hausmeister*in möglich.

6.2 Diversity Management und Chancengerechtigkeit

Unter Diversity Management verstehen wir die Vielfalt des Personals wertschätzend wahrzunehmen, die darin liegenden Potenziale zu erkennen und diese durch ein diversity-orientiertes Personalmanagement gezielt zu fördern und zu nutzen. Dieser Ansatz ist in den letzten Jahren auf strategischer und operativer Ebene in Teilen der bremischen Verwaltung bereits erfolgreich bearbeitet worden.

Diversity beinhaltet die Aufforderung, Strukturen, Maßnahmen und Angebote des Personalmanagements daraufhin zu überprüfen, ob diese auf die Vielfalt des bestehenden (und potenziellen) Personals ausgerichtet sind. Ziel ist es, die gesellschaftliche Vielfalt in allen Bereichen der Verwaltung widerzuspiegeln und im Sinne von Chancengerechtigkeit zu betrachten.

Neben dem rechtskonformen Handeln im Sinne gesetzlicher Vorschriften wie dem Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz, steht im besonderen Maße die produktive Nutzung dieser Vielfalt im Fokus des Diversity Managements. Den Nutzen, den wir uns von einem Diversity Management versprechen, sehen wir z. B. in:

- der Verbesserung der organisatorischen Flexibilität durch vielfältige Teams,
- der Erhöhung von Kreativität und Innovationsfähigkeit bei Problemlösungen,
- einer verbesserten Kundenorientierung,
- einer Aufwertung des Außen-Images und damit der Arbeitgeberattraktivität.

Der Ansatz orientiert sich dabei an den (Kern-)Dimensionen Geschlecht, Alter, ethnische Herkunft, Religion und Weltanschauung, sexuelle Identität und Behinderung. Zugleich steigt die Relevanz von weiteren Dimensionen, wie z. B. der sozialen Herkunft.

Diversity-Konzept

In vielen bremischen Dienststellen gibt es derzeit unterschiedliche Strategien und Maßnahmen in Diversity-Handlungsfeldern. Ein zentrales Element von Diversity Management ist es, unterschiedliche Herausforderungen von Zielgruppen wahrzunehmen, anzuerkennen und auch spezifisch damit umzugehen. Ergänzend besteht zukünftig die Notwendigkeit, die einzelnen Diversity-Dimensionen in ihren Zusammenhängen wahr-

zunehmen und zu bearbeiten. Dabei geht es sowohl um Aspekte, die das Verwaltungshandeln nach außen betreffen, als auch um die, die nach innen wirken.

Um Aktivitäten im Diversity Management wirkungsvoll im Sinne des Personalmanagements der bremischen Verwaltung umzusetzen, wird ein übergreifendes Diversity-Konzept erarbeitet. Ziel des Konzepts ist es, eine professionelle strategische Steuerung zu ermöglichen und gleichzeitig einen normativen Rahmen vorzugeben, der allen Beteiligten Orientierung gibt. Eine handlungsorientierte Ausrichtung ermöglicht es darüber hinaus, konkrete Maßnahmen und Projekte zu entwickeln und in die Praxis umzusetzen.

Das Konzept soll dazu beitragen, einen ressortübergreifenden Blick auf Zusammenhänge im Diversity-Kontext zu erhalten. Es geht darum, neben einer dienststellenspezifischen Ausrichtung gemeinsame Grundsätze und Ziele zu entwickeln. So können Erfahrungs- und Fachwissen synergetisch genutzt werden. Gleichzeitig geht es darum, zu strukturieren, welche Diversitäts-Dimensionen im beruflichen Kontext besonders handlungsrelevant sind und wie wir die unterschiedlichen Erfahrungen, das Wissen und die sprachlichen und kulturellen Kompetenzen der Beschäftigten stärker systematisch nutzen können.

Ressortübergreifende Vernetzung

Das Management von Diversity kann aufgrund der vielen Diversity-Dimensionen einer hohen Dynamik unterliegen. Um Kontinuität, Nachhaltigkeit und Weiterentwicklung zu gewährleisten, wird unter der Federführung der Senatorin für Finanzen, unterstützt durch das AFZ, eine ressortübergreifende Arbeitsgruppe eingerichtet. Diese Arbeitsgruppe hat die folgenden Aufgaben:

- Erarbeitung des oben beschriebenen Diversity-Konzepts,
- Entwicklung gemeinsamer strategischer Ziele und Prinzipien,
- Initiierung von Diversity-Maßnahmen in den Ressorts sowie
- kritische Kommentierung und Bewertung dieser Maßnahmen.

Weiterentwicklung der interkulturellen Öffnung

Die Bedeutung der interkulturellen Öffnung der Verwaltung ist durch die aktuelle Zuwanderung gestiegen. Dies bedeutet für die Ressorts und Dienststellen eine Intensivierung ihrer interkulturellen Maßnahmen sowie deren strategische Planung und Verankerung.

Die dafür von den Dienststellen als notwendig erachtete Beratung und Begleitung wird intensiviert. Bereits etablierte und erfolgreiche Maßnahmen in Aus-, Weiter- und Fortbildung werden fortgeführt, auf neue Handlungsbedarfe ausgerichtet und weiter entwickelt.

Diversity-orientiertes Personalmanagement

Im öffentlichen Dienst gibt es seit vielen Jahren Regelungen, Strategien und Konzepte, die einen positiven Umgang mit gesellschaftlicher Vielfalt verfolgen. Zielrichtung dieser Maßnahmen ist die Verhinderung bzw. der Ausgleich von Benachteiligung.

Zusätzlich geht es um eine Weiterentwicklung, die stärker die Potenziale und Kompetenzen der Beschäftigten in den Blick nimmt. Darüber hinaus sollten die Konsequenzen von Diversity-Maßnahmen in ihren weiteren Auswirkungen auf das Personalmanagements bedacht werden.

Ein Aspekt des diversity-orientierten Personalmanagements ist die Personalgewinnung und -auswahl. In den Auswahlverfahren können wichtige Weichen gestellt werden, um Ansätze von Antidiskriminierung und gesellschaftlicher Teilhabe zu berücksichtigen. Ziel einer diversity-gerechten Personalauswahl ist es, für die zu besetzende Position – unabhängig von Kategorien wie u. a. Herkunft, Alter, sexuelle Identität und soziale Zugehörigkeit – die am besten geeignete Person zu finden.

Die Zusammensetzung der Beschäftigten in der bremischen Verwaltung ist in den letzten Jahren vielfältiger geworden. Dies ist das positive Ergebnis einer diversity-gerechteren Personalpolitik. Es gilt diesen Weg konsequent weiterzugehen, anzupassen und auf andere Dimensionen zu übertragen.

Perspektivisch sollen Personalauswahlverfahren noch diversity-orientierter gestaltet werden, z. B. durch eine

- noch gezieltere Ansprache von Menschen aus verschiedenen sozialen/kulturellen Schichten und Milieus, insbesondere durch Besuche in Schulen aller Stadtteile,
- Prüfung, welche weitere Medien oder Formen der Öffentlichkeitsarbeit für die Ansprache potenzieller Bewerber*innen genutzt werden können,
- Überarbeitung der Anforderungsprofile mit dem Ziel, Bewusstsein für Diversity-Dimensionen zu schaffen und bei einer Stellenbesetzung zu berücksichtigen,
- Überprüfung und Weiterentwicklung von Fragebögen und Tests im Hinblick auf sprachliche Eindeutigkeit und Klarheit,
- Heterogene Zusammensetzung der Entscheidungsgremien,
- Weiterentwicklung der bereits angebotenen Schulungen für Entscheider*innen in Personalauswahlverfahren im Sinne eines diversity-sensiblen Vorgehens.

Chancengleichheit in der beruflichen Entwicklung

Eine vielfältige Beschäftigtenstruktur muss sich auch in allen Bereichen und Hierarchieebenen widerspiegeln. Erfahrungen aus dem Bereich „Frauen in Führungspositionen“ zeigen, dass Chancengleichheit sich nicht automatisch dadurch ergibt, dass die gleichen Zugangsvoraussetzungen vorhanden sind. Spezifische Maßnahmen wie Mentoring haben erfolgreich dazu beigetragen, dass Frauen verstärkt in Führungspositionen gelangt sind.

Daher werden wir prüfen, ob das bewährte und erfolgreiche Instrument Mentoring auf weitere Gruppen übertragen werden kann. In Anbetracht der Bedeutung der interkulturellen Öffnung wäre gegebenenfalls zunächst ein Mentoring-Programm für Beschäftigte mit Migrationshintergrund zu initiieren.

Fortbildung, Beratung und Begleitung im Kontext von Diversity

Im Rahmen von Fortbildungen geht es um die Auseinandersetzung mit (eigenen) Haltungen und Einstellungen und um die Erweiterung von Wissen und Handlungskompetenz.

Das Fortbildungsangebot der Freien Hansestadt Bremen wird weiter ausgebaut und berücksichtigt dabei aktuelle gesellschaftliche Entwicklungen. Um mehr Beschäftigte anzusprechen und schneller auf neue Themen reagieren zu können, wird eine Vortragsreihe zu Diversity-Themen aufgenommen. Unterjährig wird in Fortbildungen, soweit es möglich ist, auf aktuelle Entwicklungen (z. B. das Thema Flucht) eingegangen.

Darüber hinaus sollen zielgruppenübergreifende Seminarkonzepte, wie „Diversity-orientierte Personalauswahl“, eine inklusive und intersektionale Diversitätsauffassung unterstützen. Die bereits ausgebildeten ikö- und Diversity-Multiplikator*innen in den Dienststellen werden begleitet und weiter qualifiziert. Darüber hinaus braucht es verstärkt den fachlichen Input und die Begleitung von Diversity-Prozessen in den Dienststellen.

Führung im Kontext von Diversity

Führungskräfte handeln in einem Feld mit zunehmend heterogenen Teams und Zielgruppen. Diese Vielfalt birgt viel Innovationspotenzial und Kreativität. Führungsarbeit wird dadurch aber auch komplexer. So geht es z. B. im Rahmen der Personalführung um handlungsrelevante Fragen wie die Führung generationsübergreifender Teams oder den Umgang mit kultureller Vielfalt.

Führungskräfte brauchen Begleitung um zu identifizieren, in welchen Bereichen ihres Handlungsfeldes Diversity-Aspekte (nach innen und außen) berücksichtigt werden sollten. Außerdem benötigen sie Unterstützung in Arbeitssituationen, in denen Heterogenität zu Konflikten führen kann.

Um diese Unterstützung zu bieten, werden wichtige Führungsinstrumente im Hinblick auf Diversity überprüft und gegebenenfalls überarbeitet. So wird z. B. in der Personalbeurteilung sowie beim Führen von Jahresgesprächen eine diversitätsorientierte Perspektive Berücksichtigung finden. Es gilt, Potenziale im Sinne der Person sowie der gesamten Verwaltung einzusetzen, um sowohl Überforderung als auch Unterforderung zu verhindern.

Diversity-Monitoring

Für die (Weiter)-Entwicklung der Diversity-Maßnahmen ist eine kontinuierliche Analyse des Ist-Zustandes erforderlich. Um die Zielerreichung zu überprüfen und um weitere Ziele zu definieren, bedarf es einer guten Datenbasis. Daher planen wir, die bereits im Jahr 2013 durchgeführte Befragung der Beschäftigten zur Beschäftigungsstruktur und Migrationshintergrund um weitere Diversity-Dimensionen zu erweitern und in einem zeitlichen Abstand von acht Jahren zu wiederholen.

Ressortübergreifende Diversity Management Kompetenz durch ein Kompetenzzentrum am AFZ

Zur Umsetzung eines erfolgreichen Diversity Managements bedarf es kontinuierlicher strategischer Steuerung, inhaltlicher Weiterentwicklung und der Unterstützung von Maßnahmen vor Ort.

In der Freien Hansestadt Bremen gibt es zielgruppen-, themen- und ressortspezifische Diversity-Expert*innen und Zuständigkeiten an verschiedenen Stellen der Verwaltung. Für das ressortübergreifende Diversity Management im Kontext von Personalmanagement ist das Referat 33 der Senatorin für Finanzen zuständig. Im Referat 30 des AFZ ist die Fachexpertise für Diversity und für Organisations- und Teamentwicklung gebündelt. Unser Ziel ist es, verstärkt Erkenntnisse aus der Diversity-Forschung und -raxis aufzuarbeiten und in ihrer Relevanz und Umsetzbarkeit für Bremen abzuwägen, sowie den Ressorts mehr Qualifizierung und Beratung anzubieten. Wie dieses realisiert werden kann, wird im Rahmen der Entwicklung des Diversity-Konzepts geprüft und bewertet.

6.3 Konfliktbewältigung und Antidiskriminierung

Beschäftigte in der bremischen Verwaltung sind Frauen und Männer mit einem mehr oder weniger großen Ausmaß an Vielfalt bezogen auf ihr Alter, ihre Herkunft, ihre körperliche und gesundheitliche Situation, ihre sexuelle Identität, Nationalität, ethnische und religiöser Zugehörigkeit und vieles andere mehr. Die damit einhergehende Vielfalt hinsichtlich Kompetenzen, Interessen, Lebensstilen und persönlichen Zielsetzungen wird auch im bremischen öffentlichen Dienst als gegeben und gleichzeitig als Herausforderung und positiver Beitrag für die Funktions- und Leistungsfähigkeit der Verwaltung erkannt. Die Wahrnehmung von Vielfalt allein erzielt keinen produktiven Effekt. Ganz im Gegenteil: mangelnde Integration, Diskriminierungen, Ausgrenzungen und ein unangemessener Umgang können das Arbeits- und Lernklima negativ beeinflussen. Darüber hinaus sind auch die zunehmende Arbeitsintensität, Über- und auch Unterforderung, ein mangelndes gemeinsames Verständnis, welcher gesellschaftliche Beitrag im Aufgabenbereich verfolgt wird, ungünstig gestaltete Arbeitsabläufe oder auch herausforderndes Sozialverhalten mögliche Auslöser für Konflikte und Diskriminierung im Arbeitsalltag.

Konflikte und Diskriminierung beeinflussen die Motivation, die Gesundheit und das Leistungsvermögen von Betroffenen und auch deren Umfeld. Sie können zu Störungen in Arbeitsabläufen führen und die Arbeitsergebnisse beeinträchtigen, wodurch den Dienststellen unmittelbar und mittelbar Kosten entstehen. Deren Höhe hängt davon ab, wie zeitnah und angemessen mit diesen kritischen Situationen umgegangen wird.

Um einen vielfältig zusammengesetzten Personalkörper erfolgreich einsetzen zu können, werden strukturelle Rahmenbedingungen und Voraussetzungen, die die Entfaltung von Vielfalt ermöglichen, die darin enthaltende Grenzen benennen und konsequent Diskriminierungen entgegenzutreten, benötigt. Das setzt die Förderung einer diversitätssensiblen Führung, einer respektvollen Zusammenarbeit und qualifizierten Konfliktbearbeitung sowie konsequentes Handeln bei der Wahrnehmung von Diskrimi-

nierungen und Sicherung von Schutz und Unterstützung für von Diskriminierung und Ausgrenzung Betroffener voraus.

Vorbeugen – ein klares Statement des Arbeitgebers und der Personalvertretungsgremien zum partnerschaftlichen, diversitätssensiblen Verhalten im Arbeitsalltag im bremischen öffentlichen Dienst

Alle Beschäftigten – Führungskräfte wie Mitarbeiter*innen – tragen die Verantwortung für ein konstruktives und dadurch produktives diverses Miteinander. Dieses entwickelt sich selten ohne Begleitung. Eine öffentliche, nachhaltige, klare Bekräftigung durch den Arbeitgeber und die Personalvertretungsgremien kann hier ebenso einen weiteren positiven Beitrag leisten wie gemeinsam entwickelte und verabschiedete Grundsätze zum partnerschaftlichen, diversitätssensiblen Verhalten (z. B. im Sinne eines Leitbildes) gegenüber Kolleg*innen, Kund*innen Firmen und Institutionen, mit denen der bremische öffentliche Dienst zusammen arbeitet.

Damit werden die zum Teil unausgesprochenen Erwartungen an Verhalten für alle (potenziellen) Beschäftigten (Führungskräfte und Mitarbeiter*innen) transparent und verbindlich. Außerdem kann der respektvolle Umgang mit unterschiedlichen Menschen besser von Führungskräften, Kollegen*innen und von Diskriminierung Betroffenen eingefordert werden.

Konsequenter Umgang mit diskriminierendem Verhalten von Beschäftigten

Diskriminierendes Verhalten gegenüber Kolleg*innen und Kunden*innen ist auch im bremischen öffentlichen Dienst Realität. Dabei geht es häufig um kleine, auch unbewusste, Benachteiligungen oder herabsetzende Kommunikation im normalen Arbeitsalltag.

Die klare Position der Freien Hansestadt Bremen wird unter anderem sichtbar durch:

- die weitere Sensibilisierung der Beschäftigten durch Fortbildungsangebote und durch Beratung von Dienststellen,
- gut erreichbare betriebliche Beschwerdestellen, bei denen der Betroffene Beschwerde einreichen können, die dann von der Beschwerdestelle zügig geprüft werden,
- Unterstützung, die Kollegen*innen erfahren, die miterlebte Diskriminierung thematisieren,
- Reflexions- und Sensibilisierungsformate, die Beschäftigten die Möglichkeit geben, ihre Vorbehalte gegenüber anderen zu thematisieren und zu bearbeiten und
- durch Dienststellenleitungen, Führungskräfte, Personalstellen und auch Personalvertretungsgremien, die bei wiederholtem diskriminierendem Verhalten an einem Strang ziehen und personalrechtliche Maßnahmen konsequent umsetzen.

Stärkung der nach dem Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz (AGG) geforderten betrieblichen Beschwerdestellen im bremischen öffentlichen Dienst

Das AGG räumt Beschäftigten ein umfassendes Beschwerderecht in Bezug auf Diskriminierungen ein. Es ist Aufgabe des Arbeitgebers, Beschwerden entgegen zu nehmen, den Sachverhalt zu ermitteln und zu prüfen, ob ein Verstoß gegen das AGG vorliegt. Der Betroffene ist über das Ergebnis zu informieren. Liegt Diskriminierung vor, muss der Arbeitgeber Maßnahmen einleiten.

In den Ressorts sind Beauftragte für Beschwerden gemäß AGG benannt worden. Diese Beschwerdestellen und deren Aufgaben sind jedoch vielen Beschäftigten weitgehend unbekannt. Eine Steigerung des Bekanntheitsgrades sowie eine Professionalisierung der Beschwerdestellen sind daher erforderlich. Hierfür ist es wichtig,

- eine einheitliche Aufgabenbeschreibung und Ausgestaltung des Beschwerdeverfahrens zu entwickeln, das in allen Ressorts angewendet wird. Bei der Ausgestaltung des Verfahrens sind die bereits in der Freien Hansestadt Bremen bestehenden Beschwerdeverfahren zu berücksichtigen,
- die Schnittstelle zwischen Beratung und Beschwerdestelle zu entwickeln und
- die Kolleg*innen, die in diesem Aufgabenbereich arbeiten, durch Fortbildungen und einen moderierten kollegialen Austausch zu unterstützen.

Konfliktberatungs- und Antidiskriminierungs-Expertise im bremischen öffentlichen Dienst – Beratung für von Diskriminierung betroffene Beschäftigte und für die Handlungsverantwortlichen

Die Freie Hansestadt Bremen verfolgt zwei Strategien, um Führungskräfte und ihre Teams in ihrer Vielfalt zu unterstützen. Zum einen gilt es präventiv zu unterstützen. Neben Fortbildung für Führungskräfte und auch Mitarbeiter*innen steht Unterstützung für Teamentwicklungs- und Veränderungsprozesse in den Dienststellen zur Verfügung. Zum anderen stehen in konkreten Diskriminierungs- oder Konfliktsituationen den Betroffenen und den Handlungsverantwortlichen kompetente Beratung und Begleitung zur Verfügung.

Die Arbeitsstelle gegen Diskriminierung und Gewalt - Expertise und Konfliktberatung (ADE) der Universität Bremen stellt sowohl Betroffenen wie auch deren Ansprechpartner*innen und Führungskräften hierfür ein Beratungsangebot zur Verfügung, welches kostenfrei genutzt werden kann.

- Das AFZ unterstützt durch:
- Beratung und Begleitung bei Teamentwicklungen und bei Veränderungsprojekten,
- Beratung und Begleitung bei der Klärung von konkreten Konflikten,
- explizite Diversity-Expertise für fachinhaltliche Beratung und Begleitung von Diversity-Prozessen und Reflexionsformaten in Dienststellen.

Im Rahmen der Konfliktklärung kooperieren ADE und AFZ miteinander. Darüber hinaus berät die Sozialberatung der Fachdienste für Arbeitsschutz der Performa Nord in Kon-

fliktsituationen und psychosozialen Belastungssituationen. Auch hier gibt es einen kontinuierlichen Austausch zwischen dem AFZ und der Sozialberatung.

Die Angebote werden sehr gut angenommen. Dienststellen werden zunehmend auch präventiv tätig. So stellen sie z. B. Führungskräften Zeit für Coaching und den Teams, Zeit für moderierte Teamtage zur Verfügung. Bei konkreten Konflikten und Diskriminierung wird das interne niedrigschwellige Unterstützungsangebot von ADE und AFZ von Handlungsverantwortlichen und Betroffenen gern genutzt.

Die vorhandenen Kapazitäten werden sehr gut nachgefragt. Es ist davon auszugehen, dass der Bedarf nach Unterstützung in den nächsten Jahren steigen wird.

Personalrechtliche Unterstützung der Führungskräfte und Personalstellen bei wiederholtem diskriminierendem Verhalten

Hinschauen, ansprechen, aufklären, zuhören und Vereinbarungen treffen sind grundsätzlich das erste Mittel der Wahl. Wenn diese Maßnahmen nicht greifen und wiederholt diskriminierendes Verhalten gezeigt wird, kommen Maßnahmen wie Versetzung, Abmahnung bis hin zur Kündigung zur Anwendung.

Diese Maßnahmen gehören weder zum Arbeitsalltag der meisten Führungskräfte noch zum Alltag der meisten Personalstellen. Wichtig ist eine gut erreichbare fachkompetente Unterstützung. Die Gestaltung dieser Unterstützung könnte in der ressortübergreifenden Personalreferentenrunde entwickelt werden.

6.4 Digitalisierung der Verwaltung und Arbeit 4.0

Vom Einsatz von Algorithmen im Zusammenhang mit Big Data und weitgehend automatisiert ablaufenden ganzheitlichen Prozessen ist die Verwaltung – auch in Bremen – noch ein ganzes Stück entfernt. Zunächst müssen noch einige Grundlagen gelegt werden. Dazu gehören u. a. der Abschluss der Digitalisierung der großen Aktenbestände und die flächendeckende Nutzung des bisher nur teilweise im Einsatz befindlichen Dokumentenmanagement- und Vorgangsbearbeitungssystems (DMS und VBS). Beide Systeme haben bereits und werden auch weiterhin einen großen Einfluss auf die Arbeitsweisen und die Organisation der Arbeitsprozesse der Beschäftigten haben. Fachverfahren liegen inzwischen weitgehend elektronisch vor. In vielen Fällen sind sie jedoch bereits veraltet und müssen neu gestaltet werden. Die Neugestaltung bzw. Neubeschaffung werden wir als Chance nutzen, um Fachverfahren, DMS/VBS und Kommunikationskanäle zu einem integrierten bzw. kompatiblen Modulbaukasten weiterzuentwickeln, mit dem ressortübergreifende Prozesse gestaltet und Dienstleistungen auch für die Bürger*innen entwickelt werden können. Dabei werden wir prüfen, wo der Einsatz digitaler Systeme Vorteile und Rationalisierung verspricht, und wo – z. B. aufgrund der Fallzahlen oder wenn hauptsächlich Einzelfälle bearbeitet werden – der Aufwand für die Umsetzung in keinem sinnvollen Verhältnis zum Nutzen stünde.

