

Mitteilung des Senats vom 6. Februar 2018**Einstellung und Motivation der Beschäftigten im öffentlichen Dienst**

Die Fraktionen der SPD und Bündnis 90/Die Grünen haben unter Drucksache 19/1419 eine Große Anfrage zu obigem Thema an den Senat gerichtet.

Der Senat beantwortet die vorgenannte Große Anfrage wie folgt:

Die meisten Fragen beziehen sich auf die Umfrageergebnisse bzw. stellen einen Bezug zu der Beschäftigtenbefragung „Der öffentliche Dienst im Umbruch. Selbstverständnis öffentlich Beschäftigter und Arbeitgeberbild“ her, die 2014 unter den Beschäftigten der Freien Hansestadt Bremen durchgeführt wurde.

1. Wie bewertet der Senat die Diskrepanz zwischen einer insgesamt hohen generellen Zufriedenheit der Beschäftigten mit ihrer beruflichen Tätigkeit einerseits und der geringen Verbundenheit mit dem Arbeitgeber sowie der kritischen Beurteilung der Freien Hansestadt Bremen als Arbeitgeber? Worin sieht der Senat die Gründe hierfür? Wie kann diese Diskrepanz gemindert bzw. beseitigt werden?

Insgesamt stimmen 85,0 % der Befragten in der oben genannten Beschäftigtenbefragung der Aussage (eher/weitgehend bzw. vollkommen) zu, dass sie mit ihrer beruflichen Tätigkeit sehr zufrieden seien und 56,0 % der Beschäftigten halten die Freie Hansestadt Bremen insgesamt für einen sehr guten Arbeitgeber, wobei die weiblichen Beschäftigten mit 65,3 % den Arbeitgeber deutlich positiver beurteilen als die männlichen Beschäftigten; hier liegt die Zustimmung bei 44,7 % (Umfrageergebnisse Seite 149). Die persönliche Verbundenheit ist mit 59,3 % recht hoch (Umfrageergebnisse Seite 145). Allerdings ist für die Beschäftigten aller Personalgruppen die Ausübung und Identifikation mit ihrer beruflichen Tätigkeit deutlich wichtiger (82,8 %) als der Arbeitgeber.

Auch aus anderen Befragungen ist bekannt, dass bei generalisierten Items zu allgemeiner Arbeitszufriedenheit tendenziell hohe Zustimmungswerte erreicht werden, wohingegen die Zustimmungswerte zu konkreteren Fragestellungen kritischer beurteilt werden¹⁾. Unterschiede sind insofern mit hoher Wahrscheinlichkeit zu einem gewissen Teil methodischer Natur. Darüber hinaus ist nicht nachzuweisen, dass es zwischen der Verbundenheit mit dem Arbeitgeber und der Arbeitszufriedenheit notwendigerweise einen kausalen Zusammenhang gibt.

Deutlich entscheidender ist jedoch, dass sich viele der Befragten weniger als Beschäftigte der Freien Hansestadt Bremen, sondern aufgrund starker eigener Organisations- oder Berufskulturen eher als Beschäftigte der Polizei, der Hochschulen oder beispielsweise als Lehrerinnen/Lehrer verstehen. Die Senatorin für Finanzen prüft und diskutiert derzeit die Frage, ob und auf welche Weise die Identifikation und Mitarbeiterbindung mit der Freien Hansestadt Bremen erhöht werden kann.

Dass eine weitere Auffälligkeit der Studie in der hohen Verbundenheit der Beschäftigten mit der eigenen Tätigkeit besteht, sieht der Senat als wichtigen Aus-

¹⁾ Vergleiche Fischer, Lorenz, Belschak, Franz (2006): Objektive Arbeitszufriedenheit? Oder: Was messen wir, wenn wir nach der Zufriedenheit mit der Arbeit fragen? In: Fischer, Lorenz (Herausgeber), Arbeitszufriedenheit. Konzepte und empirische Befunde, zweite vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, Göttingen, Wien und andere, Seite 81.

gangspunkt für eine verbesserte Identifikation der Beschäftigten mit dem Arbeitgeber Freie Hansestadt Bremen an. Insbesondere für die Personalgruppen Polizei und Lehrpersonal – grundsätzlich aber für alle Personalgruppen – lässt sich schlussfolgern, dass für sehr viele Beschäftigte der Beruf zugleich Berufung ist (Umfrageergebnisse Seite 145 bis 148).