Nachdem der Betrieb und Support der Hard- und Software der meisten PC-Arbeitsplätze und vieler Fachverfahren auf den Dienstleister Dataport übertragen wurde, soll dieser Prozess in den nächsten Jahren vollständig abgeschlossen werden. Aufgabe der Ressorts im Zusammenhang mit dem Einsatz von IT wird dann vor allem die Weiterentwick-

lung der Fachverfahren, die Steuerung der Einführung und die Konzeption und Umsetzung von IT-Prozessen und E-Governmentdienstleistungen sein. Für diese oft als Projekt organisierte Aufgabe wird häufig zusätzliches Personal mit spezifischer Kompetenz erforderlich. Dieses Personal muss verstehen, was die Fachleute und Kund*innen der Verwaltung brauchen, es muss erkennen, welche neuen Möglichkeiten der verbesserten Prozessgestaltung sich durch moderne IT ergeben und es muss in der Lage sein, die Anforderungen an die neue IT so zu formulieren, dass eine externe IT-Firma oder der Dienstleister Dataport verstehen, was zu tun ist. Hinzu kommt, dass moderne Systeme oft so komplex sind, dass es nicht mehr möglich ist, alle Anforderungen zeitlich vor der Phase der Programmierung zu formulieren. Es kann also auch ein neues Vorgehen in der Entwicklung der Systeme erforderlich werden. Personal mit diesen Kompetenzen ist bisher nur im Ausnahmefall in den Verwaltungen vorhanden. Das Personalmanagement baut jetzt das Büro V für Projekt- und Veränderungsmanagement auf, in dem solche IT-Projekte einen Schwerpunkt darstellen. Die genannten Kompetenzen werden bei den Projektleitungen gezielt aufgebaut.

Deutlich wird am Einführungsprozess des in Bremen eingesetzten Dokumentenmanagementsystems VIS und anderen Vorhaben in der bremischen Verwaltung, dass die Ressorts in sehr unterschiedlichen Geschwindigkeiten vorankommen. Im Einzelfall lassen sich dafür verschiedene Gründe finden. Die Erfahrungen aus gut laufenden Projekten sollen durch das neue Kompetenzzentrum mit weniger gut laufenden Projekten gezielt verglichen werden, um zu lernen, welche Gelingensbedingungen es konkret in der Bremer Verwaltung braucht, um erfolgreich Projekte umzusetzen. Das Kompetenzzentrum wird dazu eine Leitlinie für die Projektarbeit erarbeiten, die auf die konkreten Bedingungen in Bremen bezogen Hilfestellung bei der Konzeption von Projekten und deren Umsetzungsprozess bietet.

Die Digitalisierung der Arbeitswelt in der Verwaltung bietet viele Möglichkeiten, die Arbeit für die Beschäftigten angenehmer und flexibler zu gestalten. Das bezieht sich sowohl auf die Arbeitszeit und den Arbeitsort, als auch auf die Möglichkeiten, die Qualität der Arbeit durch IT-Unterstützung zu erhöhen.

Aber zweifellos birgt die Digitalisierung auch Risiken. Es kann beispielsweise bei den Vorgesetzten die Erwartung entstehen, ihre Mitarbeiter*innen weit über die Bürozeiten hinaus mobil zu erreichen. Die noch bis vor kurzem für alle geltende strikte Trennung zwischen Freizeit und Arbeit löst sich auf und es bedarf gerade in dieser Übergangszeit ein Mindestmaß an Regelungen. Ein anderes großes Risiko besteht darin, sich nicht ausreichend schnell für die neuen digitalen Techniken zu qualifizieren oder aus Sicht der Beschäftigten eine solche Qualifikation nicht für nötig zu halten. Es kommt also für die Verwaltung darauf an, den Transformationsprozess zu gestalten und sicher zu stellen, dass die Qualität der Arbeitsbedingungen erhalten bleibt. Das Personalmanagement wird sich dabei an den Kriterien „Guter Arbeit“ orientieren¹⁷, die allerdings für eine digitale Welt weiter entwickelt werden müssen. Zwei Punkte, die dabei wichtig sind, sind eine gute Ergonomie der Software und der Systeme sowie Barrierefreiheit. Wenn diese Aspekte nicht ausreichend Berücksichtigung finden, leidet die Akzeptanz und der Einfüh-

¹⁷ Vgl. www.index-gute-arbeit.dgb.de.

rungsprozess gerät ins Stocken. So wäre es wünschenswert, sich nur morgens einmal anzumelden, und nicht, wie es heute noch vielfach der Fall ist, an jedem verwendeten System neu, womöglich mit Passwörtern, die nach unterschiedlichen Kriterien aufgebaut sind.

6.5 Weiterentwicklung der Führungskultur

Führung ist der Erfolgsfaktor, wenn es darum geht, das oben zitierte Leitbild für die Stadt Bremen umzusetzen und einen modernen und leistungsfähigen öffentlichen Dienst zu gestalten, wie es der Masterplan zur Zukunftsorientierten Verwaltung vorsieht. In einer komplexer und vernetzter werdenden Welt, in der Führungskräfte die Integrationsaufgaben und den digitalen Wandel gestalten müssen, steigen auch die Anforderungen an Führungskräfte. Sie müssen dabei auf der einen Seite die politisch gewünschten Ergebnisse erzielen und auf der anderen Seite gleichzeitig ihrer Verantwortung gegenüber ihren Mitarbeiter*innen gerecht werden. Dabei sollen sie nicht nur ihren unmittelbaren Verantwortungsbereich im Blick behalten, sondern sich gleichzeitig verantwortlich gegenüber dem Konzern Bremen insgesamt verhalten. Bei einer hohen Ergebnisverantwortung müssen sie schließlich aber auch vor allem ihren Mitarbeiter*innen und den Bürger*innen gegenüber „Mensch bleiben“.

Um einem Abgleiten in ein technokratisches Umsetzen der politischen Ziele vorzubeugen, erwartet das bremische Personalmanagement von den Führungskräften der Verwaltung, dass sie sich an den Werten Gemeinwohlorientierung, Gemeinsinn, Nachhaltigkeit, Chancengleichheit und Solidarität orientieren. Sie sollen Verantwortung gegenüber ihrem unmittelbaren Bereich sowie dem Konzern Bremen gegenüber leben, sie sollen sich loyal gegenüber dem gewählten Senat sowie ihrer Hausspitze gegenüber verhalten, sie sollen Vertrauen in die Leistungen anderer Menschen haben, sie sollen Mitarbeiter*innen wie Kollegen und Vorgesetzten mit Respekt begegnen, mit Interessenvertretungen vertrauensvoll zusammenarbeiten, sie sollen Unterschiedlichkeiten in anderen Personen wahrnehmen und akzeptieren, und sie sollen für Transparenz und eine offene Kommunikation sorgen.¹⁸

Unter Berücksichtigung der veränderten Anforderungen an Führungskräfte und auf Basis der beschriebenen Werteorientierung hat die Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmodernisierung (KGSt) unter Mitarbeit von Bremen eine neue Formulierung für Schlüsselkompetenzen für Führungskräfte im Kommunalen Steuerungsmodell vorgenommen. Das Personalmanagement in der bremischen Verwaltung hat sich bisher bei der ressortübergreifenden Auswahl von Personal an den folgenden Kompetenzen orientiert:

- Problemlösekompetenz,
- Kommunikative Kompetenz,
- Soziale Kompetenz und Teamfähigkeit,

¹⁸ Vgl. KGSt, Schlüsselkompetenzen für Führungskräfte im Kommunalen Steuerungsmodell (im Erscheinen), Köln 2016, S. 12-16.

- Führungskompetenz,
- Persönliche Kompetenzen.

Im Lichte der veränderten Rahmenbedingungen und der zukünftigen Anforderungen an Führungskräfte wird das zentrale Personalmanagement zukünftig bei der ressortübergreifenden Auswahl von Personal sowie beim Fort- und Weiterbildungsprogramm das von der KGSt erarbeitete neue Schlüsselkompetenzmodell zugrunde legen, das acht Schlüsselkompetenzen beinhaltet:¹⁹

Ethische Kompetenz: Ethische Kompetenz umfasst ein Bündel von Kompetenzen, das die Bereitschaft und die Fähigkeit einschließt, die eigenen Einstellungen und Handlungen an transparenten Maßstäben auszurichten, sie nachhaltig zu verfolgen und verantwortungsbewusst zu vertreten.

Persönliche Kompetenz: Persönliche Kompetenz umfasst ein Bündel von Kompetenzen, das die Bereitschaft und die Fähigkeit einschließt, Verantwortung für sich selbst zu übernehmen und der Führungsverantwortung gerecht zu werden.

Strategische Kompetenz: Strategische Kompetenz umfasst ein Bündel von Kompetenzen, das die Bereitschaft und die Fähigkeit einschließt, das eigene Denken und Handeln auf langfristige Ziele auszurichten, Entwicklungen und Probleme frühzeitig zu erkennen, folgerichtig zu beurteilen und denkbare Lösungen auf der Basis der Gemeinwohlorientierung zu finden.

Soziale Kompetenz: Soziale Kompetenz umfasst ein Bündel von Kompetenzen, das die Bereitschaft und die Fähigkeit einschließt, Beziehungen zu Menschen situations- und zielgruppenadäquat aufzubauen und zielorientiert – im Sinne der Gemeinwohlorientierung – aufrechtzuerhalten.

Führungskompetenz: Führungskompetenz umfasst ein Bündel von Kompetenzen, das die Bereitschaft und die Fähigkeit einschließt, die Stadt Bremen zu gestalten und weiterzuentwickeln und im Umgang mit den Bürger*innen, mit den Kolleg*innen und den Mitarbeiter*innen ein Führungsverhalten zu zeigen, das an gemeinwohlorientierten Werten ausgerichtet ist.

Personalentwicklungskompetenz: Personalentwicklungskompetenz umfasst ein Bündel von Kompetenzen, das die Bereitschaft und die Fähigkeit einschließt, die Potenziale und Motive der Beschäftigten zu erkennen, zu erhalten und so zu fördern, dass ein optimales Verhältnis zwischen den Bedarfen der Organisation und den Zielen der Mitarbeitenden entsteht.

Diversity Kompetenz: Diversity Kompetenz umfasst ein Bündel von Kompetenzen, das die Bereitschaft und die Fähigkeit einschließt, die eigenen Vorurteile gegenüber anderen Menschen zu reflektieren, Unterschiede wertzuschätzen – sofern sie im Einklang mit

¹⁹ Ebenda, S. 19-26.

den geltenden Werten und den ethischen Grundorientierungen stehen – Vielfalt zu fördern und strukturellen Diskriminierungen entgegenzuwirken.

Digitale Kompetenz: Digitale Kompetenz umfasst ein Bündel von Kompetenzen, das die Bereitschaft und die Fähigkeit einschließt, verantwortungsvoll und steuernd mit neuen Informationstechnologien und Medien umzugehen.

Das Fortbildungsprogramm für Führungskräfte wird gezielt auf diese Kompetenzen ausgerichtet. Außerdem wird verstärkt der Blick in der Fortbildung darauf gerichtet, genügend „Handwerkzeug“ für Führungskräfte anzubieten, also Managementtechniken zu vermitteln, die eine wirkungsorientierte Steuerung orientiert am Ergebnis ermöglichen.

Für die Ausbildung der angehenden sowie der „frisch gebackenen“ Führungskräfte wird das Personalmanagement weiterhin ein Intervalltraining anbieten, das in fünf 2-3-tägigen Modulen den Führungskräften von Referaten oder anderen kleineren Einheiten ermöglicht, eine eigene Führungsidentität zu entwickeln und sich auf die Herausforderungen vorzubereiten, die mit dem Wechsel in Führung verbunden sind.

Wenn erfahrene Führungskräfte nochmals einen Rollenwechsel mit einem Wechsel in eine nächsthöhere Führungsebene (z. B. ministerielle Abteilungsleitung) vornehmen, ändern sich noch einmal die Herausforderungen. Sie müssen beispielsweise nicht einzelne Mitarbeiter*innen oder eine Gruppe von Mitarbeiter*innen informieren, sondern sie müssen ein Informationssystem gestalten, das aus verschiedenen Elementen besteht. Sie sind außerdem stärker als Referatsleitungen in der Verantwortung, Veränderungsprozesse zu initiieren und zu gestalten. Um diesen Rollenwechsel zu begleiten und die Führungskräfte zu unterstützen, bietet das Personalmanagement eine weitere modulare Fortbildung von fünf 2-3-tägigen Veranstaltungen an.

Modell des mixed leadership

Demografischer Wandel, Fachkräftemangel, veränderte Ansprüche an die Arbeit, Frauenquote, Mobilität und neue Technologien im Arbeitsleben – Schlagwörter, die seit geraumer Zeit die Medien beherrschen, Anlass für politische Debatten geben und in den Arbeitsbereich hineinwirken. Auch für den öffentlichen Dienst gilt es, sich diesen Herausforderungen der Zukunft zu stellen. Im Zuge der Veränderung des Arbeitslebens sind gewohnte Arbeits(zeit-)strukturen und Führungsmodelle auf den Prüfstand zu stellen.

Als Arbeitgeber, bei dem die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben und die Frauenförderung einen sehr hohen Stellenwert genießen, ist und bleibt es darüber hinaus ein wichtiges Ziel, die Rahmenbedingungen hierfür kontinuierlich zu verbessern und den Anteil an Frauen in Führungspositionen zu erhöhen. Dazu gehört es zum einen, die schon vorhandene Möglichkeit für Führung in Teilzeit weiter auszubauen. Zum anderen sollen neue Modelle geteilter Führung²⁰ entwickelt und erprobt werden, um Frauen den Weg in, insbesondere auch höhere, Führungsebenen zu ermöglichen und sie zur Übernahme von Führungsaufgaben zu motivieren.

²⁰ In Veröffentlichungen und Diskussionen werden folgende Namen benutzt: Tandemführung, Topsharing, Kooperative Führung, Doppelspitze, Führung durch 2, mixed leadership.

Führung in Teilzeit oder geteilte Führung ist jedoch kein ausschließliches Frauenthema. Nicht nur immer mehr gut ausgebildete Frauen wollen verantwortungsvoll Beruf und Familie miteinander vereinbaren: Väter wollen für ihre Kinder da sein, Familienmitglieder sich um pflegebedürftige Angehörige kümmern oder aus gesundheitlichen Gründen kürzer treten. Laut einer Befragung des Wirtschaftsmagazins aus dem Jahr 2011 würden jede zweite Frau und 23 % der Männer in Führung gerne Teilzeit arbeiten.

In gewissen Lebensphasen und -situationen, beispielsweise in Weiterbildungsphasen, Familien(pflege-)zeiten und insbesondere auch am Ende des Berufslebens, nimmt der Wunsch zu, an der gewohnten Ausführung der Führungsaufgaben etwas zu verändern. Dem stehen allerdings immer noch Überzeugungen bei Leitungen und Vollzeitkräften entgegen, dass Führung nur mit ständiger Präsenz und 100-prozentigem Einsatz zu erfüllen sei oder Leistung und Befähigung sich besser an Arbeitszeit denn an Arbeitsqualität festmachen ließe.

Auch im bremischen öffentlichen Dienst wird seit Jahren das Thema „Führung in Teilzeit“ zwar propagiert, aber nicht vorangetrieben. Zum Teil ist dies auch auf die Befürchtung zurückzuführen, dass Teilzeit in solchen Positionen zur Karriere Falle werden könnte. Die wenigen bisherigen Fälle von geteilter Führung haben sich vornehmlich auf den zeitlichen Aspekt der Teilung fokussiert und sich (deshalb) in der Umsetzung als schwierig erwiesen.

Handlungsfeld

Vor diesem Hintergrund sollen im Rahmen des Personalmanagements Konzepte geteilter Führung entwickelt und erprobt werden, die nicht nur die zeitliche, sondern vor allem die qualitative Dimension in den Blick nehmen. Unter der Zielstellung von Frauenförderung sind sie eine gute Ergänzung zum bestehenden Mentoring-Programm. Es ist herauszustellen, dass das geplante Modell „Führung x 2“ kein Defizitmodell ist, sondern eine zeitgemäße und effektive Form, Führungsaufgaben wahrzunehmen, Kompetenzen flexibel zu nutzen und zu fördern und damit Wirkung im Sinne einer sich verändernden Führungs- und Verwaltungskultur zu erzielen.

Im Modell „Führung x 2“ führen zwei Führungskräfte (zwei Frauen, zwei Männer oder jeweils eine männliche und eine weibliche Führungskraft) gemeinsam und gleichberechtigt eine größere Organisationseinheit. Als Besonderheit ist herauszustellen, dass das übliche Stellvertretungsprinzip in diesem Modell aufgegeben wird und unterschiedliche Kombinationen von Vollzeit und Teilzeit realisierbar sind.²¹ Für eine erfolgreiche Umsetzung eines solchen Modells geteilter Führung müssen organisatorische und personelle Voraussetzungen geschaffen und alle Seiten sorgfältig vorbereitet und begleitet werden. Denn die Teilung von Führungsaufgaben stellt hohe Ansprüche an die Führungskräfte selbst, die sich eine Stelle teilen, an deren Vorgesetzte und an die Mitarbeiter*innen. Zur Unterstützung sollen hierfür Handlungshilfen entwickelt und Fortbildungs- und Beratungsangebote zur Verfügung gestellt werden.

²¹ Beide Führungskräfte arbeiten in Vollzeit. Beide Führungskräfte arbeiten mit gleichem Teilzeitanteil oder mit unterschiedlichen Zeitkontingenten. Eine Führungskraft arbeitet in Vollzeit, die andere in Teilzeit.

Jede Führungsposition enthält unterschiedliche Anforderungen und Aufgabenbereiche. Am Ende steht eine sinnvolle, zeitlich unabhängige und allseits akzeptierte gleichwertige Aufgabenverteilung. Das Modell „Führung x 2“ schließt damit eine Aufgabenkritik der jeweiligen Führungsposition mit ein und erfordert im Vorfeld eine Bestandsaufnahme und Bewertung der zeitlichen Anforderungen, der Verteilung von Personalführungs- und inhaltlich-strategischen Aufgaben, der Wahrnehmung von Funktionen und Gremienmitgliedschaften sowie eine Festlegung, welche Aufgaben nicht teilbar sind. Dieser Prozess stellt gleichzeitig eine neue Lernform jenseits des Fortbildungsprogramms für die Beteiligten dar, denn er verlangt eine Reflexion des Führungshandelns und die Vereinbarung und Überprüfung gemeinsamer Zielsetzungen. Dieses „learning on the job“ trägt zur Qualitätsverbesserung von Führung insgesamt und zur Steigerung individueller Führungskompetenzen bei.

Erfolgsfaktoren für Modelle kooperativer/geteilter Führung sind klare Strukturen in der Aufgabenteilung, Transparenz und eine offene Kommunikation. Sind sie gegeben, hat geteilte Führung auch einen Mehrwert für die Organisation. Die Ergebnisqualität in der Aufgabenerledigung verbessert sich, weil unterschiedliche Blickwinkel und Stärken im Führungshandeln zusammengeführt werden und das Prinzip „Vier Augen sehen mehr als zwei“ Fehler verringert. Probleme können gemeinsam bewältigt werden und schwierige Entscheidungen sind breiter abgestützt. Die Kommunikation im Team ist lebendiger. Das vorgelebte gegenseitige Vertrauen im Führungstandem beeinflusst Betriebsklima und Organisationskultur positiv.

Das Modell „Führung x 2“ leistet nicht nur einen Beitrag zur Frauenförderung und für die bessere Vereinbarkeit von Beruf und Privatem. Es kann auch Wirkung erzeugen im Rahmen von Wissensmanagement und Nachfolgeregelungen, indem eine strukturierte Übergabe von Organisationswissen und Verantwortung erfolgt. Im Rahmen der Organisationsentwicklung schafft es Gestaltungsspielraum, z. B. um erfahrene Führungskräfte mit einem gewissen Zeitkontingent in Veränderungsprojekten einzusetzen. Für lebensältere Führungskräfte bietet das Modell Möglichkeiten zur unterschiedlichen Gestaltung des Berufsausstiegs und der Altersteilzeit. Unter dem Blickwinkel des Gesundheitsmanagements trägt es zur Burn-out-Prävention und zur Förderung psychischer Gesundheit bei, denn es fördert und fordert die individuellen und organisationalen Ressourcen.

6.6 Der öffentliche Dienst im Umbruch? Selbstverständnis öffentlich Beschäftigter und Arbeitgeberbild

Die Beschäftigten des öffentlichen Dienstes sahen sich in den letzten Jahren zahlreichen Veränderungen ausgesetzt. Neue Leitbilder wie der „innovative Staat“ und die „Digitalisierung der Gesellschaft“ haben deutliche Auswirkungen auf ihre Arbeitssituation. Zwar gibt es eine Reihe wissenschaftlicher Studien über den Wandel des Staates als Arbeitgeber, allerdings ist nur sehr wenig darüber bekannt, wie die Beschäftigten ihre Situation und die Veränderungen der letzten Jahre beurteilen. Insbesondere vor dem Hintergrund eines verschärften Wettbewerbs der Arbeitgeber um die „talentiertesten Köpfe“ ist dieses von entscheidendem Interesse.

Im Rahmen einer schriftlichen Befragung²² wurden die Beschäftigten des öffentlichen Dienstes, d. h. der Kernverwaltung, der Eigenbetriebe, Stiftungen und Anstalten des öffentlichen Rechts sowie der Sonderhaushalte im Frühjahr 2014 daher gebeten, zu der aktuellen Situation, den Veränderungen, ihren Motivationen und zu ihrem Rollen- und Selbstverständnis Stellung zu nehmen. Die Teilnahme an der Umfrage war freiwillig und anonym. Insgesamt sind 23.359 Beschäftigte angeschrieben worden. Die Rücklaufquote lag bei 20,3 %.

Der Fragebogen umfasste 36 Fragen und 4 Themenbereiche:

1. Bewertung der Arbeit und der Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen im öffentlichen Dienst
2. Die Freie Hansestadt Bremen als Arbeitgeber
3. Public Service Motivation
4. Generelle Einstellungen zum öffentlichen Dienst

Knapp 85 % der Beschäftigten sind mit ihrer beruflichen Tätigkeit im Allgemeinen sehr zufrieden. Die Arbeitszufriedenheit basiert im Wesentlichen auf Aspekten wie „Interessante Tätigkeit“, „Sinnhaftigkeit der Arbeit“, „Arbeitsklima“, „Arbeitsplatzsicherheit“ sowie „Vereinbarkeit von Beruf und Familie“. Der Vergleich zur Privatwirtschaft fällt größtenteils positiv aus. Etwa 62 % der Beschäftigten stimmen der Aussage zu, dass die Freie Hansestadt Bremen im Vergleich zur Privatwirtschaft ein sehr guter Arbeitgeber sei. Dabei fällt auf, dass die Frauen ihre Tätigkeit insgesamt und die oben genannten Aspekte nahezu durchweg positiver beurteilen als ihre männlichen Kollegen.

Kritischer sehen die Beschäftigten dagegen die hohe Arbeitsbelastung, die Vergütung, Entwicklungsmöglichkeiten und Aufstiegschancen sowie die Anerkennung und Wertschätzung durch Führungskräfte und durch die Politik.

Darüber hinaus fällt auf, dass die Verbundenheit und Identifikation mit der eigenen beruflichen Tätigkeit deutlich stärker ausfällt als die Verbundenheit mit dem Arbeitgeber Freie Hansestadt Bremen. Diese Diskrepanz findet sich insbesondere bei den Beschäftigten der Polizei und der Feuerwehr sowie bei dem Lehrpersonal. Mögliche Ursachen, wie eine unter Umständen starke Verbundenheit innerhalb der jeweiligen Berufsgruppe, sind durch Gespräche mit den Beschäftigten zu ergründen.