2. Arbeitsbelastung wirkt sich insbesondere dann auf die Arbeitszufriedenheit aus, wenn das Verhalten der Vorgesetzten als belastend wahrgenommen wird. Wie beurteilt der Senat die Umfrageergebnisse zu der Führungskultur der Leitungsebenen? Was genau wird von den Beschäftigten an der Führungskultur kritisiert? Wie beurteilt der Senat die bisher eingesetzten Ansätze und Instrumente eines Personalmanagements im Hinblick auf die Führungskultur? Mit welchen Maßnahmen plant der Senat, eine Verbesserung der Personalführungskompetenzen auf den Leitungsebenen herbeizuführen? Wie bewertet der Senat die Akzeptanz der parallelen Aufstiegsmodelle in den höheren Dienst ab A 14 (einerseits ein dreijähriges Masterstudium an der Universität Bremen und andererseits ein halbjähriger Lehrgang am Aus- und Fortbildungszentrum [AFZ]) unter den Beschäftigten?

Führungskultur ist ein Teil der Verwaltungskultur. Nur wenn sich die Verwaltungskultur verändert, kann sich auch die Führungskultur verändern und umgekehrt. Gleichzeitig wird eine ergebnis- und werteorientierte Führungskultur angestrebt, die sich durch Offenheit und Transparenz auszeichnet und die Selbstorganisations- und Gestaltungsräume für Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter vergrößert.

Die Veränderung von Kulturen ist ein langwieriger Prozess. Kultur verändert sich nicht durch ein „darüber reden“, sondern durch „konkretes Tun“. Der Senat nimmt daher die Umfrageergebnisse sowohl als Bestätigung des eingeschlagenen Weges, die Führungskultur weiter zu verbessern, als auch als Aufforderung, den Wünschen und Anforderungen der Beschäftigten Rechnung zu tragen und bemüht sich mit Nachdruck, ressortübergreifende Rahmenbedingungen für eine gute Führungskultur zu implementieren.

Die Beschäftigten sind im Rahmen der Beschäftigtenbefragung gebeten worden, verschiedene vorgegebene arbeitsorientierte Werte sowohl nach ihrer Wichtigkeit als auch ihrem Vorhandensein zu beurteilen. „Wertschätzung und Anerkennung durch die Führung/Vorgesetzte“ ist die Merkmalskategorie, die in allen Personalgruppen dabei jeweils die größte Differenz aufweist. Das heißt, die Beschäftigten bewerten die Themen Wertschätzung und Anerkennung als besonders wichtig, sehen sie aber nicht als ausreichend im Arbeitsalltag und in der Zusammenarbeit umgesetzt. Neben Wertschätzung und Anerkennung im engen Sinne wünschen sich Beschäftigte im Kontext guter Führung auch klarere Zielvorgaben und die Vermittlung von Leistungserwartungen sowie klare Rückmeldungen über Arbeitsleistung und Arbeitsergebnisse durch ihre Vorgesetzten. Darüber hinaus wird aus der Befragung ebenfalls deutlich, dass das „Verhalten von Vorgesetzten“ den vergleichsweise größten Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit aufweist.

Im Rahmen des Personalmanagements, insbesondere auch im Rahmen der Personalentwicklung werden seit vielen Jahren kontinuierlich Instrumente zur Verfügung gestellt und weiterentwickelt, die dazu beitragen, dass sich die Kultur des Führens positiv verändert.

Hierzu gehört u. a. das Instrument der Fortbildung im Allgemeinen, insbesondere jedoch mit dem Fokus auf die Fortbildung von Führungskräften. Der Bereich der Führungskräftefortbildung ist sowohl quantitativ als auch qualitativ in den zurückliegenden Jahren kontinuierlich ausgebaut worden. Implizit haben alle Führungseminare das Thema Führungskultur zum Inhalt. Darüber hinaus gibt es immer auch eine Reihe von Angeboten, die das Thema Führungskultur schwerpunktmäßig bearbeiten, wie z. B. „Führung 4.0 – Führungskultur im Wandel“. Die Angebote werden von den Führungskräften stark nachgefragt.