Die Beschäftigten bescheinigen sich und dem öffentlichen Dienst einerseits zwar eine hohe Qualität bei der Leistungserbringung, sehen andererseits die Leistungsfähigkeit von Staat und Verwaltung allerdings in Teilen in Frage gestellt.

Das Arbeitgeberbild der Freien Hansestadt Bremen fällt insgesamt positiv aus. Mehr als die Hälfte der Befragten (56,4 %) bescheinigt der Freien Hansestadt Bremen ein sehr guter Arbeitgeber zu sein. Allerdings meinen nur knapp 40 % der Beschäftigten, dass die Freie Hansestadt Bremen hierfür sehr viel unternimmt. Etwas mehr als die Hälfte der

²² Vgl. Kohl, S. (2015), Der öffentliche Dienst im Umbruch? Selbstverständnis öffentlich Beschäftigter und Arbeitgeberbild. Das Beispiel der Freien Hansestadt Bremen, Bremen 2015.

Beschäftigten würde die Freie Hansestadt Bremen ihren Kindern oder Freunden als sehr guter Arbeitgeber empfehlen (55,5 %). Der Aussage, dass der öffentliche Dienst allgemein für junge Menschen ein attraktiver Arbeitgeber sei, stimmen 52 % zu. Insgesamt unterstreichen die Ergebnisse die Notwendigkeit, eine Arbeitgebermarke aufzubauen und im Zuge dieses Aufbaus sowohl Stärken und Schwächen als auch die Innen- und Außenwahrnehmung der Freien Hansestadt Bremen als Arbeitgeber intensiv zu reflektieren.

Insgesamt lässt sich festhalten, dass sowohl der Staat als auch die Freie Hansestadt Bremen besondere Arbeitgeber sind und die Beschäftigten überwiegend attraktive Arbeitsplätze vorfinden. Ob generell von einem bestimmten „Beamtenethos“ oder einem kollektiv geteilten Selbstverständnis gesprochen werden darf (Forschungsfragen S. 3 und S. 5²³), kann abschließend nicht geklärt werden. Einerseits kann eine hohe Gemeinwohlorientierung und Identifikation mit dem ausgeübten Beruf sowie ein großes Selbstbewusstsein bezüglich der eigenen Arbeitsleistung konstatiert werden. Sowohl die Ausführungen zu dem Konzept der Public Service Motivation als auch die zahlreichen Detailauswertungen zu den erhobenen Merkmalen legen andererseits aber den Schluss nahe, dass die Einstellungen und Beurteilungen stark von Bildung, Erfahrung, Verantwortung sowie von Personalgruppen, Geschlecht und Tätigkeitsbereichen abhängig sind. Insofern wäre es – zumindest in Teilbereichen – sehr verkürzend, generelle Aussagen über die Beschäftigten im öffentlichen Dienst zu treffen.

Neben dem wissenschaftlichen Erkenntnisinteresse ergibt sich für die Freie Hansestadt Bremen mit der Auswertung der Umfrage somit erstmalig die Möglichkeit, ein umfassendes Bild in zentralen Bereichen des öffentlichen Dienstes hinsichtlich der Motivationsfaktoren der Beschäftigten sowie deren Zufriedenheit mit zentralen Aspekten der Arbeitssituation und der Beurteilung der Freien Hansestadt Bremen als Arbeitgeber zu zeichnen. Damit stellt diese wissenschaftliche Studie eine wichtige umsetzungsorientierte Perspektive für das Personalmanagement im Allgemeinen und für einen möglichen Aufbau einer Arbeitgebermarke im Besonderen bereit.

Zukünftige Handlungsfelder

Die Führungskräfte und Personalverantwortlichen in den Ressorts, die oberste Leitungsebene und die Politik sind aufgefordert die Ergebnisse zu sichten und für ihre Bereiche Schlussfolgerungen bzw. Handlungsempfehlungen abzuleiten. Dies gilt beispielsweise für die nach Ansicht der Beschäftigten zu wenig vorhandenen Aufstiegs-, Qualifizierungs- und Entwicklungsmöglichkeiten oder aber für die bemängelte Anerkennung bzw. Wertschätzung durch direkte Führungskräfte aber auch die oberste Leitungsebene und die Politik.

Auch die Zufriedenheit mit den einzelnen Ansätzen und Instrumenten des Personalmanagements bedarf einer Detailanalyse, da die Antworten sehr heterogen ausfallen. So zeigen die Ergebnisse insbesondere Handlungsbedarf bei dem Thema „Beurteilungen und Feedbackgespräche“ oder in verschiedenen Bereichen auch bei den Maßnahmen

²³ Ebenda, S. 3 und 5.

zur Gesundheitsförderung, wo vor allem Teile des Lehr- und des Erziehungs- und Betreuungspersonals ihre Unzufriedenheit äußern.

Wenngleich auch vor der Publikation der Ergebnisse dieser Beschäftigtenumfrage zu erwarten war, dass sich die Beschäftigten zum Teil einer hohen Arbeitsbelastung ausgesetzt sehen, bietet sich mit den nun vorliegenden Ergebnissen die Möglichkeit, einen detaillierten Blick auf die Bereiche und auf die Personengruppen zu werfen, die sich subjektiv stark bzw. sehr stark belastet fühlen und zielgerichtete Strategien seitens der Senatorin für Finanzen zu entwerfen, zu hinterfragen und auszubauen. Dies betrifft beispielsweise die Gruppe der Beschäftigten ab 55 Jahren, die im Zuge der Maßnahmen zur altersngerechten Beschäftigung bereits im Fokus steht, aber auch in besonderem Maße das Lehrpersonal.

Die Senatorin für Finanzen hat mit Vertreter*innen aus den Ressorts, dem Gesamtpersonalrat und den Gewerkschaften auf einer Konferenz Ende Oktober 2016 die Ergebnisse der Befragung und die Schlussfolgerungen bewertet sowie Handlungsempfehlungen abgeleitet. Hierbei wurden Fragen zu den folgenden Themenbereichen umfangreich diskutiert:

- Verantwortung von Führungskräften – Potenziale?
- Führungsverantwortung des Senats – was wäre wünschenswert?
- Arbeitsorientierte Werte und erlebte Beschäftigungsbedingungen – an welchen Stellen können wir noch besser werden?
- Arbeitsbelastung – an welchen Stellen müssen wir handeln?
- Attraktivität des Arbeitgebers – Was macht den Arbeitgeber Freie Hansestadt Bremen attraktiv?

Die Diskussionsergebnisse der Konferenz sind in einem Bericht schriftlich dokumentiert. Derzeit werden die vorgeschlagenen Maßnahmen, Ansatzpunkte und Ideen in Bezug auf Realisierungsmöglichkeiten, Zuständigkeiten und dem damit verbundenen personellen sowie finanziellen Aufwand überprüft.

Grundsätzlich sind alle Beschäftigten angesprochen, die Ergebnisse, Schlussfolgerungen, mögliche Probleme und Handlungsansätze ihres Fach- und Arbeitsgebietes konstruktiv und umfangreich mit zu diskutieren.

6.7 Wissensmanagement

In einer modernen Verwaltung, die sich jeweils schnell auch an gesellschaftliche Veränderungen anpassen muss, entsteht eine große Menge an Schriftgut. Die jeweils Zuständigen können umso effizienter arbeiten, je schneller und bequemer sie auf benötigte Unterlagen zugreifen können. Das betrifft z. B. Dienstanweisungen, Handbücher, Anleitungen, Checklisten, Rechtsgrundlagen, Prozesse, Problemlösungen, Arbeitsplatzbeschreibungen und natürlich alle weiteren bereichsspezifischen Dokumentationen. Mit der Einführung von elektronischen Akten hat sich die Freie Hansestadt Bremen vorgenommen, das dafür genutzte System VIS-Kompakt auch als technische Plattform für das benötigte Wissensmanagement einzusetzen. Um die richtigen Entscheidungen darüber treffen zu können, an welcher Stelle in VIS das jeweilige Wissen zu speichern ist, damit

nur die berechtigten Personenkreise darauf zugreifen können, sind Kenntnisse über die VIS-Struktur, die Schriftguthierarchie und die Berechtigungen in VIS notwendig. Das Personalmanagement hat zum Wissensmanagement einen Leitfaden erstellt, in dem auch beschrieben ist, wie VIS als Unterstützung eingesetzt werden kann.²⁴ Jedes Ressort ist aufgefordert, unter seinem Mandanten eine Ablage für das Wissensmanagement zu schaffen und in einem Nutzungskonzept festzulegen, wie die Zugriffsberechtigungen, die Rechte und Verbote auf Mandantenebene und wie die Ausprägungen der Schriftgutobjekte aussehen. Schulungen für die Nutzung von VIS werden vom Aus- und Fortbildungszentrum (AFZ) angeboten.

Die Fluktuation im bremischen öffentlichen Dienst ist aufgrund von Abgängen wegen des Erreichens der Altersgrenze nach wie vor sehr hoch. Bis zum Jahr 2025 wird im Kernbereich etwa ein Drittel der Beschäftigten in den Ruhestand oder in Rente gehen. Damit scheidet nicht nur Kolleg*innen, sondern auch Wissens- und Erfahrungsträger*innen aus. Leider wird sich die Freie Hansestadt Bremen nur im Ausnahmefall leisten können, eine neue Person schon einzustellen, wenn die bisherigen Amtsträger*innen noch ein paar Monate in Dienst sind und die neuen Kolleg*innen einarbeiten können. Daher stellt sich die Frage, welche Alternativen es gibt, um systematisch und strukturiert einen kritischen Abfluss von Wissen und Erfahrung zu verhindern. Grundsätzlich ist in den jeweiligen Organisationseinheiten sicher zu stellen, dass für die verschiedenen Aufgabenbereiche und auch für die jeweiligen Personen Vertreter*innen benannt werden, die sowohl bei kurzfristiger als auch langfristiger Abwesenheit fachkundig Auskunft geben und gegebenenfalls auch Entscheidungen treffen können. In dem schon erwähnten Leitfaden zum Wissensmanagement werden darüber hinaus verschiedene Methoden sowie die für den Einsatz hilfreichen Rahmenbedingungen vorgestellt.²⁵ Zur Dokumentation der Ergebnisse soll auch der „Wissenstank“ in VIS genutzt werden.

In unterschiedlichen Zusammenhängen wurden erste Erfahrungen mit dem Transfer von implizitem Wissen (Erfahrungswissen) gemacht. Die Auswertung dieser Erfahrungen hat gezeigt, dass die Übertragung von Wissen in der Praxis nur erfolgreich ist, wenn die Instrumente und Methoden den individuellen Konstellationen und den jeweiligen Anforderungen gerecht werden und darüber hinaus einfach umgesetzt werden können.

Für einen erfolgreichen Wissenstransfer in der bremischen Verwaltung heißt das, sich auf Methoden zu konzentrieren, die praktikabel und wenig zeitintensiv sind, aber dennoch die gewünschte Wirkung erzielen. Methoden, die sich hierfür eignen und auch bereits in anderen Verwaltungen erfolgreich angewendet werden, sind z. B. die „Aufgabenmappe“ oder das „Dialogverfahren“. Diese beiden Transfermethoden ermöglichen ein auf die bremische Verwaltung abgestimmtes Verfahren, das einen hohen Nutzen verspricht und mit vergleichsweise geringem zeitlichem Aufwand realisiert werden kann. Diese Verfahren gilt es passgenau weiter zu entwickeln und in Absprache mit den jeweiligen Dienststellenleitungen und Führungskräften gezielt einzusetzen.

²⁴ Die Senatorin für Finanzen (Hrsg.), Wissenstransfer und Wissensmanagement, Eine Investition in die Zukunft, Bremen 2015, S. 23-38.

²⁵ Ebenda, S. 5-22.

6.8 Gesundheitsmanagement

Nach wie vor ist die Sicherstellung der Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiter*innen (Employability) eine wesentliche Aufgabe des Personalmanagements. Knappe Personalressourcen, ein hoher Altersdurchschnitt und die vielfältigen noch anstehenden Veränderungen in den Anforderungen und Arbeitsprozessen im bremischen öffentlichen Dienst machen weitere Anstrengungen hierzu notwendig.

Einen wichtigen Ansatz zur Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit stellt das betriebliche Gesundheitsmanagement (BGM) dar. Es ist darauf ausgerichtet, die Arbeitsbedingungen in der Organisation und das Verhalten der Individuen so zu beeinflussen, dass Ressourcen für die Gesunderhaltung der Beschäftigten gestärkt und Risiken für die Gesundheit und Arbeitsfähigkeit reduziert werden. Das betriebliche Gesundheitsmanagement setzt sowohl an der Organisation als auch bei den Individuen an und vereint damit verhältnis- als auch verhaltenspräventive Ansätze. Dazu organisiert es einen Managementprozess, der die Wahrnehmung dieser Aufgaben in das Personal und Organisationsmanagement integriert.

Für die ressortübergreifende Konzeption und Weiterentwicklung des Gesundheitsmanagements und zur Unterstützung der Dienststellen im Aufbau ihres Gesundheitsmanagements ist das bei der Senatorin für Finanzen eingerichtete Kompetenzzentrum zuständig. Seit Abschluss der Dienstvereinbarung sind hier bereits eine Reihe zentraler Angebote, Instrumente und Vorgehensweisen entwickelt und eingeführt worden (siehe Anhang). Andere sind aktuell in Vorbereitung, wie z. B. der Aufbau einer ressortübergreifenden betrieblichen Sozialberatung.

Die Einführung des betrieblichen Gesundheitsmanagements in den Dienststellen ist fortgeschritten, aber noch nicht überall so angekommen, wie es zur Sicherung der Employability notwendig wäre. Weitere Anstrengungen sind insbesondere dort nötig, wo Dienststellen mit zum Teil hohen krankheitsbedingten Abwesenheitsquoten zu kämpfen haben. Sie führen zu Mehrbelastungen der anwesenden Beschäftigten, die bei längerer Dauer zu weiteren Überlastungssymptomen und Frustration führen können und nicht selten neue Krankheitsfälle nach sich ziehen. Hat eine solche negative Spirale erst einmal begonnen und vernachlässigen Dienststellen dann mit der Begründung von Zeit- und Ressourcenmangel das Gesundheitsmanagement, wird ein Durchbrechen dieser Spirale immer schwerer. Hier muss die systematische Nutzung der entwickelten Instrumente (Fehlzeiten- und Gesundheitsberichterstattung, Analyse- und Beteiligungsmethoden) und der Verfahren (Gefährdungsbeurteilung, Betriebliches Eingliederungsmanagement) genutzt werden, um eine positive Entwicklung zu erzielen.

Damit das BGM nachhaltige Wirkung erzielen kann, ist eine adäquate Verzahnung mit dem Personal- und Organisationsmanagement vorzunehmen. In diesem Zusammenhang soll zukünftig den Steuerungsaspekten und den Schnittstellen zur Organisationsentwicklung im Rahmen des BGM mehr Beachtung geschenkt werden. So sollen beispielsweise zukünftig auch die Fehlzeitendaten sowohl ressortübergreifend als auch dienststellenbezogen systematischer genutzt werden.

Hierfür wird die „Unterstützungskonferenz Fehlzeiten“ als beratendes zentrales Gremium etabliert. Aufgabe der Unterstützungskonferenz ist es, relevante Informationen zum

Fehlzeitengeschehen aus unterschiedlichen Perspektiven zusammenzutragen, Hypothesen über Entstehungszusammenhänge zu bilden und zu überprüfen, die Situation zu bewerten und geeignete Maßnahmen zur Verbesserung zu erörtern. Hierfür soll neben dem Organisationswissen aus dem jeweiligen Bereich auch das Fachwissen der beteiligten Fachexperten*innen genutzt werden. Die Unterstützungskonferenz Fehlzeiten hat folgende Zusammensetzung: Leitung der jeweiligen Dienststelle, örtliche Interessenvertretungen, Vertreter*innen der jeweiligen Personalstelle, ggf. BEM-Verantwortliche, Fachdienste für Arbeitsschutz (AMD und FaSi)²⁶, Kompetenzzentrum Gesundheitsmanagement.

Im Rahmen des Personalvortrags wird halbjährlich die aktuelle Fehlzeitenstatistik als fester Tagesordnungspunkt in der Staatsräterunde aufgerufen und bewertet. Liegen die Fehlzeiten in einer Dienststelle über längere Zeit über dem Fehlzeitendurchschnitt im bremischen öffentlichen Dienst berät und entscheidet die Staatsräterunde, ob eine Unterstützungskonferenz Fehlzeiten einberufen wird. Die Staatsrät*innen werden abschließend über die Ergebnisse der Konferenz informiert.

Des Weiteren sollten bei umfangreicheren Umgestaltungen der Arbeitsabläufe (z. B. Digitalisierung, Terminmanagement, Bürgerorientierung) die Erkenntnisse, die im Rahmen der Analysen des BGM gewonnen wurden, systematischer genutzt werden, um neu auftretende Risiken im Zuge der geplanten Organisationsveränderungen zu minimieren und die Arbeitsabläufe auch weiterhin an den Gestaltungsprinzipien gesunder Arbeit zu orientieren.²⁷ Erfahrungen des Kompetenzzentrums Gesundheitsmanagement zeigen beispielsweise, dass Beschäftigte über veränderte Risiken und neue Belastungen klagen, wo die Digitalisierung der Arbeit durch unzureichende IT-Lösungen und Nichtberücksichtigung der Bedürfnisse der Beschäftigten zu Arbeitsbehinderungen geführt hat.

Das betriebliche Gesundheitsmanagement soll einschließlich des betrieblichen Arbeitsschutzes in Veränderungsprozessen eine Unterstützungsfunktion einnehmen. Es bietet Strukturen, Instrumente und Vorgehensweisen, um Beschäftigte so zu beteiligen, dass ihr Erfahrungswissen bezüglich der eigenen Arbeitssituation in den Gestaltungsprozess eingebracht werden kann. Hier gilt es, eine gezielte Einbindung des BGM zu organisieren und im Rahmen der Veränderungsprojekte praktikable Kommunikationsstrukturen zu entwickeln, damit bei relevanten Fragestellungen BGM und Arbeitsschutz ihre erfahrungsbasierten Kenntnisse über zu berücksichtigende Belastungen und fachliche Gestaltungskriterien mit einbringen können.

Im bremischen öffentlichen Dienst fehlt es dazu zurzeit in den Dienststellen oft noch an der adäquaten Positionierung und Vernetzung des Gesundheitsmanagements im Personal- und Organisationsmanagement. Mit der Einführung des Zertifikatslehrgangs „Gesundheitsmanagement und Arbeitsschutz“ ist jetzt ein Grundstein gelegt worden, dass geeignete Personen die für diese Aufgaben notwendige Qualifizierung erhalten können. In den Dienststellen wird es zukünftig darauf ankommen, das Gesundheitsmanagement

²⁶ AMD – Arbeitsmedizinischer Dienst; FaSi – Fachvereinigung Arbeitssicherheit.

²⁷ Orientierung bieten z. B. die Initiative Neue Qualität der Arbeit (www.inqa.de) und daran anknüpfend der DGB-Index Gute Arbeit (www.index-gute-arbeit.dgb.de).

entsprechend zu positionieren und einzubinden. Anhaltspunkte dafür können die Verortung des Gesundheitsmanagements im Geschäftsverteilungsplan und im Rahmen der Produktgruppenhaushalte ebenso sein wie die Schaffung einer turnusmäßigen Berichts- und Diskussionsmöglichkeit mit Leitungskräften über die Entwicklungen im Gesundheitsmanagement und dessen Integrationsmöglichkeiten in Veränderungsprozessen.

Aufbau einer betrieblichen Sozialberatung / Beratungsstelle für Beschäftigte

Als weitere Säule des betrieblichen Gesundheitsmanagements soll für den bremischen öffentlichen Dienst eine betriebliche Sozialberatung (BSB) aufgebaut werden. Angesichts eines anhaltenden Trends der Zunahme psychischer Belastungen und komplexer werdender Arbeitsanforderungen (siehe flüchtlingsbezogener Aufgaben) ist die Zielsetzung einer betrieblichen Sozialberatung auf die Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit und die Vermeidung und Reduzierung von Fehlzeiten gerichtet. Dabei geht es um die Förderung psychischer Gesundheit und die Verringerung von Reibungsverlusten innerhalb der Organisation.

Betriebliche Sozialberatung ist eine freiwillige, interne Dienstleistung des Arbeitgebers für Beschäftigte und Führungskräfte. Sie hat sich in vielen Unternehmen und auch im öffentlichen Dienst als Bestandteil des Personalmanagements etabliert und bewährt. Empirische Befunde belegen die Wirksamkeit von betrieblichen Präventionsprogrammen (vor allem im psychosozialen Bereich) und zeigen positive Kosten-Nutzen-Verhältnisse.²⁸ Das größte Potenzial für Kosteneinsparungen liegt demnach in der Beratung/Begleitung von Beschäftigten mit hohem gesundheitlichem Risiko, um nachhaltige Verhaltensänderungen zu erzielen.

Betriebliche Sozialberatung:

- berät und begleitet Beschäftigte bei allen gesundheits- und arbeitsplatzbezogenen Problemstellungen (psychosoziale Probleme und psychische Erkrankungen, Wiedereingliederung, Sucht, Überlastungsreaktionen, Konflikte am Arbeitsplatz etc.)
- unterstützt Führungskräfte im Hinblick auf den Umgang mit Beschäftigten sowie im Umgang mit schwierigen Führungssituationen und eigenen persönlichen Krisen oder gesundheitlichen Problemstellungen
- trägt zur Stabilisierung gesundheitlich eingeschränkter Mitarbeiter*innen bei
- erarbeitet Krankheitseinsicht bei abhängigkeitskranken Beschäftigten
- vermittelt bei Bedarf in externe Beratungs- und Behandlungsangebote und reduziert damit die Chronifizierung von Verläufen und die Entwicklung von Fehlzeiten
- gibt Sicherheit im Umgang mit belasteten oder „problematischen“ Mitarbeiter*innen und mindert die emotionale Belastung von Arbeitsgruppen

²⁸ Vgl. iga.Report 28,2015.

- bei der Vorbereitung therapeutischer Maßnahmen arbeitet sie im Sinne des Casemanagements durch Vernetzung und Kenntnis der regionalen Hilfsstrukturen an zeitnahen Lösungen
- sensibilisiert für einen adäquaten Umgang mit krankheitsbedingten Fehlzeiten.

Geplant ist ein ganzheitliches Angebot für den gesamten bremischen öffentlichen Dienst im Rahmen eines ressortübergreifenden Kooperationsmodells der BSB, das die Sonderhaushalte, Eigenbetriebe, Stiftungen und nicht selbstständige Anstalten des öffentlichen Rechts einschließt und bereits vorhandene Beratungsangebote in unterschiedlichen Bereichen möglichst integriert. Ausgenommen sind die Vollzugsdienste, die aufgrund ihrer besonderen Organisationskultur und rechtlichen Rahmenbedingungen spezielle Anforderungen an ein Beratungsangebot stellen, das nur in den Bereichen selbst konzipiert und vorgehalten werden kann. Organisatorisch soll die BSB bei Performa Nord verortet sein. Damit wird ein „semi-externes“ Angebot geschaffen; das den besonderen Anforderungen auf Seiten der Nutzer*innen bezüglich Neutralität, Vertraulichkeit und Anonymität Rechnung trägt. Dienststellen und Beschäftigte profitieren bei diesem ressortübergreifenden Modell von den Vorteilen: Professionalität wird gewährleistet und durch mehrere Berater*innen kann ein breites fachliches Spektrum abgedeckt werden, das der Unterschiedlichkeit der Klientel und der verschiedenen Themenstellungen und Bedarfe gerecht wird. Die Funktionsfähigkeit der BSB ist auch in Zeiten von Urlaubs- und Krankheitsausfall sichergestellt.