Ein weiteres Beispiel, wie der Senat Führungskultur weiterentwickelt, sind die aktuell in der Verwaltung eingeführten Jahresgespräche. Das Jahresgespräch als zentrales Instrument der Personalentwicklung kann maßgeblich zu einer wertschätzenden Führungs- und Kommunikationsstruktur beitragen. Es stärkt die aktiven Mitsprache- und Gestaltungsmöglichkeiten der Mitarbeiterinnen/

Mitarbeiter und unterstützt die Vorgesetzten bei der Wahrnehmung ihrer Führungsaufgaben. Eine gute Führungskultur sowie eine transparente Kommunikationsstruktur sind hilfreich dabei, tiefgreifende Entwicklungen in der Verwaltung zu kommunizieren, positiv empfindbar und mitgestaltbar zu machen. Die flächendeckende Einführung der Jahresgespräche und die Gewährleistung von Nachhaltigkeit und Kontinuität sind ein wesentlicher Erfolgsfaktor bei der Weiterentwicklung der Führungskultur. Allein im Kontext der Einführung der Jahresgespräche sind ca. 800 Führungskräfte intensiv geschult worden, sodass sie die Veränderung der Führungskultur aktiv mitgestalten können. Bereits jetzt machen Rückmeldungen sowohl der Führungskräfte als auch der Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter deutlich, dass die Beteiligten einen großen Nutzen, auch im Hinblick auf die Veränderung der Führungskultur, sehen.

Mit der Entscheidung des Senats, Jahresgespräche in der bremischen Verwaltung einzuführen, wurde ein Personalentwicklungsinstrument gewählt, das alle Beschäftigten der Verwaltung betrifft. Damit wurde insbesondere auch auf die Kritik (mangelnde Wertschätzung und Anerkennung, fehlendes Feedback etc.), die die Beschäftigten in der Befragung formuliert haben, reagiert. Um die Nachhaltigkeit dieser Gespräche zu gewährleisten und damit auch die Führungskultur kontinuierlich weiterzuentwickeln, plant der Senat eine umfassende Evaluation und Bewertung der Jahresgespräche für 2021. Für Ende 2018 ist gegebenenfalls eine Kurzberichterstattung im Haushalts- und Finanzausschuss vorgesehen.

Darüber hinaus sind im personalpolitischen Konzept Personal 2025, verschiedene Strategien und Ansatzpunkte beschrieben, mit denen der Senat den aktuellen Herausforderungen im Personalmanagement begegnen möchte. Die Weiterentwicklung der Führungskultur ist dabei eines von 14 benannten Handlungsfeldern. Das von der Kommunalen Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt) erarbeitete neue Schlüsselkompetenzmodell soll bei der Auswahl von Personal sowie im Fort- und Weiterbildungsprogramm zukünftig zugrunde gelegt werden. Folgende acht Schlüsselkompetenzen beinhaltet das Modell: ethische Kompetenz, persönliche Kompetenz, strategische Kompetenz, soziale Kompetenz, Führungskompetenz, Personalentwicklungskompetenz, Diversity-Kompetenz und digitale Kompetenz. Im Fortbildungsprogramm der Senatorin für Finanzen werden Angebote, die sich an Führungskräfte richten, gezielt auf diese Kompetenzen ausgerichtet.

Schon jetzt werden für Führungskräfte unterschiedlicher Führungsebenen spezifische modularisierte Fortbildungen angeboten. Geplant ist, Angebote für Führungskräfte noch zielgruppenspezifischer zu konzipieren, um den Nutzen weiter zu steigern. Darüber hinaus ist geplant, dass Führungskräfte aller Hierarchieebenen, die neu in dieser Funktion sind, an Fortbildungen, die sie auf ihre neue Führungsrolle vorbereiten, teilnehmen. Ein besonderer Weg ist dabei auch die Gewinnung von Führungskräften durch Aufstieg.

Zu der Frage der Akzeptanz der Aufstiegsmodelle lässt sich Folgendes bilanzieren: Das Laufbahnrecht sieht zwei Möglichkeiten für Beamtinnen/Beamte vor, die oberen Ämter der Laufbahngruppe 2 ab der Besoldungsgruppe A 14 zu erreichen, die sich jeweils an unterschiedliche Zielgruppen richten und unterschiedliche berufliche Entwicklungsperspektiven eröffnen. Für lebens- und dienstjüngere Beamtinnen/Beamte mit Bachelor-Abschluss oder vergleichbarer Qualifikation wird der berufsbegleitende Masterstudiengang „Entscheidungsmanagement (Professional Public Decision Making)“ an der Universität Bremen angeboten, für erfahrene Verwaltungspraktikerinnen/Verwaltungspraktiker eine durch eine besondere Qualifizierungsmaßnahme unterstützte Fachkarriere. Beide Entwicklungsmodelle werden von den jeweiligen Zielgruppen gut nachgefragt und hinsichtlich der Ausgestaltung und der Entwicklungsperspektive akzeptiert.