Betriebliche Erfahrungen zeigen, dass Sozialberatung nachweislich dazu beitragen kann, dass bei erforderlichen therapeutischen oder stationären Maßnahmen Wartezeiten verkürzt und damit Fehlzeiten reduziert werden können, wenn Sozialberatung als Casemanagement involviert ist. Die Konzeption der BSB sieht deshalb als einen wesentlichen Angebotsbaustein vor, bei Bedarf passende externe Beratungs- und Unterstützungsangebote zu vermitteln. Dazu soll ein Hilfe-Netzwerk mit Therapeuten*innen, Kliniken, Rehabilitationseinrichtungen und Kostenträgern aufgebaut werden, mit denen entsprechende Kooperationsvereinbarungen geschlossen werden. Die BSB übernimmt die Erstberatung und Vermittlung. Für die Beschäftigten wird damit die Suche nach einer adäquaten Behandlungs- und Beratungsmöglichkeit erleichtert, lange Wartezeiten und mühseliges Suchen werden vermieden, Krankheitszeiten können verkürzt werden.

Die Einrichtung einer BSB bietet die Chance, vermittelt über die Einzelfallberatung auf das Fehlzeitengeschehen auch in denjenigen Bereichen des öffentlichen Dienstes Einfluss zu nehmen, in denen das Gesundheitsmanagement noch nicht hinreichend etabliert ist. In einigen Bereichen hat sich eine negative Spirale aus hohen Fehlzeiten, Überlastungssymptomen bei den anwesenden Beschäftigten und einem Mangel an zielgerichteten Aktivitäten im Gesundheitsmanagement entwickelt, der damit begründet wird, dass Zeit und Ressourcen aufgrund der angespannten Situation fehlen. Insbesondere hier stellt die BSB eine sinnvolle Ergänzung zu den verhältnispräventiv ausgerichteten Aktivitäten des Gesundheitsmanagements dar. Denn Sozialberatung hat eine Seismographenfunktion, da sie frühzeitig Kenntnis von Problemlagen erhält, die bei einzelnen Beschäftigten, in Dienststellen oder Abteilungen bestehen oder sich entwickeln.

Betriebliche Sozialberatung leistet im Rahmen der Zielsetzung des Personalmanagements einen Beitrag zur Fürsorgepflicht des Arbeitgebers, zur Erschließung von Mitar-

beiter*innenpotenzialen, zur Aktivierung von persönlichen, sozialen und betrieblichen Ressourcen. Sie steht damit im engen Bezug zu den Handlungsfeldern Personalentwicklung, Diversity und Führung sowie zum Modell der Schlüsselkompetenzen der KGSt (vgl. auch Kapitel 6.5). Darüber hinaus stellt das Angebot der BSB einen Wettbewerbsfaktor dar, um die Attraktivität des bremischen öffentlichen Dienstes als Arbeitgeber und die Mitarbeiter*innenbindung der Beschäftigten zu erhöhen. Das Angebot der BSB ist eine Möglichkeit, den Wert „Gemeinwohlorientierung“ und der Corporate Social Responsibility auch nach innen für die Beschäftigten zu repräsentieren.

6.9 Erhöhung der Zeitsouveränität

Die bislang geschaffenen Instrumente zur Flexibilisierung der Arbeitszeit haben sich bewährt und werden weiter genutzt. Allerdings wünschen sich viele Beschäftigte noch eine weitere Erhöhung der Zeitsouveränität. Und sie wünschen sich bessere Möglichkeiten, außerhalb ihres Büros Teile ihrer Arbeitszeit erbringen zu können.

Auch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales erarbeitet gerade einen Entwurf für ein sogenanntes Wahlarbeitszeitgesetz. Die Wahlarbeitszeit soll als neues Basisarrangement für eine mögliche lebensphasenorientierte Variation der Arbeitszeit ohne Statusveränderung empfohlen werden. Auch der Ort, an dem die Arbeitsleistung erbracht wird, soll variieren können. Diese Gestaltungsmöglichkeit und ein höheres Maß an Selbstbestimmtheit im Hinblick auf die Arbeitsbedingungen sollen die Motivation und die Identifikation der Beschäftigten mit dem Arbeitgeber steigern.

Wir planen unsere Regelungen der Arbeitszeit auf weitere Flexibilisierungsmöglichkeiten zu überprüfen. Gleichzeitig ist es wichtig, die Teilnahme an der elektronischen Arbeitszeiterfassung auf möglichst alle Dienststellen auszuweiten.

6.10 Ausbildung im öffentlichen Dienst Bremens

Primäre Aufgabe der Ausbildung im öffentlichen Dienst ist es, durch Nachwuchsgewinnung und -qualifizierung die Funktionsfähigkeit der Landes- und der Kommunalverwaltung zu gewährleisten. Als größter Arbeitgeber der Region haben das Land und die Stadtgemeinde Bremen darüber hinaus eine gesellschaftliche Verantwortung für eine aktive Ausbildungsplatzpolitik und eine Vorbildfunktion auch im Hinblick auf das Ausbildungsplatzangebot. Die Berufsausbildung im bremischen öffentlichen Dienst muss daher die verschiedensten Anforderungen und Probleme reflektieren und (mit-)bewältigen, die sich u. a. aus der demografischen Entwicklung, der Bevölkerungszusammensetzung sowie der Position des Landes und der Stadtgemeinde Bremen als Stadtstaat und Oberzentrum für die Region ergeben.

Als besondere Herausforderung für die berufliche Bildung ist die Heterogenität der Jugend identifiziert worden. Die Struktur der für die Berufsbildung besonders relevanten Bevölkerungsgruppe der 15 bis 24-jährigen in Bremen weist wichtige Faktoren auf, die die Ausbildungssituation in Bremen maßgeblich beeinflussen; einige dieser Faktoren wirken in Bremen auch im Ländervergleich besonders stark.

- 23,8 % der Schulentlassenen in Bremen erwerben die Erweiterte Berufsbildungsreife, die dem erweiterten Hauptschulabschluss entspricht; im Bundesdurchschnitt sind es 19,4 %. Mehr als 7 %, in manchen Stadtteilen sogar mehr als 10 % haben gar keinen Schulabschluss.
- Gleichzeitig wächst die Zahl der Abiturient*innen und damit einher geht ein Trend zur Akademisierung. Die Studienanfänger*innenquote in Relation zu den Ausbildungsanfänger*innen lag im Jahr 2000 noch bei 33,3 %, im Jahr 2015 lag sie dagegen bereits bei 58 %. Damit überstieg im Jahr 2015 die Anzahl der Studienanfänger*innen erstmals die Anzahl der neu abgeschlossenen Ausbildungsverträge.
- Berechnungen des Deutschen Zentrums für Hochschul- und Wissenschaftsforschung zeigen, dass gegenwärtig 28 % aller Bachelorstudenten ihr Studium vorzeitig abbrechen (davon 33 % an Universitäten und 23 % an Hochschulen).
- Im Ergebnis verliert das System der dualen beruflichen Bildung in Deutschland also zunächst viele junge Menschen an die Hochschulen und Universitäten, wird dann aber zunehmend mit Studienabbrecher*innen konfrontiert.
- 39 % der 15 bis 24-jährigen, also der für die Berufsbildung besonders interessanten Gruppe, haben in Bremen einen Migrationshintergrund. Im Bundesdurchschnitt sind es 26,6 %. Legt man die Zahlen der heute 6 bis 15-jährigen zugrunde, wird 2025 mehr als die Hälfte der ausbildungsfähigen Jugendlichen einen Migrationshintergrund haben.
- Menschen mit Migrationshintergrund erfahren tendenziell immer noch eine Ausbildungsbenachteiligung; dafür spricht, dass die Ausbildungsplätze im Rahmen der dualen Berufsausbildung zu 69,2 % an Personen ohne Migrationshintergrund und zu 30,8 % an Personen mit Migrationshintergrund vergeben werden.²⁹ Im Vergleich zu ihrem Anteil in der Bevölkerung sind sie also unterrepräsentiert. Allerdings ist diese soziale Gruppe genauso heterogen wie die Jugend insgesamt: Andere Faktoren wie die soziale Herkunft, die familiäre Situation, die Bildungsnähe des Elternhauses, unter Umständen auch das Geschlecht entscheiden maßgeblich über die Schul- und Ausbildungschancen. Nicht nur im Interesse einer gelungenen Integrationspolitik ist es wichtig, Menschen mit Migrationshintergrund als Nachwuchskräfte für den öffentlichen Dienst zu gewinnen; es ist schlicht eine Schlüsselfrage für die Rekrutierung von ausreichendem Verwaltungsnachwuchs.
- Allein im Jahr 2015 sind rund 10.000 Personen zuzüglich etwa 2.500 unbegleiteter minderjähriger Ausländer*innen nach Bremen geflüchtet. Den jungen geflüchteten Menschen müssen Perspektiven der beruflichen Bildung geboten werden, damit eine berufliche und gesellschaftliche Integration gelingen kann. Vor dem Hintergrund des sich abzeichnenden Fachkräftemangels aufgrund der demografischen Entwicklung soll auch dieses Potenzial über eine aktive Ausbildungspolitik des bremischen öffentlichen Dienstes gewonnen werden.

²⁹ Vgl. Ländermonitor berufliche Bildung 2015 – Bremen, Bertelsmann Stiftung.

- Die Ausbildungsplätze in Bremen werden zu fast 40 % von Pendler*innen aus dem niedersächsischen Umland besetzt. Bremische Jugendliche sehen sich auf dem Ausbildungsmarkt also einer starken Konkurrenz aus dem Umland gegenüber, was insbesondere in Verbindung mit schlechteren Schulabschlüssen und/oder anderen Benachteiligungsfaktoren die Ausgangslage deutlich verschlechtert.

Neue Anforderungen in der Arbeitswelt auch für den öffentlichen Dienst

Eine weitere Herausforderung, vor der sowohl die Privatwirtschaft als auch der öffentliche Dienst stehen, ist im Kapitel 6.6 „Digitalisierung der Verwaltung und Arbeit 4.0“ beschrieben worden. Zu erwarten ist eine umfangreiche Digitalisierung von Prozessen und Dienstleistungen. Dadurch verändern sich konsequenterweise auch die Anforderungen, die an die schulische, hochschulische und betriebliche Ausbildung gestellt werden. Eine umfassende Medienkompetenz ist der zukünftige Schlüssel für den Einstieg in eine nachhaltige Beschäftigungskarriere. Medienkompetenz beinhaltet nicht nur den sicheren Umgang mit Informations- und Kommunikationstechniken, sondern schließt eine reflektierte Informationsbewertung, selbstständiges Lernen, Fähigkeiten zur Integration technischer Neuerungen und die angemessene Gestaltung der Zusammenarbeit auf Basis von Kommunikationstechnologie mit ein.³⁰

Funktionsfähigkeit des bremischen öffentlichen Dienstes sichern

Verstärkte Ausbildungsaktivitäten sind aufgrund der anstehenden Altersabgänge – ein Drittel der Beschäftigten im Kernbereich wird bis 2025 in den Ruhestand gehen – schon deshalb unabdingbar, damit die Funktionsfähigkeit der Landes- und der Kommunalverwaltung und das Angebot öffentlicher Dienstleistungen aufrecht erhalten und gewährleistet werden können.

Besondere Anstrengungen müssen unternommen werden, um die zukünftigen Beschäftigungszielzahlen in den Bereichen Polizei, Feuerwehr und Steuerverwaltung zu erreichen. Aber auch die übrigen Fachrichtungen müssen sich kontinuierlich mit dem Problem der Personalgewinnung vor dem Hintergrund der demografischen Entwicklung auseinandersetzen.

In den letzten Jahren hat sich die Rekrutierung von Beschäftigten für das Segment „Sozialpädagogik/Soziale Arbeit“ im Bereich des Jugendamtes sowie anderen Bedarfsträgern innerhalb des bremischen öffentlichen Dienstes als besonders schwierig erwiesen. Der Senat hat, um einem sich abzeichnenden Fachkräftemangel entgegen zu wirken, reagiert und im Rahmen der Ausbildungsplanung 2016 die Einrichtung eines dualen Studiengangs Soziale Arbeit beschlossen. Dieser Studiengang „Soziale Arbeit Dual“ ist bereits an der Hochschule Bremen eingerichtet und akkreditiert worden. Die ersten Studierenden werden am 1. Oktober 2016 ihr Studium aufnehmen. Mit dem Abschluss die-

³⁰ Vgl. Digitalisierung der Arbeitswelt: Zentrale Herausforderung für allgemeine und berufliche Bildung, Pressemitteilung 14/2015, Bundesinstitut für Berufsbildung.

ses Studiengangs erwerben die Studierenden gleichzeitig die Staatliche Anerkennung als Sozialpädagogin/Sozialpädagoge.

Attraktivität des öffentlichen Dienstes als Ausbilder und Arbeitgeber

Der demografische Wandel hat bereits in einigen Bereichen zu einem Rückgang der Zahl der Bewerber*innen geführt. Der Wettbewerb um geeignete Nachwuchskräfte, dem sich auch der öffentliche Dienst stellen muss, hat längst begonnen. Es gilt deshalb, die Ausbildung im öffentlichen Dienst so attraktiv wie möglich zu machen.

Diese Herausforderungen können durch eine vorausschauende Ausbildungsplanung und rechtzeitige Beteiligung der Interessenvertretungen bewältigt werden. Die Ausbildungsplanung muss zum einen die Fluktuations- und Bedarfsprognosen, politische Entscheidungen und gesellschaftliche Entwicklungen berücksichtigen. Zum anderen ist von zentraler Bedeutung, auf die steigenden Anforderungen mit einer sehr guten Ausbildungsqualität zu reagieren.

Im Bereich der Ausbildung lassen sich für die nächsten Jahre folgende Handlungsfelder identifizieren:

Der Senat der Freien Hansestadt Bremen wird weiterhin im Rahmen der Bremer Vereinbarungen für Ausbildung und Fachkräftesicherung sowie im Rahmen der Umsetzung der Ausbildungsgarantie eine aktive Ausbildungsplatzpolitik betreiben und das Ausbildungsplatzangebot auf einem hohen Niveau aufrecht erhalten. Seit Jahren wird im öffentlichen Dienst des Landes und der Stadtgemeinde Bremen eine Ausbildungsquote von mindestens 8,3 % erreicht.

Im Wettbewerb um die Nachwuchskräfte muss sich der öffentliche Dienst als attraktiver Arbeitgeber präsentieren, bei dem es sich lohnt, eine Ausbildung zu beginnen.

- Die vielfältigen Entwicklungsoptionen, die während und nach der Ausbildung möglich sind, werden noch bekannter gemacht.
- Die Karrieren, die im öffentlichen Dienst möglich sind, müssen nach außen und nach innen transparenter gemacht werden. Mit Durchlässigkeit zwischen und mit Aufstiegsmöglichkeiten innerhalb der einzelnen Fachrichtungen werden wir offensiv werben. Dazu werden wir Aufstiegsregelungen und Fortbildungsgänge anbieten und bei Bedarf neu entwickeln. Für motivierte, leistungsorientierte Bewerber*innen ist eine eigene Karriereplanung mit transparenten Aufstiegsmöglichkeiten ein wichtiger Grund, sich für bzw. gegen einen Arbeitgeber zu entscheiden. Es kommt darauf an, die Aus- und Fortbildungsoptionen so zu gestalten, dass kein Abschluss ohne Anschluss bleibt.
- Die Angebote der Teilzeitausbildung, die das Berufsbildungsgesetz, aber auch das Bremische Beamtenengesetz vorsehen, werden ausgeweitet. Um eine Vereinbarkeit von Familie und Ausbildung zu erreichen, sollten in allen Ausbildungsbereichen die Möglichkeiten auf Machbarkeit überprüft werden. Auch nach der Ausbildung werden flexible Formen der Arbeitszeitgestaltung möglich sein.

- Die Altersstruktur der Bewerber*innen um einen Ausbildungsplatz wird immer differenzierter. Neben typischen Schulabgänger*innen interessieren sich auch lebensältere Bewerber*innen, die bspw. ein Studium abgebrochen haben oder die sich beruflich umorientieren möchten, für eine Ausbildung im bremischen öffentlichen Dienst. Die Biografien der Bewerber*innen werden dadurch immer vielfältiger. Zum Teil stehen die Bewerber*innen vor der Situation, ein Kind oder einen pflegebedürftigen Angehörigen neben einer Ausbildung betreuen zu müssen. Die Vereinbarkeit von Beruf und Familie und ein funktionierendes Gesundheitsmanagement sind vor diesem Hintergrund wichtige Faktoren, an denen die Attraktivität des Arbeitgebers gemessen wird.
- In allen Ausbildungsbereichen sollten Maßnahmen geprüft und umgesetzt werden, um die Gesundheitsförderung und -erhaltung schon während der Ausbildung zu realisieren.

Die Ausbildungsmarketingmaßnahmen werden fortgeführt und weiterentwickelt. Seit dem Jahr 2009 werden unter Beteiligung der Ausbildungsbereiche Polizei, Feuerwehr, Justizverwaltung und -vollzug, allgemeine Verwaltung und Steuerverwaltung die vielfältigen Ausbildungsmöglichkeiten des öffentlichen Dienstes jungen Menschen im Allgemeinen sowie jungen Menschen mit einem Migrationshintergrund im Besonderen vorgestellt. Die Kampagne „Du bist der Schlüssel“ hat in der Öffentlichkeit sehr erfolgreich die vielfältigen Möglichkeiten der Ausbildung im öffentlichen Dienst präsentiert. Sie ist in den letzten Jahren jeweils wiederholt worden. Es ist geplant, diese fortzuführen und weitere Rekrutierungsstrategien zu entwickeln sowie die Formen der Ansprache zu überprüfen. Insbesondere werden wir

- noch stärker Menschen in ihrem Alltagsumfeld aufsuchen (Stadtteilaktivitäten, Veranstaltungen unterschiedlicher Communities, Sportvereine)
- Studienabbrecher*innen stärker in den Fokus nehmen
- auch lebensältere Menschen stärker berücksichtigen (z. B. Umschüler*innen)

Die Möglichkeiten für Praktika (Schul- und Schnupperpraktika) und Tage der offenen Tür werden weiterentwickelt und systematisch in der bremischen Verwaltung implementiert. Mit diesen Angeboten sollen im Sinne des Diversity-Gedankens andere Zielgruppen als bisher und vor allem andere soziale Milieus erreicht werden. Diese sind über die üblichen Kommunikationswege nur schwer erreichbar und benötigen andere Zugangsmöglichkeiten.

Außerdem wird mit solchen Angeboten die Attraktivität des Arbeitgebers nachhaltig präsentiert und erlebbar. Zugleich wird ein Beitrag zu einer frühzeitigen Berufsorientierung im Schulwesen geleistet.

In den Ausbildungsgängen, in denen sich in naher Zukunft besondere Personalbedarfe aufgrund der Fluktuation und aufgrund politischer Entscheidungen ergeben, werden die Einstellungszahlen erhöht. Dazu gehören insbesondere die Bereiche Polizei, Feuerwehr und die Steuerverwaltung.

Für die Bereiche, in denen die Besetzung von Stellen auf Grund fehlender Fachkräfte immer problematischer wird, werden weitere Ausbildungsgänge, die im Rahmen eines

dualen Studiums durchgeführt werden können, initiiert. Zu diesen Bereichen gehören z. B. die öffentlichen Bibliotheken und die technischen Dienste insbesondere im Bauwesen. Dabei werden auch Kooperationsmöglichkeiten mit anderen Bundesländern bzw. Kommunen ausgelotet oder bereits vorhandene Studienangebote wie z. B. im IT-Bereich genutzt. Außerdem werden Möglichkeiten gesucht, dass für Studierende, die nicht dem Beamtenrecht unterliegen, entsprechende (tarifrechtliche) Regelungen geschaffen werden, damit sie während des dualen Studiums alimentiert werden können.

Die beiden bestehenden Dualen Studiengänge Public Administration und Soziale Arbeit werden begleitet und weiterentwickelt. In dem Dualen Studiengang Public Administration wird angesichts der zunehmenden Digitalisierung der Verwaltung die Vermittlung von IT-Kompetenzen gestärkt. In dem Studiengang Soziale Arbeit Dual wird insbesondere in den ersten Jahren auf eine gut funktionierende Verzahnung zwischen Theorie und Praxis hingewirkt.

Alle Nachwuchskräfte müssen bereits in der Ausbildung gut auf die Digitalisierung der Verwaltung vorbereitet werden. Durch die digitalen Anforderungen von morgen verändern sich Aufgaben- und Kompetenzprofile (IT-Kompetenz, vernetztes Denken, persönliche und soziale Kompetenz im Umgang mit Technologien). Dies erfordert neue Lehr- und Lernprozesse in der Ausbildung. Es werden Konzepte entwickelt, um den Anwendungsbezug entsprechend neu zu gestalten und die Ausbildung zukünftig noch stärker auf die Qualifizierung im Hinblick auf ein Prozess- und Systemverständnis auszurichten. Dies verlangt eventuell auch eine entsprechende Qualifizierung des Bildungspersonals.

Durch die Erhöhung der Einstellungen im Ausbildungsbereich soll mittelfristig eine ausgewogene Personalstruktur im öffentlichen Dienst erreicht werden. In allen Bereichen sollte ein zahlenmäßig ausgeglichenes Verhältnis von weiblichen und männlichen Beschäftigten erreicht werden. Das gilt sowohl für Bereiche, die bisher von männlichen Beschäftigten dominiert werden, wie bspw. die Polizei oder die Feuerwehr, als auch für Bereiche, in denen Männer eindeutig unterrepräsentiert sind, also bspw. in den sozialen und erzieherischen Berufen.

Der Anteil der Nachwuchskräfte mit einem Migrationshintergrund muss weiterhin im Fokus bleiben. Die Kampagne „Du bist der Schlüssel“ hat in der Öffentlichkeit sehr erfolgreich die vielfältigen Möglichkeiten der Ausbildung im öffentlichen Dienst präsentiert. Die gezielte Anwerbung von Menschen mit Migrationshintergrund auf Ausbildungsbörsen, bei Kulturvereinen, bei Organisationen, die Flüchtlinge betreuen etc wird fortgesetzt. Insbesondere müssen Wege gefunden werden, wie junge Frauen mit Migrationshintergrund, insbesondere geflüchtete junge Frauen, Interesse und Zugang zu den Ausbildungsangeboten des öffentlichen Dienstes bekommen.

Um der Vorbildfunktion des öffentlichen Dienstes gerecht zu werden, werden Ausbildungsangebote für benachteiligte Menschen, die z. B. Lernbeeinträchtigungen vorweisen, aufrechterhalten und bei Bedarf weiter entwickelt. Alle Möglichkeiten zur Realisierung der Inklusion durch die Ausbildung werden durch das Angebot geeigneter Ausbildungsplätze und -gänge ausgeschöpft, damit auch diese Menschen eine Perspektive auf dem Ausbildungs- und später auf dem Arbeitsmarkt bekommen. Dazu gehört bspw. das Ausbildungskontingent für Absolvent*innen der Werksschulen. Auch die bestehenden Ausbildungsplätze für Fachpraktiker*innen in der Hauswirtschaft, die nach

einer für behinderte Menschen vorgesehenen Regelung ausgebildet werden, werden aufrechterhalten.

Darüber hinaus gilt es niedrigschwellige Bewerbungsverfahren weiter zu entwickeln. Angesichts der zunehmenden Konkurrenz mit anderen Arbeitgebern sollte der Weg, eine Bewerbung zu erstellen und einzureichen, so einfach wie möglich gestaltet werden. Die Möglichkeit der Onlinebewerbung, die Abschaffung von Bewerbungsfristen oder die Durchführung von Online-Auswahlverfahren könnten dabei adäquate Mittel sein.

Zudem wird die Einstiegsqualifizierung für junge geflüchtete Menschen fortgesetzt. Es wird geprüft, inwieweit diese Maßnahme auch für andere benachteiligte Personengruppen geöffnet werden kann.

Eine gute Ausbildung braucht gute, engagierte Ausbilder*innen in den Ausbildungsdienststellen, die sich dieser wichtigen zukunftsorientierten Aufgabe annehmen. Durch die Erhöhung der Ausbildungszahlen sind in einigen Bereichen Probleme entstanden, weil es nicht mehr genügend Ausbildungsplätze gab. Weitere Strategien werden entwickelt, um sicherzustellen, dass in allen Ausbildungsbereichen genügend Ausbildungsplätze und Ausbilder*innen zur Verfügung stehen und diese wichtige Aufgabe auch die nötige Anerkennung erfährt.

6.11 Handlungsfeld Personalentwicklung

Ziel eines modernen Personalmanagements – insbesondere in Zeiten tiefgreifender Veränderungen – ist es, die Zukunfts- und Leistungsfähigkeit der öffentlichen Verwaltung nicht nur zu sichern, sondern auch zu steigern. Neben der Modernisierung der IT-Landschaft und der strategischen Planung und Steuerung liegt der Fokus daher auch auf einer modernen Personalentwicklung, die sich gleichermaßen an die Entwicklung der Führungskräfte als auch der Mitarbeiter*innen richtet.

Motivierte und befähigte Beschäftigte sind von maßgeblicher Bedeutung für eine erfolgreiche Modernisierung der bremischen Verwaltung. Eine systematische, kontinuierliche und zukunftsorientierte Personalentwicklung ist daher ein entscheidender Erfolgsfaktor.

Die Weichen für eine solche Personalentwicklung sind mit dem Konzept „Zukunft entwickeln – Veränderungen gestalten. Personalentwicklung in der Freien Hansestadt Bremen“ (2012) bereits gelegt und ressortübergreifend abgestimmt.

Bei der Gestaltung einer zukunftsorientierten Personalentwicklung sind drei Fragestellungen zentral:

- Wie kann es uns gelingen, Engagement, Gesundheit und Kompetenz der Belegschaft zu erhalten und zu fördern?
- Wie kann der öffentliche Dienst als Arbeitgeber attraktiv bleiben bzw. werden, um zukünftig ausreichend Nachwuchs-, Fach- und Führungskräfte zu gewinnen und langfristig zu binden?
- Wie kann Personalentwicklung – vor dem Hintergrund der demografischen Entwicklung und eingeschränkter finanzieller Ressourcen – dazu beitragen, diese Ziele zu erreichen?

Die Antwort auf diese Fragen lautet: Personalentwicklung muss sich auf zentrale Handlungsfelder fokussieren. Dies sind für die bremische Verwaltung:

1. Erhalt der Arbeitsfähigkeit
2. Führungsqualität sichern
3. Wissenstransfer gewährleisten
4. Work-Life-Balance unterstützen
5. Vielfalt / Diversity realisieren

In Zeiten eines rasanten Wandels durch Modernisierung und Digitalisierung meint Arbeitsfähigkeit die Summe der Faktoren, die die Beschäftigten in einer bestimmten Arbeitssituation in die Lage versetzt, die an sie gestellten Anforderungen erfolgreich zu bewältigen. Hierzu gehört die Bereitstellung unterstützender Rahmenbedingungen in den Bereichen Arbeitsorganisation, Arbeitsumgebung, Fortbildung, Führungs- und Kommunikationskultur, Gesundheitsmanagement etc. Auf den Punkt gebracht: Alles, was dazu beiträgt, dass die Beschäftigten gut und gerne in der Verwaltung der Freien Hansestadt Bremen arbeiten.

Führung ist der Erfolgsfaktor (vgl. Kapitel 6.5), wenn es darum geht, das oben zitierte Leitbild für Bremen umzusetzen und einen modernen und leistungsfähigen öffentlichen Dienst zu gestalten, wie es der Masterplan zur zukunftsorientierten Verwaltung vorsieht. Führungskräfte müssen dabei auf der einen Seite die politisch gewünschten Ergebnisse erzielen und auf der anderen Seite gleichzeitig ihrer Verantwortung gegenüber ihren Mitarbeiter*innen gerecht werden. Dabei sollen sie nicht nur ihren unmittelbaren Verantwortungsbereich im Blick behalten, sondern gleichzeitig verantwortlich gegenüber der öffentlichen Aufgabenwahrnehmung insgesamt agieren. In einer komplexer und vernetzter werdenden Welt, in der Führungskräfte die Integrationsaufgaben und den digitalen Wandel gestalten müssen, steigen die Anforderungen an sie erheblich.

Im Fortbildungsprogramm der Senatorin für Finanzen werden verschiedene Seminarangebote bereitgestellt. Außerdem wird verstärkt der Blick darauf gerichtet, genügend „Handwerkszeug“ für Führungskräfte anzubieten, d. h. „Managementtechniken“ zu vermitteln, um eine wirkungs- und ergebnisorientierte Steuerung zu ermöglichen. Um Führungskräfte zu befähigen, komplexe Sach- und Problemlagen zu gestalten, müssen Qualifizierungsformate weiter entwickelt werden. Die klassische Fortbildung in Seminarform wird zunehmend durch Instrumente ergänzt werden müssen, die es Führungskräften ermöglicht, konkrete individuelle Fragestellungen aus ihrem Führungsalltag zu bearbeiten. Entwickelt werden daher individuelle und arbeitsplatznahe Lernformen, wie z. B. das Coaching, die kollegiale Beratung bzw. andere Formen des kollegialen Austausches oder die Nutzung digitaler Lernmedien (z. B. Blogs).

Gute Führung basiert auf einer respektvollen Führungs- und Kommunikationskultur. Das Jahresgespräch als ein zentrales Instrument der Personalentwicklung trägt zur Entwicklung einer solchen Kultur bei. Es stärkt die aktiven Mitsprache- und Gestaltungsmöglichkeiten der Mitarbeiter*innen und unterstützt die Vorgesetzten bei der Wahrnehmung ihrer Führungsaufgaben. Die Wirkung von Jahresgesprächen ist besonders weitreichend, denn eine zielführende und wertschätzende Kommunikation trägt maßgeblich zu

einem gut organisierten Arbeitsablauf und damit zur Optimierung der täglichen Arbeit bei. Eine gute Kommunikationskultur hilft dabei, tiefgreifende Entwicklungen in der Verwaltung zu kommunizieren, positiv empfindbar, mitgestaltbar und nachahmenswert zu machen.

Die flächendeckende Einführung von Jahresgesprächen sowie die Gewährleistung von Kontinuität und Nachhaltigkeit werden ein wesentlicher Erfolgsfaktor bei der Weiterentwicklung der Führungskultur und der Gestaltung einer zukunftsorientierten Verwaltung sein. In einem jährlichen Controlling werden daher Daten darüber aufbereitet, wie viele Jahresgespräche in den einzelnen Dienststellen geführt werden müssen, wie viele Gespräche tatsächlich geführt bzw. nicht geführt wurden und was die Gründe für das Nichtstattfinden dieser Gespräche war. In jeder Dienststelle ist eine Ansprechpartner*in für die Durchführung der Jahresgespräche verantwortlich. In Fällen, in denen Jahresgespräche aus nicht akzeptablen Gründen nicht geführt worden sind (z. B. die Ablehnung eines Gesprächs durch eine Mitarbeiter*in), wird die Situation analysiert und den Gesprächsbeteiligten Unterstützung (in Form von Klärungsgesprächen, Coaching, Schulungen, etc.) angeboten. In diesem Kontext können kleinere oder größere Probleme oder Unstimmigkeiten, die das Führen von Jahresgesprächen erschweren oder verhindern, bearbeitet und im Sinne einer zukünftig verbesserten Zusammenarbeit gelöst werden.

In einer ressortübergreifenden Arbeitsgruppe werden die gesamten Controllingdaten gesichtet und bewertet. Außerdem soll eine qualitative Evaluation (erstmalig drei Jahre nach Einführung der Jahresgespräche) dazu beitragen, den Nutzen und den Erfolg des Instruments zu begutachten und bei Bedarf konzeptionelle Änderungen vorzunehmen.

Wissensmanagement im Rahmen des Personalmanagements ist in der bremischen Verwaltung seit langem ein Thema (vgl. auch Kapitel 6.7). Die Dokumentation des expliziten Wissens (Fachwissens) wird, z. B. durch die Implementierung von Dokumentenmanagementsystemen, kontinuierlich weiter vorangetrieben.

Ein konkretes Projekt im Rahmen des Handlungsfeldes Personalmanagement widmet sich dem Aufbau eines Kompetenzzentrums für Projekt- und Veränderungsmanagement (Büro V für Projekt- und Veränderungsmanagement). In dem neuen Modernisierungsprogramm „Zukunftsorientierte Verwaltung“³¹ sind eine Reihe von großen ressortübergreifenden und/oder komplexen Projektvorhaben definiert, die in den nächsten Jahren umgesetzt werden sollen. Die Erfahrungen der letzten Jahre haben jedoch gezeigt, dass die in der Freien Hansestadt Bremen bestehenden Kompetenzen zur Steuerung derartiger Projekte vor dem Hintergrund der zunehmenden Bedeutung von Projektarbeit und Veränderungsmanagement weiterentwickelt werden sollten. Wir werden daher im Rahmen eines Interessenbekundungsverfahrens geeignete Mitarbeiter*innen auswählen, die gezielt Fortbildungs- und Förderungsmaßnahmen erhalten, die sie befähigen sollen, die strategisch bedeutsamen Projekte der Freien Hansestadt Bremen zum Erfolg zu führen.

³¹ Die Senatorin für Finanzen, Programm Zukunftsorientierte Verwaltung, Masterplan, Bremen 2016.

6.12 Anpassung der Versorgung

Knapp die Hälfte der Beschäftigten der Freien Hansestadt Bremen sind Beamt*innen, in der Kernverwaltung sind es sogar 68%.³² Sie erhalten im Ruhestand Versorgungsbezüge. Anders als die gesetzliche Rente richten sich diese nach dem Alimentationsprinzip. In den vergangenen Jahren waren jedoch in allen Alterssicherungssystemen deutliche Veränderungen zu verzeichnen, vor allem die Anhebung der Regelaltersgrenze und die Absenkung des Renten- und Versorgungsniveaus. Dennoch sind die Herausforderungen an eine generationengerechte Altersversorgung nicht gelöst, die Hauptfrage nach den finanziellen Grundlagen der Alterssicherung in der Zukunft bleibt.

Unser Ziel ist es, auf eine gleichgerichtete Entwicklung aller Alterssicherungssysteme hinzuwirken. Dies bedeutet, dass Veränderungen in der gesetzlichen Rentenversicherung und den betrieblichen Alterssicherungssystemen, vor allem der Versorgungsanstalt des Bundes und der Länder, grundsätzlich wirkungsgleich in das Recht der Altersversorgung der Beamt*innen übertragen werden. Die Verfolgung dieses Ziels bedeutet zugleich enorme Herausforderungen für den Personalhaushalt.

Bei der künftigen Ausgestaltung der Altersversorgung für die Beamt*innen sowie Richter*innen werden die Fragen zu klären sein, welches Niveau der Alterssicherung noch finanzierbar ist, wie über das Angebot der Alterssicherung trotzdem die Attraktivität der Berufe im öffentlichen Dienst erhalten werden kann und wie dies alles in den verfassungsrechtlichen Rahmen aus Artikel 33 Absatz 5 Grundgesetz einzupassen ist.

6.13 Steuerungsinstrumente im Personalbereich

6.13.1 Personalhaushalt und Personalbedarfe

Um den Personalbestand mittelfristig konstant zu halten, ist es erforderlich, die Planung des Personalbedarfes noch deutlich zu verbessern. Zukünftige Anforderungen an Menge und Qualifikation von Mitarbeiter*innen müssen dezentral erfasst werden und im Rahmen einer Personalgesamtsteuerung für die Optimierung des Ressourceneinsatzes zusammengeführt werden. Die Ressorts müssen zukünftig noch besser wissen, wann welche Mitarbeiter*innen austreten, welche Stellen wiederbesetzt werden müssen und welche Qualifikationen für eine zügige Nachbesetzung erforderlich sind.

Neben diesen Anforderungen, die sich für alle zukünftigen Personalprozesse ergeben, hat sich für die Personalsteuerung in der Freien Hansestadt Bremen durch die Sofortprogramme zur Aufnahme und Integration von Flüchtlingen eine weitere personalwirtschaftliche Herausforderung ergeben: Um die Ressorts bei der Aufgabenbewältigung im Zusammenhang mit der Aufnahme und Integration von Flüchtlingen zu unterstützen, hat der Senat in den Jahren 2014, 2015 und 2016 in mehreren Programmen (Kontrakte, 1., 2. und 3. Sofortprogramm) sowie im Rahmen des Integrationskonzeptes zusätzliche Mittel zur Deckung von Personalbedarfen bereitgestellt. Für die Aufnahme und Integrati-

³² Vgl. Personalbericht 2015, Jahresbericht zur Personalstruktur und zu den Personalausgaben mit den Daten der Jahre 2013 und 2014, Bremen, S. 15.

on von Flüchtlingen wurden im Rahmen der oben genannten Maßnahmen in den Jahren 2014 und 2015 insgesamt 515 Stellen geschaffen. Durch die Umsetzung des beschlossenen Integrationskonzeptes sind für das Jahr 2016 weitere Einstellungen in Höhe von 245 Vollzeiteinheiten vorgesehen, so dass in Summe ca. 760 zusätzliche Stellen für die Aufnahme und Integration von Flüchtlingen geschaffen wurden. Da ein hoher Anteil dieser Stellen unbefristet ausgeschrieben wurde, um überhaupt adäquates Personal (insbesondere im Sozial- und Bildungsbereich) rekrutieren zu können, bedarf es, sofern die Zahl der nach Deutschland kommenden Flüchtlinge rückläufig ist, für eine Reihe der Maßnahmen einer Umsteuerung des Personals. Letztlich müssen mittelfristig die Aufgaben des flüchtlingsbezogenen Personals in die Kernverwaltung überführt und mögliche Personalüberhänge abgebaut werden. Die Planung der Personalressourcen im Flüchtlingsbereich ist nach wie vor mit großen prognostischen Unsicherheiten versehen. Ob die Flüchtlingszahlen sich dauerhaft auf einem niedrigeren Niveau bewegen oder doch wieder ansteigen ist aus jetziger Sicht – im Sommer 2016 – nicht absehbar. Umso wichtiger ist es, Personalplanungsinstrumente zu entwickeln, die viel kurzfristiger und zuverlässiger Personalbedarfe identifizieren und zu einer kurzfristigen Befriedigung dieser Bedarfe beitragen.

Die Steuerung des Personals in der Freien Hansestadt Bremen basiert auf einer zentralen Mengensteuerung über die Entwicklung der sogenannten Beschäftigungszielzahlen. Auf Grundlage der (durch sektorale Einsparvorgaben verringerten) Sollmenge für Personal der einzelnen Ressorts und Dienststellen werden dezentrale Budgets ermittelt, die im Vollzug auch dezentral bewirtschaftet werden: Sowohl die Zusammensetzung des Personalkörpers, als auch die Personalauswahl, Einstellung und die Personalverwaltung werden in den dezentralen Einheiten durch die nach dem Produktgruppenhaushalt mit Fach-, Personal- und Ressourcenverantwortung ausgestatteten Verantwortlichen bestimmt.

Die zentrale Personalsteuerung beschränkt sich grundsätzlich auf das Steuern auf Abstand durch ein durchgängiges Personalcontrollingsystem, in dem Personalmenge und Personalstruktur monatlich den Planungen gegenübergestellt werden. Die Personalbemessung der einzelnen Einheiten wird im Rahmen der Eckwertermittlung beschlossen und bildet die Basis für Personalbudgets.

Schon einige Jahre bevor die Herausforderungen der Flüchtlingsaufnahme die Personalplanung endgültig vor die Aufgabe detaillierter dezentraler Planung gestellt hatte, wurde das Steuerungsmodell bereits durch ein Modell der Steuerung über Personalkontrakte auf Basis von Personalkonzepten erweitert.

Das Steuerungsinstrument der Personalkonzepte wurde 2011 in der Kernverwaltung eingeführt, um eine verbindlichere Planung von Personaleinsatz und Personalhaushalten zu ermöglichen. Im Rahmen von Kontrakten wurde den betroffenen Ressorts zusätzliches Personal temporär zur Verfügung gestellt. Kontraktgegenstand war eine Vereinbarung über einen verbindlichen Abbau bzw. Entwicklungspfad, der detaillierte Festlegungen (auf Einzelfallebene) für die Personalplanung enthielt. Die zentrale Personalsteuerung bei der Senatorin für Finanzen wird damit ermächtigt, bei gegenläufigen personalwirtschaftlichen Entscheidungen deutlich früher zu intervenieren, als es mit dem Instrument des „auf Abstand“ durchgeführten Controllings möglich war.

Zukünftig wird dieses Modell der Gesamtsteuerung noch auszubauen und auszuweiten sein. Sowohl für die allgemeine Personalsteuerung als auch für die Integration von flüchtlingsbezogenem Personal in den Kernbereich ist eine Erarbeitung von Personal-konzepten durch die Ressorts, aus denen der Rückbau des flüchtlingsbezogenen Personals deutlich wird, neu aufzustellen. Hiermit soll nicht nur die quantitative sondern auch die qualitative Steuerung des Personals mit klaren Anforderungsprofilen sowie dem frühzeitigen Ergreifen von zielgerichteten Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen verbunden sein. Im Ergebnis soll die frühzeitige Integration des Personals dazu führen, die Fluktuation auszugleichen, ohne neues Personal einstellen zu müssen.

In zukünftigen Personalkonzepten ist unter der Annahme, dass die Finanzierung über Flüchtlingsmittel für zweckgebunden eingestelltes Personal zum Haushalt 2018 ausläuft, zum Beispiel konkret darzustellen, auf welchen Dienstposten geplant ist, das Personal zu übernehmen und zu finanzieren.

Schließlich zielen die Personalkonzepte nicht (ausschließlich) auf die Quantität der Mitarbeiter*innen ab, sondern sollen dezidiert darstellen, in welchen Bereichen in den kommenden Jahren Personalbedarfe entstehen und welche Qualifikationsentwicklungen hierfür notwendig sind. An dieser Steuerungsgröße ist noch eine umfangreiche Entwicklungsarbeit zu leisten, da die bisherigen Personalkonzepte hauptsächlich die Personalmenge im Fokus hatten. Gerade unter dem Aspekt eines in manchen Bereichen auch in der öffentlichen Verwaltung deutlich spürbaren Fachkräftemangels wird diese qualitative Dimension der Personalsteuerung innerhalb des öffentlichen Dienstes immer wichtiger: Ein absehbar abzubauender Personalüberhang trifft auf sektoral sehr spezielle Personalbedarfe, die möglicherweise nicht dauerhafter Natur sind, sondern auch nur mittelfristig bedient werden müssen.

Für diese Änderungen sind deutlich flexiblere Steuerungsformen erforderlich, als es die Fortschreibung und Steuerung nur über die Menge in der Vergangenheit geboten hat. Die Umsetzung neuer Steuerungsmöglichkeiten der Personalplanung bedarf somit eines Ausbaus der bestehenden qualitativen und quantitativen Methoden. Durch die Entwicklung verbesserter Personalkonzepte sollte es damit möglich werden, Personalbedarfe im Rahmen der vorgegebenen Ressourcen erfassen und steuern zu können, ohne die grundlegende Controlling-orientierte Steuerung auf Abstand zu verlassen.

Letztlich ist eine solche Steuerung nicht ohne IT im Personalmanagement (vgl. Kapitel 6.14) möglich. Zentrale Verfahren zur Umsetzung dieser Steuerung müssen – zumindest was die qualitative Ebene betrifft – noch entwickelt werden. Die bisherige qualitative Personalplanung über Excel wird weder dezentral noch zentral ausreichen, um die Fragen des ressourcen- und aufgabenoptimierten Personaleinsatzes tagesaktuell zu klären bzw. strategisch steuern zu können.

Neue Steuerungsgröße: Personalbewirtschaftungskonten

Um neben einer verbesserten Steuerung auf der Ebene der Personalplanung den Ressorts eine größere Flexibilität bei der Finanzierung ihres Personals zu ermöglichen, wird mit dem aktuellen Haushalt das Instrument der Personalbewirtschaftungskonten eingeführt. Damit sollen die Ressorts in die Lage versetzt werden, auf temporäre Arbeitsspitzen reagieren zu können. Bedarfe, die über die zur Verfügung gestellten Mittel in den

Kernbereichen hinausgehen, sollen im Rahmen der Bewirtschaftungskonten durch flexible, wirkungsgleiche Maßnahmen finanziert werden können, um somit die Balance zwischen Aufgabenerfüllung und vorhandenem Personal gewährleisten zu können.

Das System der Personalbewirtschaftungskonten enthält u. a. die folgenden vier Konten für die dezentrale Personalbewirtschaftung.

Das Zielzahlgesteuerte Kernkonto

Dieses Konto beinhaltet die Finanzierung von Kernaufgaben. Die Steuerung erfolgt durch auf Beschäftigungszielzahlen basierenden dezentralen Personalbudgets. In den Personaleckwerten bilden diese Budgets den Grundpfeiler der Finanzierung.

Temporäre Personalmittel

Auf diesem Konto werden temporäre Personalmaßnahmen verbucht, die entweder auf akute prioritäre Personalbedarfe reagieren (z. B. im Bereich Flüchtlinge) oder die als Zwischenfinanzierungen für Maßnahmen dienen, die mit dem Ziel der zukünftigen Einsparung zunächst zusätzliches Personal für die Realisierung erfordern. Letzteres muss durch eine mit der Senatorin für Finanzen abgestimmte Wirtschaftlichkeitsuntersuchung belegt werden.

Bei der Entscheidung für zusätzliche Maßnahmen ist das Einhalten der für den Kern beschlossenen Zielzahl ein zentrales Kriterium. Auch Maßnahmen, die in Kurzfristperspektive keine positiven Effekte für die Haushalte erbringen können, sollen durchführbar sein, wenn verbindliche Absprachen über die langfristige Perspektive getroffen werden. Die Steuerung erfolgt über die vereinbarte Beschäftigungszielzahl im Konto für temporäre Personalmittel.

Das Refinanzierungskonto

Auf diesem Konto werden auf Wirtschaftlichkeitsberechnungen basierende Maßnahmen gebucht, die durch eine in der Regel externe Finanzierung (z. B. EU-Mittel) ermöglicht werden. Die Steuerung erfolgt über Einnahmeerwartungen, welche zukünftig im Controlling stärker hinsichtlich der tatsächlich eingetretenen Einnahmen geprüft werden.

Das Flexibilisierungskonto

Auf diesem Konto können Finanzierungen für Personal aus anderen Budgets gebucht werden. Ressorts können für einen beschlossenen Zweck nicht benötigte Mittel für zusätzliches Personal einsetzen, um so temporäre Arbeitsspitzen abzufedern und eine Überziehung im Kern zu vermeiden. Dabei kann es sich um nachgewiesene Mehreinnahmen oder konsumtive Minderausgaben handeln. Eine Beschäftigungszielzahl für Personal auf dem Flexibilisierungskonto wird nur dann zur Verfügung gestellt, wenn die zusätzliche Finanzierung in einer schriftlichen Absprache mit der Senatorin für Finanzen dokumentiert und über die „Flexibilisierungszielzahl“ gesteuert wird. Die weiteren Regelungen zum Vollzug dieser Maßnahmen finden sich in den Verwaltungsvorschriften zur Durchführung der Haushalte.

6.13.2 Organisatorische Instrumente der Personalumsteuerung

Personalsteuerung bezieht sich sowohl auf einen dauerhaften als auch einen temporären Wechsel des Aufgabenfeldes innerhalb einer Organisation sowie auf die Gewinnung und Einstellung von Personal von außen. Erforderlich wird dies, wenn sich eine Organisation aufgrund politischer Entscheidungen oder der Veränderung wirtschaftlicher Rahmenbedingungen, strukturell und personell anpassen muss. Dies bedeutet, dass im Regelfall aufgrund einer dann notwendigen Neuorientierung Organisationsentwicklungsprozesse initiiert werden, die eine Personalumsteuerung zur Folge haben. Die Erfahrung zeigt, dass solche Prozesse immer nur dann erfolgreich sind, wenn sie sich auf gezielte politische Vorgaben und Beschlüsse stützen können.

Auslösende Faktoren sind u. a.:

- Einschränkung, Stilllegung oder Verlagerung der gesamten Einrichtung oder von wesentlichen Teilen
- Zusammenschluss mit anderen Einrichtungen
- Grundlegende Änderung der Organisation, des Zwecks oder der Anlagen der Einrichtung
- Einführung grundlegender neuer Arbeitsmethoden und Arbeitsverfahren (Digitale Verwaltung)
- Wegfall von Aufgaben
- Temporärer Aufgabenzuwachs (kurz- und mittelfristig)

Eine Grundlage für diese Steuerung wurde bereits durch den Senat und den Gesamtpersonalrat für das Land und die Stadtgemeinde (GPR) Bremen im Jahr 1986 mit Abschluss der Dienstvereinbarung zur Sicherung der Arbeitsplätze und Arbeitsbedingungen der Mitarbeiter*innen bei einem Personalausgleich (Brem. Abl. S. 449) gelegt, die heute unverändert gilt und sich bewährt hat. Als Instrument der Konfliktregulierung zwischen staatlichen Arbeitgebern und Personalvertretung geht die Dienstvereinbarung über die klassische Regelung von Besitzständen hinaus und definiert Rahmenbedingungen und Verfahrensregelungen für die aktive betriebliche Beschäftigungspolitik, wenn eine dauerhafte Personalumsteuerung über einen Wechsel des Arbeitsplatzes erforderlich ist. Darüber hinaus haben sich die politische Führung des Landes und der Stadtgemeinde Bremen und der GPR auf faire Beschäftigungsbedingungen für den bremischen öffentlichen Dienst im Oktober 2014 verständigt, die im Prozess der Personalsteuerung mit berücksichtigt werden müssen.

Regelungskomplexe der Dienstvereinbarung:

- Unterrichtung der Personalvertretungen über die Personalplanung
- Unterrichtung der Beschäftigten über Veränderungen im Arbeitsbereich und Beratung über Qualifizierung

- Förderungspläne als Instrument zur vorbereitenden Verbesserung der beruflichen Mobilität; diese Personalförderung zielt darauf, für die Mitarbeiter*innen durch Umschulung, Fortbildung sowie berufliche Weiterbildung die erforderlichen Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten für die Wahrnehmung neuer Aufgabengebiete zu vermitteln
- Umstellungspläne als Instrument zur Umsteuerung größerer Personalgruppen
- Vermittlung auf einen angemessenen und gleichwertigen Arbeitsplatz
- Grundsätze einer sozialverträglichen Durchführung des Personalausgleichs:
 - Prinzip der Freiwilligkeit
 - Vorbereitung auf den Arbeitsplatzwechsel
 - Vermeidung sozialer Härten

Nachdem in den letzten Jahren die Regeln für die Personalbudgetierung sowie hohe Fluktuationsraten dazu führten, dass nur noch einzelfallbezogen Personalausgleich erforderlich gewesen ist, führen die derzeitigen Rahmenbedingungen und Beschlüsse des Senats, u. a.

- Programm Zukunftsorientierte Verwaltung
- Konsolidierung Gesundheit Nord gGmbH
- Maßnahmen zur Bewältigung des Zuzugs der Flüchtlinge
- Haushaltskonsolidierung (Schuldenbremse ab 2020) und
- Rehabilitation vor Rente/Ruhestand

dazu, dass die ressortbezogene und -übergreifende Personalsteuerung wieder verstärkt zum Erhalt der Handlungsfähigkeit der Verwaltung beitragen muss. Dies schließt auch die Teile der öffentlichen Aufgabenwahrnehmung in der Freien Hansestadt Bremen mit ein, die nicht der Kernverwaltung zuzurechnen sind: Sonderhaushalte, Eigenbetriebe, Stiftungen, nicht selbstständige Anstalten des öffentlichen Rechts und privatrechtlich organisierte Unternehmensteile.

Zwingende Voraussetzung hierfür ist, dass auf Basis der sich verändernden Aufgabenentwicklung auch die mittel- und langfristigen Personalbedarfe unter Berücksichtigung der Fluktuation ermittelt werden. Nur auf dieser Grundlage kann eine vorausschauende Personalplanung und -entwicklung erfolgen, die in eine qualitative Umsteuerung (Einarbeitungshilfen, Qualifizierungsmaßnahmen, Umschulungen) mündet. In den nächsten Jahren wird eine Hauptaufgabe darin bestehen, nicht mehr Personal abzubauen, sondern zu gewinnen und Friktionen in der Allokation und Mobilität des Personals zu vermeiden.

Alle Planungen können jedoch durch nicht zu beeinflussende äußere Faktoren in Frage gestellt werden, auf die ebenfalls adäquat zu reagieren ist.

Instrumente zur Personalsteuerung

Personal- und Stellenbörse

In der „Personal- und Stellenbörse“ der Senatorin für Finanzen Referat 33 werden derzeit nachstehende Aufgaben wahrgenommen:

Zentrale Abwicklung aller Stellenausschreibungen für das Land und die Stadtgemeinde

Alle in der Stadtgemeinde Bremen zu veröffentlichenden Ausschreibungen werden durch die Personal- und Stellenbörse veranlasst. Die Ausschreibungen erfolgen je nach Auftrag in externen bzw. internen Publikationsorganen, worüber eine Meldung an die Agentur für Arbeit und das Jobcenter erfolgt. Im Rahmen des Ausschreibungsverfahrens wird zeitgleich geprüft, ob es Beschäftigte gibt, die auf andere adäquate Arbeitsplätze zu vermitteln sind und die haushaltsrechtlichen Bedingungen eingehalten werden.

Personalausgleich im Einzelfall

Dienststellen melden Beschäftigte für eine Vermittlung, die aufgrund von organisatorischen Maßnahmen nicht mehr auf den bisherigen Arbeitsplatz eingesetzt werden können und für die eine anderweitige Verwendung im Ressort nicht möglich ist. Dies gilt auch für Beschäftigte, die aus einer mittel- bzw. langfristigen Beurlaubung zurückkehren.

Personalausgleich für größere Personengruppen

Personalumsteuerung für eine größere Zahl von Beschäftigten erfolgt über einen Umstellungsplan. Umstellungspläne sind im Regelfall nicht darauf ausgerichtet, monetäre Ausgleiche für Veränderungsfolgen im Sinne eines Sozialplans herzustellen. Es erfolgt eine gemeinsame Verpflichtung von Personalräten und Dienststellen auf den Plan als Gestaltungsrahmen. Der dem Verfahren innenliegende institutionelle Konsenszwang der Beteiligten ermöglicht einen Interessenausgleich bzw. -abgleich.

Wiedereingliederung und Rehabilitation

Eine Vielzahl von Beschäftigten kann aus gesundheitlichen Gründen nicht mehr auf ihrem bisherigen Arbeitsplatz eingesetzt werden. Diese Mitarbeiter*innen werden unter Berücksichtigung ihrer gesundheitlichen Einschränkungen zur Vermeidung der Dienst- bzw. Erwerbsunfähigkeit auf gesundheitlich geeignete Stellen vermittelt.

Beratung von Beschäftigten

Mitarbeiter*innen werden individuell über Veränderungs- und Qualifizierungsmöglichkeiten sowie Flexibilisierungsmaßnahmen beraten.

Die bestehenden Instrumente sind zu erweitern bzw. zu ergänzen. Ziel ist es, einen **Mobilitätspoint** für die bremische Verwaltung (Land und die Stadtgemeinde Bremen) einzurichten bzw. auszubauen, der die Kernverwaltung, Sonderhaushalte, Stiftungen, Eigenbetriebe, nicht selbstständige Anstalten des öffentlichen Rechts und bei Bedarf auch privatrechtlich organisierte, dem Konzern Bremen zuzuordnende Betriebe, Mitbe-

stimmungsorgane und Beschäftigte berät sowie bei Organisationsveränderungen unterstützt, die mit einer Personalumsteuerung verbunden sind bzw. kurz- und mittelfristig Personal intern bzw. extern zur Bewältigung temporärer, nicht steuerbarer Anforderungen zur Verfügung stellt.

Entscheidende Aufgabe dieser Querschnittseinheit ist die Beratung sowohl der Beschäftigten als auch der Einrichtungen mit dem Ziel einer Zusammenführung der Angebots- und Nachfrageseite):

Beratung der Beschäftigten

- zu persönlichen und beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten,
- zu Stellenausschreibungen,
- im Rahmen von Bewerbungscoaching,
- zu einem möglichen Arbeitsplatzwechsel,
- zu Fragen von Vereinbarkeit von Beruf und Familie,
- zu möglichen Arbeitszeitänderungen und Teilzeitbeschäftigung bzw. Beurlaubungen,
- zu Qualifizierungsmaßnahmen,
- zu Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen,
- zu Umschulungsmaßnahmen,
- zur Vorbereitung und zur Begleitung von Arbeitsplatzwechseln insbesondere nach Rückkehr aus einer Beurlaubung, bei gesundheitlichen Beeinträchtigungen, bei Wiedereingliederung und Rehabilitation.

Beratung der Einrichtungen

- Beratung zu Anforderungsprofilen,
- Vermittlungshilfen aus Bereichen mit Personalüberhängen,
- Unterstützung bei Lösung von Personalstrukturproblemen,
- Unterstützung bei der Auswahl,
- Hinweis auf Personalausgleichsfälle,
- Unterstützung durch den Einsatz von Nachwuchskräften,
- Integration Schwerbehinderter,
- Stellenbezogene Beratung im Vorfeld und bei Begleitung des Arbeitsplatzwechsels,
- Förderung von Berufsgruppen mit entsprechender Qualifikation – gegebenenfalls Vorauswahl und Vermittlung geeigneter Bewerber*innen: aus der Beurlaubung Zurückkehrende, Leistungsgewandelte, Dienstuntaugliche (bspw. Polizei-, Feuerwehr-, Justizvollzugsdienst), Nachwuchskräfte.

Hierfür ist es erforderlich, dass bestehende Instrumente ergänzt bzw. neue Handlungsoptionen geschaffen werden:

Anreizsystem für die Aufnahme von Vermittlungsfällen im Wege des Personalausgleichs sowie der Rehabilitation/Wiedereingliederung

Das derzeitige System des strukturellen Personalausgleichs wird um ein zu entwickelndes Anreizsystem ergänzt, damit die freiwillige Mobilität der Beschäftigten sowie die Bereitschaft der Dienststellen, Mitarbeiter*innen aus Überhangsbereichen zu übernehmen, erhöht wird. In Ergänzung der bestehenden Verfahrensvorschriften zur Durchführung des Personalausgleichs sind – entsprechend der Arbeitsvermittlung in der Agentur für Arbeit bzw. Jobcenter – den Bereichen finanzielle Unterstützungen bzw. Eingliederungszuschüsse zu gewähren.

Einrichtung eines „Stellen- und Beschäftigungspools“ für Beschäftigte aus Überhangsbereichen

Mitarbeiter*innen aus definierten Überhangsbereichen sind bei Bedarf in einem gesonderten Qualifizierungspool zusammenzufassen und im Wege der Umschulung oder über zertifizierte Weiterbildungsveranstaltungen gezielt auf neue Aufgaben vorzubereiten. Während der Maßnahme erfolgt die Finanzierung in der Regel durch die abgebenden Ressorts. Während und nach Abschluss der Umschulung/Weiterbildung werden die Teilnehmer*innen dem neuen Qualifikationsprofil entsprechend auf adäquate Arbeitsplätze/Dienstposten vermittelt.

Unterstützung durch Nachwuchskräfte / Ausbau der Nachwuchspools

Durch die bedarfsbezogene Ausbildung und anschließende zentrale Weiterbeschäftigung von Nachwuchskräften (Verwaltungsfachangestellte bzw. Duales Studium Public Administration) ist es möglich und weiterhin erforderlich, Einrichtungen punktuell und auch in größerem Rahmen sowohl laufend als auch ganz gezielt aufgrund aktueller Notwendigkeiten mit einschlägig qualifiziertem Personal zu unterstützen. Die laufende Unterstützung gleicht fluktuationsbedingte Abgänge aus. Auf Anforderungen aufgrund besonderer (temporärer) Aufgabenentwicklungen kann durch gezielte Zuweisungen reagiert werden. Durch die zentrale Betreuung der Nachwuchskräfte ist sichergestellt, dass alle Bereiche gleichermaßen anforderungsgerecht Berücksichtigung finden können.

Personalgewinnung über zentrale Einstellung

Besondere Situationen (z. B. aufgrund der Bedarfe durch die Entwicklung der Flüchtlingszahlen 2015) zeigen, dass unter gewissen Bedingungen die zeitnahe Einstellung von größeren Personalgruppen über zentrale Einstellungsverfahren mit einem gleichen Qualifikationsprofil zielführender ist, als wenn alle Bedarfsträger gleichzeitig ausschreiben und auswählen. Wenn darüber hinaus auf Bewerber*innen ohne einschlägige Qualifikation aber gleichem Qualifikationsniveau ausgewichen werden muss, weil der Arbeitsmarkt kurzfristig nicht adäquates Personal zur Verfügung stellen kann, können diese zu Gruppen zusammengefasst und qualifiziert werden. Mit zentralen Einstiegsqualifizierungen können die neuen Beschäftigten auf das Arbeiten in der Verwaltung allgemein und in den einschlägig betroffenen Bereichen im Besonderen (z. B. im Amt für Soziale Dienste) gezielt vorbereitet und die Einarbeitung an dem jeweiligen Arbeitsplatz unterstützt werden.

Zeitarbeit

Für besonders kurzfristige und zeitlich sehr begrenzte auftretende Vakanzen kann es erforderlich sein, mit zertifizierten Zeitarbeitsunternehmen zusammenzuarbeiten.

Mobile Einsatzreserve

Um die Funktionsfähigkeit der Verwaltung zu gewährleisten, weil sich strukturelle Engpässe bei der Aufgabenwahrnehmung ergeben haben, wird eine Mobile Einsatzreserve (MER) geschaffen. Der Einsatz erfolgt zur Unterstützung der Aufarbeitung von Arbeitsrückständen und unvorhergesehenen Arbeitsbelastungen.

Verpflichtung zur Übernahme von Beschäftigten aus Personalüberhängen

Eine funktionsfähige Umsteuerung des Personaleinsatzes ist nur möglich, wenn die Ressorts und Dienststellen bei größeren Personalumsteuerungsprojekten explizit über eine Entscheidung des Senats verpflichtet werden, Beschäftigte aus definierten Personalüberhängen auf freie bzw. freiwerdende Stellen zu übernehmen.

Maßnahmen der Qualifizierung

Im Rahmen der Personalsteuerung sind die bisher von der Senatorin für Finanzen bereits in erheblichem Umfang angebotenen Qualifizierungsmaßnahmen für Beschäftigte zu erweitern, dabei müssen unter den Gesichtspunkten

- Mobilitätserhöhung,
- Freiwilligkeit des Arbeitsplatzwechsels,
- Steigerung der Lebensarbeitszeit sowie
- Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit

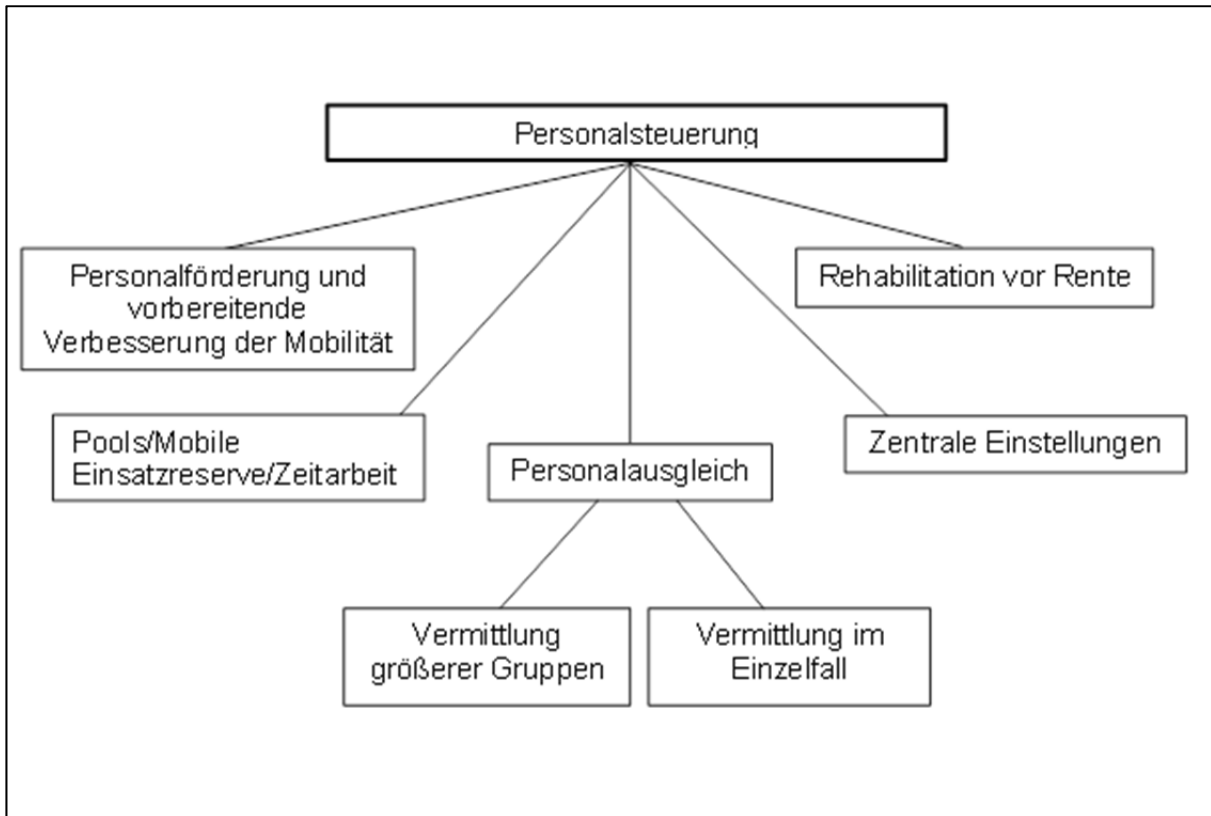
verstärkt marktfähige Bildungs- und Aufstiegsmöglichkeiten angeboten werden. Dies bedeutet, dass bestehende Angebote der Aufstiegsfortbildung, der Ausbildung, der Umschulung und der organisierten Einstiegsqualifizierung im betrieblichen Kontext zu erweitern sind. Dabei sind die zukünftigen Arbeitsbereiche im Vorfeld der Konzeption entsprechender Maßnahmen einzubeziehen.

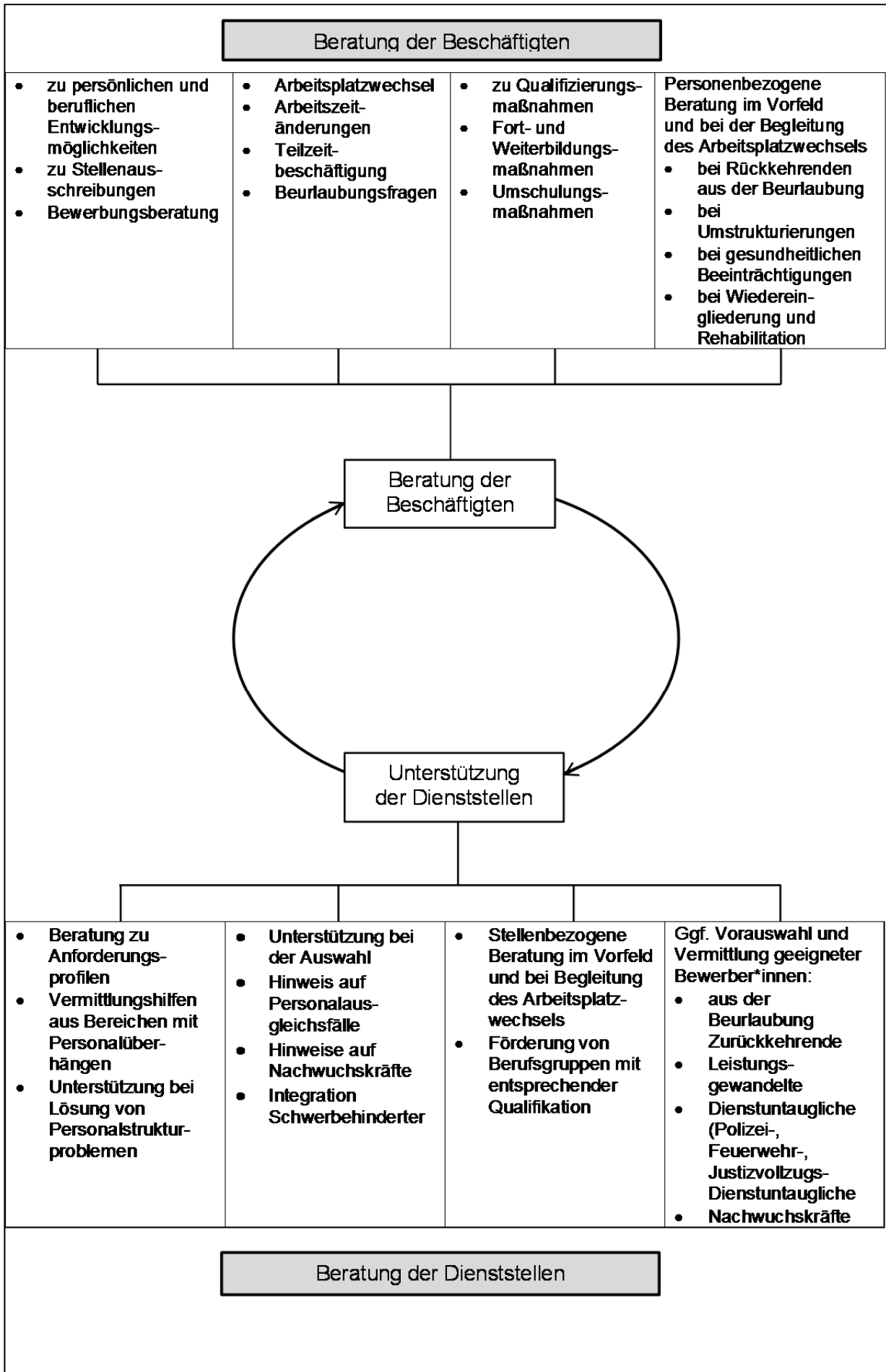
Mobilitätsunterstützende Maßnahmen (Flexibilisierungsmaßnahmen)

Das Konzept „Mobilität in der bremischen Verwaltung“ wird um personalwirtschaftliche Rahmenbedingungen ergänzt, die die Voraussetzungen dafür schaffen, dass ein zeitlich befristeter Perspektivwechsel für Beschäftigte besser als bisher realisierbar ist.

Umstellungsmanagement

Bisherige Umstellungen, die mit einem Personalausgleich für einen größeren Kreis von Beschäftigten verbunden sind, haben gezeigt, dass in vielen Bereichen mangels konkreter Erfahrungen erhebliche Probleme aufgetreten sind. Der Mobilitätspoint berät und unterstützt die Bereiche bei der Vorbereitung und im Prozess der Umstellung, zeigt auf, welche Strukturen zu schaffen sind und bietet bei Bedarf Umstellungsworkshops an.





6.14 IT im Personalwesen

Die beschriebenen Anforderungen an ein modernes Personalmanagement erfordern eine moderne und zukunftsfähige IT-Ausstattung für Personalbelange. Für das Personalmanagement in der Freien Hansestadt Bremen wird derzeit das System PuMa eingesetzt, welches seit Mitte der neunziger Jahre bei der Senatorin für Finanzen entwickelt und betrieben wird. Mittlerweile umfasst das System eine Personalverwaltungssoftware (PuMa-Online), Planungs- und Controlling-instrumente (PuMa-Plan) sowie ein Mitarbeiter*innen-Portal für personalwirtschaftliche Self-Services inklusive elektronischer Arbeitszeiterfassung und einem Dienstreisemodul.

Das System ist in die Jahre gekommen und muss, um die gestiegenen Anforderungen durch die Weiterentwicklung von Hard- und Software zu erfüllen, aktualisiert werden. Darüber hinaus besteht auch durch die gestiegenen Anforderungen der Personalsteuerung, des Controllings und der Erwartungen der Mitarbeiter*innen an weitere Self-Services die Notwendigkeit, das System von Grund auf zu modernisieren.

Der Versuch, eine Aktualisierung mit Hilfe der Einführung einer Standardsoftware für ein integriertes Personalverfahren umzusetzen, wurde nach einer mehrjährigen Projektarbeit in Bremen im Rahmen des KoPers Projektes zunächst eingestellt. Es wurde offensichtlich, dass die vorhandenen Systeme zwar nicht vollständig integriert sind, aber zumindest für eine Übergangszeit als ausreichend funktional anzusehen sind. Die Lehre, die das Personalmanagement aus dem zur Zeit ruhenden Prozess KoPers gezogen hat, ist, dass die Anforderung der Integration von Systemen die Komplexität der zu beschreibenden Prozesse erheblich steigert, so dass einzelne Datenbankanwendungen, die über eine Schnittstelle kommunizieren, möglicherweise die für das bremische Personalmanagement bessere Lösung sind.

Zukünftig sollen daher zunächst einzelne Bausteine des Systems PuMa sowohl technologisch als auch inhaltlich überarbeitet werden.

Insbesondere der Bereich des Berichtswesens und des Controllings, der die Kernaufgabe des zentralen Personalmanagements darstellt, wird einer grundlegenden Überarbeitung unterzogen. So wird über die Zusammenarbeit mit dem bei der Senatorin für Finanzen angesiedelten Projekt zum e-Haushalt eine gemeinsame technologische Basisplattform erarbeitet, mit der das Berichtswesen über die Beschäftigten aber auch die dezentrale Steuerung des Personals erheblich verbessert werden können.

Für die Kommunikation der Freien Hansestadt Bremen als Arbeitgeber mit ihren Mitarbeiter*innen werden neue Funktionalitäten in das MiP integriert, die insbesondere in den Bereichen der Personalentwicklung einige Abläufe durch gezielte Workflows erleichtern sollen. Die im MiP vorhandenen Funktionalitäten, die eine Zentralisierung von Prozessen unterstützen, wie das mittlerweile fest etablierte Modul zur Dienstreise, werden ausgebaut.

Darüber hinaus ist es erforderlich, auch einzelne Bereiche der Personalarbeit, die bis heute nicht – oder nur unzureichend – in elektronischer Form abgebildet werden, in die Systemlandschaft aufzunehmen. Ein Beispiel hierfür ist die Umsetzung einer elektroni-

schen Personalakte im Rahmen eines Modernisierungsprojektes für die bremische Verwaltung.

Ziel der Einführung der elektronischen Personalakte sind Effizienzsteigerungen in der Personalverwaltung und eine Steigerung der Prozessqualität in der Personalarbeit. Im Personalbereich werden nahezu alle Abläufe durch ein Dokument angestoßen. Dadurch werden erhebliche Mengen an Dokumenten erzeugt. Mit der elektronischen Personalakte (e-Personalakte, e-Akte) sollen die bisher auf Papier geführten Akten in elektronischer Form geführt werden, um zum einen Systembrüche zu verhindern, da die Be- und Verarbeitung der zugrundeliegenden Daten bereits vollelektronisch (PuMa Online, KIDICAP) erfolgt. Zum anderen sollen einfachere und schnelle Zugriffe geschaffen werden, bei welchen die Grundlagen des Datenschutzes sichergestellt werden und gleichzeitig eine entsprechende Protokollierung der Zugriffe erfolgt.

7 Ausblick

Für die nächsten Jahre wurde eine ganze Reihe von Handlungsfeldern eruiert, um die Freie Hansestadt Bremen erfolgreich auf die Herausforderungen der Gegenwart und Zukunft vorzubereiten. Besondere Schwerpunkte werden auf der Steuerung der Personalausgaben, der Integration der Zugewanderten und den Instrumenten der Personalsteuerung liegen. Aber auch die fortschreitende Digitalisierung wird die Lebens- und Arbeitswelt weiter massiv beeinflussen und damit Auswirkungen auf die Arbeit in der Verwaltung haben.

Die in den Handlungsfeldern genannten Projekte und Maßnahmen weisen einen sehr unterschiedlichen Planungs- und Umsetzungsstand auf. In einigen Handlungsfeldern sind die nächsten Projekte und Aktionsfelder sowohl inhaltlich als auch zeitlich schon sehr klar abgesteckt, in anderen Handlungsfeldern finden sich dagegen eher Absichtserklärungen. Die konkrete Ausgestaltung der Maßnahmen wird in einigen Bereichen noch mit den jeweiligen internen und zum Teil auch externen Expert*innen diskutiert werden. Hier befinden wir uns in vielen Feldern noch am Anfang des Prozesses.

Kurzfristig werden die Schwerpunkte auf den folgenden Projekten liegen:

- Aufbau einer mobilen Einsatzreserve, um kurzfristig auf strukturelle Engpässe bei der Aufgabenwahrnehmung reagieren zu können,
- Aufbau der Unterstützungskonferenz Fehlzeiten und
- Aufbau einer betrieblichen Sozialberatung.

Eine Konkretisierung des Berichts mit den dezidiert geplanten Maßnahmen für alle Handlungsfelder wird bis zum Frühjahr 2017 fertiggestellt werden.

8 Anhang: Evaluation der Aktionsfelder aus Personal 2020

	Aktionsfelder	Umsetzungsstand
5.1	Ausbildung	
	Gewinnung qualifizierter Bewerber*innen für eine Ausbildung auf dem Niveau der Laufbahngruppe 1 (Allgemeine Dienste), 2. Einstiegsamt	<ul style="list-style-type: none"> - Die Gewinnung geeigneter Bewerber*innen wird im Rahmen des Ausbildungsmarketings (siehe unten) betrieben. - Die Einstellungszahlen für diese Laufbahngruppe haben sich in den letzten Jahren im Rahmen der Ausbildungsplanung kontinuierlich erhöht.
	Mitwirkung an der Herstellung der Gleichwertigkeit von beruflichen und allgemeinen/akademischen Bildungsabschlüssen	<ul style="list-style-type: none"> - Die Umsetzung des europäischen und nationalen Qualifikationsrahmens, mit dem die Abschlüsse einem Bildungsniveau zugeordnet werden können, wird Schritt für Schritt realisiert. - Auf Bundesebene werden Umsetzungsempfehlungen im unterschiedlichen Tempo entwickelt. - Dieser Prozess wird auf Landesebene verfolgt und zu gegebener Zeit umgesetzt.
	Ausbildungsmarketing (Weiterentwicklung der Maßnahmen aus der Ausbildungskampagne „Du bist der Schlüssel“)	<ul style="list-style-type: none"> - Die Ausbildungsmarketing-Maßnahmen haben sich etabliert und werden fortwährend weiter entwickelt. - Bestimmte Personengruppen (wie bspw. junge Menschen mit Migrationshintergrund, junge Geflüchtete) werden gezielt angesprochen und für eine Ausbildung im öffentlichen Dienst geworben. - Die Aktivitäten des Aus- und Fortbildungszentrums, das mit der Umsetzung der Kampagne betraut ist, reichen dabei von der Teilnahme an Berufsinformationsveranstaltungen in Bremer Schulen, Aktivitäten wie dem African Football Cup oder der Afrika Messe bis zur Durchführung einer eigenen jährlichen Ausbildungsmesse für die Berufe im öffentlichen Dienst.
	Einrichtung eines Bachelorstudiengangs innerhalb des Europäischen Studiengangs Wirtschaft und Verwaltung (ESWV)	<ul style="list-style-type: none"> - An der Hochschule Bremen ist zum WS 2011/2012 ein Dualer Studiengang "Public Administration" eingerichtet worden. - Der Duale Studiengang Public Administration dient der Ausbildung qualifizierten Verwaltungsnachwuchses für die Ebene der Laufbahngruppe 2, erstes Einstiegsamt; die Studierenden erwerben neben dem Bachelor-Abschluss auch die entsprechende Laufbahnbefähigung. Sie können in den beiden berufspraktischen Semestern das an der Hochschule Erlernte anwenden und lernen den Aufbau und die Abläufe in der bremischen Verwaltung kennen. Dadurch, dass der Studiengang dual organisiert ist, wird eine hohe Bindung an den Arbeitgeber Freie Hansestadt Bremen sichergestellt. Die Ausbildungs-

	Aktionsfelder	Umsetzungsstand
		zahlen sind in diesem Bereich in den letzten Jahren kontinuierlich erhöht worden, um dem Nachwuchskräftebedarf in den nächsten Jahren zu begegnen.
	Prüfung, ob der Studiengang "Internationales Steuer- und Wirtschaftsrecht" mit den entsprechenden Ressourcen an die Hochschule Bremen verlagert und dort weitergeführt wird.	<ul style="list-style-type: none"> - Der Studiengang "Internationales Steuer- und Wirtschaftsrecht" wurde abgeschafft. - Seit dem Wintersemester 2013/2014 bietet die Hochschule für Öffentliche Verwaltung den dualen Bachelorstudiengang "Steuern und Recht" an.
	Einführung des Master-Studiengangs "Komplexes Entscheiden im öffentlichen Raum - Recht, Moral, Politik, Ökonomie" zum Wintersemester 2010/2011 an der Universität Bremen als Vollzeitstudium.	<ul style="list-style-type: none"> - Der Master-Studiengang „Komplexes Entscheiden im öffentlichen Raum – Recht, Moral, Politik, Ökonomie“ ist eingeführt worden. - Darüber hinaus ist der berufsbegleitende Master-Studiengang "Entscheidungsmanagement" (EMMA) an der Universität Bremen eingerichtet worden. Für die Mitarbeiter*innen der bremischen Verwaltung wird damit eine berufsbegleitende Qualifizierungsoption für die Laufbahngruppe 2, zweites Einstiegsamt angeboten.
	Geplante Einrichtung des Master-Studiengangs "Public Administration" an der Hochschule Bremen als berufsbegleitendes Studium	<ul style="list-style-type: none"> - Die Einrichtung des Masterstudiengangs an der Hochschule wurde nicht weiter verfolgt. Stattdessen wurde an der Universität Bremen der oben bereits beschriebene Master-Studiengang „Entscheidungsmanagement“ (EMMA) konzipiert.
	Förderung benachteiligter Bewerber*innen in Kooperationen mit Betrieben der Wirtschaft durch die Ausbildungsgesellschaft Bremen (ABiG)	<ul style="list-style-type: none"> - Mehrere Jahrgänge von Auszubildenden der Zielgruppe sind eingestellt und in einem anerkannten Ausbildungsberuf nach dem Berufsbildungsgesetz ausgebildet worden. - Hervorzuheben sind hier insbesondere die Aktivitäten des Aus- und Fortbildungszentrums im Zusammenhang mit dem Projekt "Zukunftschance Ausbildung" – einem Ausbildungsprojekt für junge Geflüchtete. Zudem erfolgt im Rahmen der Bremer Ausbildungsplatzgarantie eine Zusammenarbeit mit der Jugendberufsagentur und es werden in Kooperation mit der Bildungsbehörde Ausbildungsplätze für Bremer Werkschüler*innen vorgehalten. - Derzeit ruhen die Aktivitäten der Ausbildungsgesellschaft mbH. Die Ausbildungsverhältnisse wurden ordnungsgemäß abgewickelt. - Benachteiligten Bewerber*innen werden adäquate Ausbildungsplätze vom AFZ angeboten.
5.2	Employability – Beschäftigungsfähigkeit sichern	

	Aktionsfelder	Umsetzungsstand
5.2.1	Berufslebenslange Fortbildung Erarbeiten neuer Strategien der Bedarfsermittlung und Planung (z. B. über die Einrichtung von Expertenteams) Entwicklung eines qualitativen Fortbildungscontrollings Integration ressortinterner Fortbildungsträger (Soziales) in die ressortübergreifende Fortbildung zur Erzielung von Synergieeffekten	<ul style="list-style-type: none"> - Es wurde eine Neuausrichtung des Fortbildungsprogramms bezüglich Layout, inhaltlicher Strukturierung, thematischen Schwerpunktsetzungen und einer Zunahme modularer Angebote vorgenommen, um für mehr Nachhaltigkeit zu sorgen. - Neue Strategien der Bedarfsermittlung sind nicht erfolgt. Die Erfahrungen mit dem Rücklauf aus den Dienststellen im bisherigen Verfahren der Bedarfsermittlung lassen vermuten, dass Entwicklungsarbeit in dieser Richtung wenig Mehrwert ergeben würde. - Ansätze in dieser Richtung werden verfolgt, z. B. durch regelmäßige Gespräche mit den Dozenten*innen, um deren Perspektive systematisch mit einzubinden. - Es besteht eine enge Kooperationsbeziehung mit der Fortbildungseinheit des Ressorts Soziales, Jugend, Frauen, Integration und Sport.
5.2.2	Gesundheitsmanagement Umsetzung der Dienstvereinbarung Gesundheitsmanagement durch: Erarbeitung von Standards und Instrumenten für ein strukturiertes Vorgehen beim Aus- und Aufbau des Gesundheitsmanagements (Handlungshilfen). Aufbau und Entwicklung eines Kompetenzzentrums "Gesundheitsmanagement" Implementierung einer kontinuierlichen Gesundheitsberichterstattung (Fehlzeitenquoten u. a.) Weiterentwicklung und Evaluation des Ver-	<ul style="list-style-type: none"> - Die Handlungshilfe Gesundheitsmanagement mit Beschreibungen von Standards und Vorgehensweisen ist veröffentlicht (2010). - Ein Angebot für Beschäftigtenbefragungen im Gesundheitsmanagement ist erstellt (2016). - Die Handlungshilfe Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung ist veröffentlicht (2016). - Ein Zertifikatslehrgang "Gesundheitsmanagement und Arbeitsschutz" (2015) eingerichtet. - Das Kompetenzzentrum Gesundheitsmanagement bei der Senatorin für Finanzen, Referat 33, hat in 2009 seine Arbeit aufgenommen und berät und unterstützt Dienststellen bei der Umsetzung der Dienstvereinbarung. - Eine Fehlzeitenstatistik im MiP ist aufgebaut worden (halbjährliche Aktualisierung). - Der Gesundheitsbericht wird jährlich veröffentlicht (Ausführlicher Bericht: alle zwei Jahre). - Die Handlungshilfe Betriebliches Eingliederungsmanagement wurde überarbeitet (2011).

	Aktionsfelder	Umsetzungsstand
	fahrens zum betrieblichen Eingliederungsmanagement	<ul style="list-style-type: none"> - Das Evaluationskonzept ist erstellt, aber noch nicht erfolgt. - Die Umsetzung der Evaluation ist für das erste Halbjahr 2017 geplant.
	Fortentwicklung der betrieblichen Suchtprävention und Suchtkrankenhilfe (Novellierung der Dienstvereinbarung über den Umgang mit Suchtkranken oder Suchtgefährdeten)	<ul style="list-style-type: none"> - Die Überarbeitung der Dienstvereinbarung Sucht ist erfolgt (2012).
	Aufbau von Strukturen zum Umgang mit psychisch Kranken.	<ul style="list-style-type: none"> - Ein telefonischer Beratungsservice/Hotline für Führungskräfte "FIVE" – Führungskräfte in Verantwortung – wurde aufgebaut (2011).
5.2.3	Förderung von Mobilität und Flexibilität	
	Entwickeln von Maßnahmen, die die individuelle Mobilität der Beschäftigten erhöhen (z. B. über Regelungen des Laufbahnrechts)	<ul style="list-style-type: none"> - Fortbildungsangebote für Beschäftigte zu Themen wie: "Berufliche Orientierung – Standortbestimmung und Potentialcheck" und "Bewerbungstraining" - Ein Mobilitäts-Konzept wurde ressortübergreifend erarbeitet.
	Ausbau der Personal- und Stellenbörse zu einer internen "Arbeitsagentur"	<ul style="list-style-type: none"> - Es bestand keine Notwendigkeit eine Umsetzung vorzunehmen, da entsprechende Anforderungen nicht bestanden; die Situation ist geprägt gewesen durch Personalreduzierungen im Rahmen der Fluktuation. - Der Ansatz wird in Personal 2025 unter dem Begriff „Mobilitätspoint“ erneut aufgegriffen. Ein Bedarf besteht wegen des anstehenden Personalabbaus in sogenannten Konzernteilen (GeNo) oder wegen der Anpassungen, die der Flüchtlingsaufnahme geschuldet sind und aufgrund von Regelungen, die bezüglich der Vermittlung von laufbahnbezogener Dienstunfähigkeit (Justizvollzug etc.) von Beamt*innen getroffen worden sind.
	Realisierung einer grundsätzlich "verwaltungsinternen" Ausschreibung aller offenen Arbeitsplätze bzw. Dienstposten	<ul style="list-style-type: none"> - Der Senat hat zur Steuerung der Besetzung von Stellen in der öffentlichen Verwaltung der Freien Hansestadt Bremen am 26. Februar 2013 Regelungen zum Verfahren bei Stellenausschreibungen und -besetzungen getroffen.
	Entwicklung von Austausch- und Hospitationsprogrammen mit der Wirtschaft Bremens	<ul style="list-style-type: none"> - Programme, die speziell auf die Wirtschaft Bremens zugeschnitten sind, wurden nicht entwickelt. - Im Rahmen des Programms "Seitenwechsel", das mit einem externen Kooperationspartner durchgeführt wird, wird die Möglichkeit zur Hospitation in anderen Arbeitsfeldern außerhalb des öffentlichen Dienstes geboten.

	Aktionsfelder	Umsetzungsstand
5.2.4	Wissensmanagement	
	Vorstellung und Diskussion der Ergebnisse der Studie "Prävention von Wissensverlust: Intergenerationalen Wissenstransfer ermöglichen"	<ul style="list-style-type: none"> - Die Studie „Prävention von Wissensverlust: Intergenerationalen Wissenstransfer ermöglichen“ ist breit in der Verwaltung diskutiert worden. - Als Folge daraus ist eine Arbeitsgruppe gegründet und das Skript "Wissenstransfer und Wissensmanagement – eine Investition in die Zukunft“ (2015) erstellt worden. - Das Interview beim Wechsel von Führungskräften als eine Möglichkeit des Wissenstransfers ist in einem Bereich exemplarisch durchgeführt und ausgewertet worden. Die Erfahrungen sind in die Handlungsempfehlungen eingeflossen.
	Ableitung von Handlungsempfehlungen	<ul style="list-style-type: none"> - Im Rahmen der Projektarbeiten zur Qualifizierung zur Laufbahngruppe 2, zweites Einstiegsamt wurden Konzepte zum Wissenstransfer in der bremischen Verwaltung erarbeitet.
5.3	Führungskompetenzen und -kultur weiterentwickeln	
	Verbesserung der "on-the-job"-Qualifizierung für Führungskräfte	<ul style="list-style-type: none"> - Verschiedene E-Learning Module, wie z. B. als Anleitung zum Führen von Jahresgesprächen sind in Planung. - Ein E-Learning-Tool für Führungskräfte zum Umgang mit psychischen Belastungen steht zur Verfügung und kann von den Dienststellen im Rahmen eines unterstützten Prozesses genutzt werden.
	Aufbau eines Systems für angehende Führungskräfte, das Berufserfahrungen in unterschiedlichen Fachgebieten ermöglicht	<ul style="list-style-type: none"> - Für diese Zielgruppe gelten die Möglichkeiten im Rahmen des Mobilitätskonzepts. Im Rahmen des Nachwuchspools werden unterschiedliche Stationen durchlaufen, dabei wird auf unterschiedliche Fachgebiete geachtet.
	Optimierung der Auswahl von Führungskräften (z. B. über Potenzialanalysen)	<ul style="list-style-type: none"> - Informationen werden hierzu in "Personalgewinnung und -auswahl. Leitfaden für ein praxisnahes, systematisches und rechtssicheres Vorgehen“ (2015) zur Verfügung gestellt.
	Neufassung des strategischen Personalentwicklungskonzepts mit besonderem Fokus auf der Stärkung der Führungs- / Managementfunktionen; dabei auch Einsatz von Coaching-Elementen und Formen kollegialer Beratung	<ul style="list-style-type: none"> - Das Konzept "Zukunft entwickeln – Veränderungen gestalten. Personalentwicklung in der Freien Hansestadt Bremen“ ist im Februar 2014 erschienen. Dabei stehen u. a. die Entwicklung der Führungskräfte im Fokus sowie die Einführung von Jahresgesprächen. Diese Gespräche dienen wesentlich dazu, die Führungskultur zu verändern. - Führungstraining: einjährige Fortbildung (5 Module) zu Themen der strategischen Führung und der Führung des Personals. Zielgruppe: Neue Abteilungsleiter*innen.

	Aktionsfelder	Umsetzungsstand
	Forum Führungskräfte – Schaffung einer Plattform für Erfahrungsaustausch und Beratung über neue Entwicklungen	<ul style="list-style-type: none"> - Seit 2012 finden dreimal jährlich im Rahmen des "Forum Führungskräfte" Veranstaltungen zu aktuellen Themen aus dem Bereich Personalmanagement statt. Zielgruppe sind Führungskräfte mit besonderer Verantwortung. - Führungskräfte nutzen das Coaching-Angebot des AFZ und treffen sich zu Kollegialer Beratung moderiert durch das AFZ. - Darüber hinaus bietet das AFZ dienststellenspezifische Fortbildungen für die untere und mittlere Führungsebene an.
5.4	Vielfalt stärken	
5.4.1	Diversity Management	
	Entwicklung eines Leitbilds "Diversity Management" für die Bremische Verwaltung als ersten Schritt zu einem Konzept	<ul style="list-style-type: none"> - Es soll ein Diversity-Konzept erarbeitet werden, in dem die gemeinsamen Ziele und Handlungsfelder beschrieben werden. In diesem Kontext wird auch geprüft, inwieweit dafür eine Leitbildentwicklung sinnvoll ist. - Zahlreiche Diversity-Aktivitäten sind gleichwohl bereits angeboten worden: - Umfassende Qualifizierung von 25 Mitarbeiter*innen zu Diversity-Multiplikator*innen (2015-2016). - Erstellung konzeptioneller Handlungsgrundlagen wie z. B. das Kapitel "Diversitysensible Personalauswahl" im Leitfaden zur Personalgewinnung und –auswahl. - Beratung und Begleitung von Handlungsverantwortlichen für Diversity-Themen in den Dienststellen. - Vielfältige Seminarangebote zu allen Diversity-Themen im Fortbildungsprogramm der Senatorin für Finanzen. - Diversity ist Bestandteil der Curricula in der Ausbildung und in den Aufstiegslehrgängen - Diversity ist Bestandteil von Führungskräftefortbildungen. - Fortbildungen im Themenbereich "Soziale Ungleichheit" sind implementiert. Diese sensibilisieren für die besondere Situation sozial benachteiligter Menschen, auch im Rahmen von Personalauswahl.
	Anwendung von Instrumenten wie Altersstrukturanalysen und Arbeitsfähigkeitsprofilen zum frühzeitigen Erkennen altersstruktureller Problemlagen	<ul style="list-style-type: none"> - Im Rahmen der Personalplanung sind die Dienststellen aufgefordert, bei der Entwicklung von Personalkonzepten auch Altersstrukturanalysen zu berücksichtigen. - Im Rahmen des Gesundheitsmanagements wird regelmäßig, z. B. bei Arbeitssituationsanalysen ein Abgleich von Fähigkeiten und Anforderungen auch unter dem Aspekt von Alter vorgenommen.

	Aktionsfelder	Umsetzungsstand
		<ul style="list-style-type: none"> - Leitlinien zum Umgang mit dem Thema altersgerechtes Arbeiten wurden im Rahmen der Beantwortung einer Großen Anfrage "Altersgerechte Beschäftigung im öffentlichen Dienst" der Fraktionen Bündnis 90/DIE GRÜNEN und der SPD erläutert und dargestellt (Drucksache 18/613).
	Erhöhung der Einstellungsquote von Migrant*innen – im Bereich der Ausbildung auf 20 %	<ul style="list-style-type: none"> - Das Ziel wurde erreicht. Die Quote bei der Einstellung von Auszubildenden lag in den Jahren 2013 und 2014 bei knapp über 23 %, in 2015 bei 24,2 %. - Die Ausbildungskampagne "Du bist der Schlüssel" wurde verstetigt. - Im Rahmen des Projekts "Zukunftschance Ausbildung" wird eine Einstiegsqualifizierung für junge Flüchtlinge angeboten.
	Durchführung einer Befragung unter den Mitarbeiter*innen, um den tatsächlichen Anteil an Beschäftigten mit Migrationshintergrund im bremischen öffentlichen Dienst zu ermitteln	<ul style="list-style-type: none"> - Die Befragung "Bremische Beschäftigtenstruktur und Migrationshintergrund" ist im Sommer 2013 durchgeführt worden. - Der dazugehörige Ergebnisbericht wurden im November 2014 und eine Analyse verschiedener Prüfaufträge im Oktober 2015 publiziert.
	Erweiterung der Angebote und Unterstützungsmaßnahmen zur interkulturellen Öffnung der Bremer Verwaltung (z. B. Ausbildung von Multiplikator*innen)	<ul style="list-style-type: none"> - 25 Seminare im Rahmen des Projekts ikö "Interkulturelle Öffnung der bremischen Verwaltung" mit insgesamt 389 Teilnehmenden (2008-2014). - Ausbildung von 42 Beschäftigten als interkulturelle Multiplikator/innen (2011-2013). - Qualifizierungsreihe "Diversity Management" - Zwei Durchgänge (2015/2016). - Vielfältige Seminarangebote zu allen Diversity Themen im Fortbildungsprogramm der SF. - Diversity ist Bestandteil der Curricula in der Ausbildung und in den Aufstiegslehrgängen. - Diversity ist Bestandteil vieler Führungskräftefortbildungen.
	Mentoring-Programm für Frauen	<ul style="list-style-type: none"> - Zweimalige Durchführung des Mentoring-Programms für weibliche Nachwuchskräfte in den Jahren 2012/2013 und 2015/2016.
5.4.2	Gleichberechtigung von Frauen und Männern	
	Einbeziehung zugehöriger Einrichtungen in die Berichterstattung zum Landesgleichstellungsgesetz	<ul style="list-style-type: none"> - Die Berichterstattung zum Landesgleichstellungsgesetz umfasst den gesamten Geltungsbereich des Gesetzes, d. h. die Dienststellen des Landes und der Stadtgemeinde Bremen, die Eigenbetriebe, die Sonderhaushalte, die Stadtgemeinde Bremerhaven, die Anstalten und Stiftungen des öffentlichen Rechts sowie die sonstigen nicht bundesunmittelbaren Körperschaften. Außerdem werden die bremischen Mehrheitsgesellschaften gemäß Senatsbeschluss vom 26.08.2008 in die Berichterstattung mit aufgenommen.

	Aktionsfelder	Umsetzungsstand
	Fortschreibung und Weiterentwicklung der Frauenförderpläne mit besonderen ressortübergreifenden Schwerpunkten	<ul style="list-style-type: none"> - Der Stellenwert der Frauenförderpläne ist in den Dienststellen bekannt; die Fortschreibung wird zunehmend ernst genommen und im Rahmen der dienststellenbezogenen Personalentwicklung genutzt. - Aufgrund der unterschiedlichen Gegebenheiten in den Dienststellen gestalten sich ressortübergreifende Schwerpunktsetzungen schwierig. Es ist mit der ZGF geplant, in naher Zukunft gemeinsam die Sinnhaftigkeit eines ressortübergreifenden Frauenförderplans zu erörtern.
	Entwicklung und Unterstützung von networking-Strukturen für Frauen in Führungspositionen	<ul style="list-style-type: none"> - Angebote hierzu wurden im Rahmen des Fortbildungsprogramms gemacht, von der Zielgruppe aber nicht angenommen. - Das Mentoring-Programm wird sowohl von Mentees als auch von Mentor*innen zum Aufbau von Netzwerken genutzt.
	Umsetzung eines geschlechterdifferenzierten Stellenindex	<ul style="list-style-type: none"> - Ein geschlechterdifferenzierter Stellenindex wird regelmäßig in den Personalberichten veröffentlicht. - Eine monatliche Veröffentlichung der Stellenindizes im Rahmen des Personal-controllings im MiP wird derzeit vorbereitet.
5.5	Attraktivität des öffentlichen Dienstes erhöhen	
5.5.1	Work-Life-Balance ermöglichen	
	Unterstützung von Maßnahmen zur Verbesserung der Individuellen Work-Life-Balance	<ul style="list-style-type: none"> - Der öffentliche Dienst bietet neben Sicherheit auch andere Vorteile: Familienfreundlichkeit, gute Aufstiegschancen – gerade für Frauen – ein Recht auf Fortbildung und flexible Arbeitszeiten. Am Erhalt und Ausbau dieser positiven Arbeitsbedingungen im bremschen öffentlichen Dienst wird kontinuierlich gearbeitet.
	Weiterentwicklung der bereits bestehenden Regelungen zur Verbesserung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie	
	Entwicklung interner Kommunikationsstrategien und -medien zur Verankerung des Themas Work-Life-Balance im verwaltungs-internen Diskurs (z. B. Konzeption eines Checkhefts "Familienorientierte Personalpolitik")	<ul style="list-style-type: none"> - Das Thema wurde in den Themenkatalog der Mitarbeiter*innen-Vorgesetzten-Gespräche bzw. Jahresgespräche aufgenommen. - Darüber hinaus gibt es regelmäßige Angebote hierzu im Rahmen des Fortbildungsprogramms und im Rahmen von Aktivitäten des Gesundheitsmanagements. - Die Idee des genannten "Checkhefts" wurde nicht weiterverfolgt, da es hierzu eine Reihe sehr guter Publikationen (vor allem des BFSFJ) gibt, die auch für den bremschen öffentlichen Dienst genutzt werden können.

	Aktionsfelder	Umsetzungsstand
		<ul style="list-style-type: none"> - Die Begrifflichkeit "work-life-balance" wird im öffentlichen und wissenschaftlichen Diskurs zunehmend kritisch betrachtet. Von daher sollte von einer entsprechenden internen Kommunikationsstrategie abgesehen werden.
	Evaluation der Erfahrungen der im Bremer Verbundprojekt "Beruf und Familie" vertretenen Bereiche	<ul style="list-style-type: none"> - Das Verbundprojekt existiert nicht mehr. Die Folgeorganisation eignet sich nicht zur Evaluation.
5.5.2	Arbeitszeitsouveränität erhöhen	
	Weitere Flexibilisierung der Grundsätze für die gleitende Arbeitszeit	<ul style="list-style-type: none"> - In einzelnen Dienststellen gibt es eigene Regelungen bezüglich der Kernarbeitszeit, Gleitzeit und Freizeitausgleich. - Aktuell gibt es ca. 1.000 verschiedene Teilzeitmodelle.
	Erhebung des Bedarfs an Telearbeitsplätzen	<ul style="list-style-type: none"> - Eine Erhebung des Bedarfs an Telearbeitsplätzen ist nicht erfolgt. - Grundsätzlich wird eine Ausweitung der Variabilität der Arbeitszeiten und der Arbeitsorte angestrebt.
	Einführung von Sabbaticals auch für unterjährige Zeiträume	<ul style="list-style-type: none"> - Ein Sabbatical ist in Form einer einjährigen oder halbjährlichen bezahlten Freistellung von der Arbeit möglich (Rundschreiben der Senatorin für Finanzen Nr. 12/2013).
	Ausbreitung der neuen elektronischen Zeiterfassung (Elaze-MiP)	<ul style="list-style-type: none"> - Die Zeiterfassung ist in der Kernverwaltung flächendeckend im Einsatz.
	Erprobung von Teilzeitarbeit in Führungspositionen	<ul style="list-style-type: none"> - Die Erprobung von Teilzeitarbeit in Führungspositionen ist nicht systematisch, sondern nur in einigen wenigen Einzelfällen erfolgt. - Ein neuer inhaltlicher Ansatz wird im Rahmen von Personal 2025 entwickelt.
5.5.3	Selbstverantwortung und Gestaltungsmöglichkeiten stärken	
	Bereitstellung von Arbeitsplätzen, die ein hohes Maß an Selbstverantwortung ermöglichen	<ul style="list-style-type: none"> - Durch Abflachung der Hierarchien ergibt sich in der Folge in vielen Organisationsbereichen eine Zunahme an Entscheidungsspielräumen und Selbstverantwortung für die einzelnen Beschäftigten.
	Überprüfung der Arbeitsplätze auf Potenziale hinsichtlich größerer Entscheidungsspielräume der Mitarbeiter*innen	<ul style="list-style-type: none"> - Anzumerken ist, dass diese Freiheitsgrade in der Arbeit nicht per se für alle Beschäftigten positiv sind, sondern von einem Teil auch als Belastung erlebt werden, wie Ergebnisse aus dem Gesundheitsmanagement belegen.

	Aktionsfelder	Umsetzungsstand
	Weiterentwicklung der Führungskompetenzen von Vorgesetzten	siehe Punkt 5.3
5.5.4	Aktives Personalmarketing betreiben	
	Konzeption einer Studie zur Erhebung der Arbeitszeitzufriedenheit	<ul style="list-style-type: none"> - Eine Beschäftigtenbefragung zum Thema "Der öffentliche Dienst im Umbruch? Selbstverständnis öffentlich Beschäftigter und Arbeitgeberbild in der Freien Hansestadt Bremen ist 2014 durchgeführt worden. - Der Ergebnisbericht ist 2015 publiziert worden. - Für Oktober 2016 ist eine Konferenz geplant, auf der die Ergebnisse und das weitere Vorgehen breit diskutiert werden sollen.
	Erweiterung des Erfahrungshorizonts der Beschäftigten durch Arbeitsplatztausch	<ul style="list-style-type: none"> - Möglichkeiten des Arbeitsplatztausches werden im Rahmen des Mobilitätskonzepts angeboten.
	Aufbau eines Online-Bewerbungsmanagementsystems	<ul style="list-style-type: none"> - Die Umsetzung weiterer Programmmodule in den Systemen PuMa, PuMa-Online und MiP wurde mit dem Beginn des Projektes KoPers 2011 gestoppt. Das entsprechende Modul wurde als Anforderung an die neu einzuführende integrierte Software beschrieben. Seit Ende 2015 gibt es ein Moratorium der Freien Hansestadt Bremen beim Projekt KoPers. Seitdem wird zunächst der Weiterbetrieb der bisherigen Systemkomponenten gesichert. Eine Entscheidung, in welchem System die Anforderungen umgesetzt werden, wird erst mit dem Ende des Moratoriums erfolgen.
	Fortsetzung der Ausbildungskampagne	<ul style="list-style-type: none"> - Siehe 5.1.
5.6	Personalmanagement und Personalcontrolling im "Konzern Bremen" weiterentwickeln	
	Berücksichtigung der Gesamtperspektive in allen personalpolitischen und personalwirtschaftlichen Handlungsfeldern	<ul style="list-style-type: none"> - Mittlerweile gehört der Blick auf alle Personalbereiche (Kernhaushalt sowie konsumtive Zuschüsse, aber auch Gesellschaften) der Freien Hansestadt Bremen zu den Standards der Haushaltsaufstellung wie auch der Berichterstattung. Die Entwicklung der Personalkosten wird im Bereich der Ausgliederungen mit denselben Parametern, wie in der Kernverwaltung in die Planung der konsumtiven Haushalte einbezogen. Eine vollständige Übernahme der Planungsmethoden durch zielzahlgestützte Personalsteuerung konnte bisher nicht umgesetzt werden.

	Aktionsfelder	Umsetzungsstand
	Ausdehnung des Personalcontrollings auf die Mehrheitsgesellschaften der Freien Hansestadt Bremen und Integration in die Personalberichterstattung	- Die Personalberichterstattung wurde mit dem Personalbericht 2011 und dem LGG-Bericht 2011 auf die bremischen Mehrheitsgesellschaften ausgeweitet. Das ursprüngliche Vorhaben, Einzeldatensätze zu erheben, wurde aufgrund der häufig nicht gegebenen Kompatibilität aufgegeben.
5.7	Zukunftsfähigkeit der Versorgung sicherstellen	
	Anpassung der Versorgung an zukünftige Bedarfe	- Die Anpassung der Versorgung an zukünftige Bedarfe ist eine ständige Aufgabe. - Die Regeln der Altersversorgung für Beamt*innen sowie Richter*innen werden ständig entsprechend der Entwicklungen in anderen Alterssicherungssystemen angepasst.
5.8	Gestaltungsspielräume im Dienst- und Tarifrecht nutzen	
	Effektive Nutzung der vom Tarifrecht vorgegebenen Gestaltungsspielräume in Bezug auf Leistungsanreize	- Entgegen dem ursprünglich intendierten Sinn dieses Instruments wurden in Landesverwaltungen häufig Leistungsentgelte nicht individuell gezahlt, sondern auf alle Beschäftigten kollektiv verteilt, ohne dass daran Voraussetzungen geknüpft gewesen wären. Da die Regelung des § 18 TV-L somit leer lief, wurde sie durch die Tarifvertragsparteien ersatzlos gestrichen. Zudem bietet die Regelung des § 17 Abs. 2 TV-L / TVöD die Möglichkeit, die erforderliche Zeit für das Erreichen der Stufen 4 bis 6 der jeweiligen Entgeltgruppe zu verkürzen, wenn die Leistungen der Beschäftigten erheblich über dem Durchschnitt liegen. - Zur strukturierten und flächendeckenden Umsetzung dieses tariflichen Gestaltungsspielraumes bedarf es der Schaffung eines Beurteilungssystems. Diesbezüglich sind verschiedene Optionen identifiziert worden, die im Hinblick auf eine praktikable Handhabbarkeit überprüft werden.
	Anpassung der bisherigen Grundgehaltstabellen an Europäisches Gemeinschaftsrecht und die Regelungen des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes (AGG)	- Regelung im Gesetz zur Änderung besoldungsrechtlicher Vorschriften vom 19. November 2013 (BremGBl. S. 607)
	Übertragung der Regelungen zu den Altersgrenzen aus dem RV-Altersgrenzenanpassungsgesetz	- Regelung im Gesetz zur Änderung dienstrechtlicher Vorschriften vom 20. Dezember 2011 (BremGBl. S. 484)

	Aktionsfelder	Umsetzungsstand
	Klärung der Mitnahmefähigkeit von Versorgungsanwartschaften bei einem Ausscheiden aus dem Beamtenverhältnis	- Regelung im Bremischen Beamtenversorgungsgesetz vom 4. November 2014 (Brem.GBl. S. 458)
5.9	Weitere Modernisierung der Verwaltung durch IT-gestützte Neugestaltung personalbezogener Arbeitsprozesse	
	Ausdehnung und Weiterentwicklung des Mitarbeiter*innen-Portals (MiP)	<ul style="list-style-type: none"> - In der Kernverwaltung wird das MiP weitgehend genutzt. - Nur wenige Bereiche in der Kernverwaltung und den Ausgliederungen nehmen bisher nicht am MiP teil: Ressort Kultur, Gesundheitsamt Bremen, Werkstatt Bremen, Stiftungen öR und der Hochschulbereich. Für den Hochschulbereich wird an einer technischen Lösung der Anbindung an das Verwaltungsnetz gearbeitet, die bisher die Realisierung des MiP-Zugangs verhindert. - Die Umsetzung weiterer Programmmodule in den Systemen PuMa, PuMa-Online und MiP wurde mit dem Beginn des Projektes KoPers 2011 gestoppt. Das entsprechende Modul wurde als Anforderung an die neu einzuführende integrierte Software beschrieben. Seit Ende 2015 gibt es ein Moratorium der Freien Hansestadt Bremen beim Projekt KoPers. Seitdem wird zunächst der Weiterbetrieb der bisherigen Systemkomponenten gesichert. Eine Entscheidung, in welchem System die Anforderungen umgesetzt werden, wird erst mit dem Ende des Moratoriums erfolgen.
	Unterstützung der Einrichtung von zentralen Personalservicestellen, inkl. Reiskostenabrechnung über MiP	- Der Prozess der Einrichtung zentraler Personalservicestellen ist mittlerweile auf eine Reihe von Dienststellen ausgeweitet worden (Gesundheit, Wissenschaft, Kultur, Inneres im Aufbau). Das Service-Center Dienstreisen (SCDR) auf Basis des MiP, welches bei der Performa Nord eingerichtet wurde ist mittlerweile fest etabliert. Bis auf wenige Ausnahmen werden dort alle Dienstreisen des Kernbereiches beantragt und bearbeitet. Die Ausdehnung des SCDR auf die Hochschulen konnte bisher durch die bestehenden Probleme bei der Netzanbindung der Hochschulen an das Bremer Verwaltungsnetz nicht weiter verfolgt werden.
	Einführung eines Stichprobenverfahrens bei der elektronischen Abrechnung von Reisekosten im MiP, um Medienbrüche durch die Versendung von Papierdokumenten zu vermeiden	- Mit den Plänen, das MiP-Dienstreisemodul durch KoPers abzulösen, wurden seit 2014 keine Überlegungen mehr zur Beleglosigkeit und zur Einführung eines Stichprobenverfahrens bei der elektronischen Abrechnung von Reisekosten im MiP angestellt.

	Aktionsfelder	Umsetzungsstand
	Integration einer Ausbildungsdatenbank (Ausbildungskataster) in PuMaOnline	- Die Integration des Ausbildungskatasters in PuMaOnline wurde 2009 umgesetzt.
	Neukonzeption der LGG-Datenerhebung für nicht an PuMaOnline angeschlossene Einrichtungen des öffentlichen Dienstes	- Die Umsetzung weiterer Programmmodule in den Systemen PuMa, PuMa-Online und MiP wurde mit dem Beginn des Projektes KoPers 2011 gestoppt. Das entsprechende Modul wurde als Anforderung an die neu einzuführende integrierte Software beschrieben. Seit Ende 2015 gibt es ein Moratorium der Freien Hansestadt Bremen beim Projekt KoPers. Seitdem wird zunächst der Weiterbetrieb der bisherigen Systemkomponenten gesichert. Eine Entscheidung, in welchem System die Anforderungen umgesetzt werden, wird erst mit dem Ende des Moratoriums erfolgen.
	Optimierung der Schnittstellen zwischen PuMaOnline/MiP und Kidicap mit dem Ziel weiterer Automatisierung	- Die Umsetzung weiterer Programmmodule in den Systemen PuMa, PuMa-Online und MiP wurde mit dem Beginn des Projektes KoPers 2011 gestoppt. Das entsprechende Modul wurde als Anforderung an die neu einzuführende integrierte Software beschrieben. Seit Ende 2015 gibt es ein Moratorium der Freien Hansestadt Bremen beim Projekt KoPers. Seitdem wird zunächst der Weiterbetrieb der bisherigen Systemkomponenten gesichert. Eine Entscheidung, in welchem System die Anforderungen umgesetzt werden, wird erst mit dem Ende des Moratoriums erfolgen.
	Erarbeitung und Implementierung von Kennzahlen zum Arbeitsschutz	- Im Rahmen des KoPers-Projekts wurden Vorarbeiten für die Implementierung der Kennzahlenerhebung vorgenommen. - Beim Wiederbeginn von Entwicklungsarbeiten am MiP, wird die Kennzahlenerhebung dort automatisiert eingebunden werden.
5.10	Präventive Maßnahmen zur Korruptionsvorbeugung	
	Evaluation der Wirksamkeit der präventiven Maßnahmen	- Die Fortentwicklung präventiver Maßnahmen zur Korruptionsvermeidung erfolgt insbesondere auf Grundlage eines regelmäßigen Erfahrungsaustauschs im Antikorruptionsrat, bestehend aus den Antikorruptionsbeauftragten der Ressorts und weiterer Stellen, dem Leiter der Zentralen Antikorruptionsstelle als Geschäftsführer sowie einer Vertreterin der Staatsanwaltschaft. Hierauf fußend lassen sich z. B. ressortübergreifende Vorgehensweisen, Schulungsmaßnahmen oder (Verwaltungs-)vorschriften entsprechend abstimmen und anpassen und so eine praxisorientierte Prävention vorantreiben.

	Aktionsfelder	Umsetzungsstand
5.11	Beschäftigtenbeteiligung als Erfolgsfaktor im Modernisierungsprozess	
	Information und Beteiligung der Beschäftigten am Verwaltungsmodernisierungsprozess	<ul style="list-style-type: none"> - In den unter dem aktuellen Modernisierungsprogramm „Zukunftsorientierte Verwaltung“ gebündelten Projekten und Vorhaben sind die Beschäftigten vor Ort über die örtlichen Personalräte eingebunden. Über die Entwicklung des Programms insgesamt wird der Gesamtpersonalrat regelmäßig informiert sowie in ressortübergreifenden Projekten beteiligt. - Allgemeine Informationen zu ZOV sind im Internet unter http://www.finanzen.bremen.de/detail.php?gsid=bremen53.c.26349.de zur Verfügung gestellt. - Für die Informationsbedarfe unterschiedlicher Beschäftigtengruppen haben sich verschiedene Informationsmöglichkeiten und -veranstaltungen bewährt, z. B. unter dem Titel „Blick in die Werkstatt“ (im Geschäftsbereich der Senatorin für Finanzen), im Mitarbeiter*innenportal (MiP), als Kick-Off-Veranstaltungen und Personalversammlungen bei Veränderungsprojekten sowie als Fachtagungen, wie die Reform-Manufaktur Bremen und dem Europäischen Verwaltungskongress. - Als neues Format wurde, unter Beteiligung des Gesamtpersonalrates, der Innovationszirkel „Junge Verwaltungskräfte“ ins Leben gerufen. Als Teil des Innovationsmanagement der bremischen Verwaltung sollen die Vorstellungen und Erfahrungen junger Menschen für die zukünftige Gestaltung von Arbeit in der Verwaltung genutzt werden. - Der Innovationszirkel startet Mitte 2016 zunächst als Pilotvorhaben mit insgesamt vier Sitzungen (bis Ende 2017). Neben der ressortübergreifenden Vernetzung steht die Erarbeitung von innovativen Lösungsansätzen für die Organisationsentwicklung und -gestaltung im Vordergrund.
	Abschluss einer Dienstvereinbarung zur Mitarbeiterbeteiligung	<ul style="list-style-type: none"> - Die Dienstvereinbarung „Grundsätze und Verfahren der Beschäftigtenbeteiligung bei Organisationsentwicklungsprozessen“ wurde im Dezember 2010 von der Senatorin für Finanzen und der Vorsitzenden des Gesamtpersonalrats unterzeichnet. Durch das darin festgelegte Verfahren sollen das Wissen und die Erfahrungen der Beschäftigten nach vereinbarten Regeln bei der Weiterentwicklung von Organisationsstrukturen und -abläufen berücksichtigt und Organisationsvorhaben praxisnah gestaltet werden. Die in der Vereinbarung festgelegten Grundsätze und Verfahren zur direkten Beteiligung der Beschäftigten sind von allen Dienststellen bei grundlegenden Organisationsentwick-

	Aktionsfelder	Umsetzungsstand
		<p>lungsprozessen zu beachten und in der Anwendung vor Ort ggf. zu konkretisieren.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Im Jahr 2014 wurde die Dienstvereinbarung unter der Maßgabe entfristet, dass spätestens Ende 2017 eine Evaluation erfolgt.