3. Einige Beschäftigtengruppen fühlen sich bei den Veränderungsprozessen nicht bzw. nicht ausreichend beteiligt. Um welche Gruppen handelt es sich, und wie bewertet der Senat diese Situation? Wie will der Senat diese Situation verbessern?

Im Rahmen der Befragung gaben nur 34,8 % der Beschäftigten an, an Veränderungsprozessen von der Freien Hansestadt Bremen beteiligt zu werden (Umfrageergebnisse Seite 134). Deutlich niedriger sind die Anteile sogar bei den

Personalgruppen Polizei und Feuerwehr, dem Steuer- und dem Lehrpersonal. Bei der Bewertung der Organisationseinheit²⁾ fallen die Anteile dagegen wesentlich höher, wenngleich auch noch nicht zufriedenstellend, aus. Insgesamt 57,0 % der Beschäftigten geben an, dass die Beschäftigten an Veränderungsprozessen in ihrer Organisationseinheit eher/weitgehend/sehr stark beteiligt werden (Umfrageergebnisse Seite 137). Die geringsten Anteile gibt es von den Beschäftigten der Polizei und Feuerwehr und dem Steuerpersonal, was zum großen Teil auch durch die Strukturen und den engen gesetzlichen Rahmen bestimmt wird. Das Lehrpersonal gibt dagegen auf dieser Ebene – d. h. auf Schulebene – überproportional häufig an, an Veränderungen beteiligt zu werden.

Insgesamt zeigen die Ergebnisse, dass die Beschäftigten sich bei größeren politischen Reformvorhaben deutlich weniger beteiligt fühlen, als bei Veränderungsprozessen auf der organisatorischen Ebene.

Veränderungsprozesse werden auch in Zukunft angesichts gesellschaftlicher, rechtlicher und technischer Veränderungen nicht der Ausnahme-, sondern der Regelfall in der öffentlichen Verwaltung sein. Sie treffen dabei, je nach Gestalt, jeweils unterschiedliche Beschäftigtengruppen. Der Senat ergreift deshalb kontinuierlich Maßnahmen, um alle Beschäftigtengruppen in Veränderungsprozessen angemessen zu berücksichtigen und die Beteiligung zu stärken.

Die Senatorin für Finanzen hat bereits im Jahr 2010 für den Senat eine Dienstvereinbarung mit dem Gesamtpersonalrat zu „Grundsätzen und Verfahren der Beschäftigtenbeteiligung bei Organisationsentwicklungsprozessen“ abgeschlossen, um Dienstleistungsqualität, Arbeitsbedingungen und Wirtschaftlichkeit der Verwaltung in einem fairen Interessenausgleich zwischen Dienststellenleitung und allen Beschäftigten wirksam zu fördern und weiterzuentwickeln. Die Vereinbarung ist aktuell zentraler Bestandteil des Modernisierungsprogramms „Zukunftsorientierte Verwaltung“. Hier dient die Vereinbarung als bewährte Handlungshilfe für die verantwortlichen Dienststellenleitungen und jeweiligen Projektleitungen sowie für die betroffenen Beschäftigten und jeweiligen Personalräte.

Verunsicherung oder der Eindruck, nicht beteiligt worden zu sein, entsteht in Veränderungsprozessen auch dann, wenn die Akteure nicht über die Instrumente, Ressourcen und Kompetenzen verfügen, Veränderungsprozesse aktiv mitzugestalten. Der Senat hat im Rahmen des Programms „Zukunftsorientierte Verwaltung“ die Senatorin für Finanzen gebeten, entsprechende Unterstützungsstrukturen weiter auszubauen. Mit dem Büro für Projekt- und Veränderungsmanagement wird eine Fachstelle aufgebaut, die komplexe Veränderungsprojekte durch, u. a. in beteiligungsorientierter Projektarbeit qualifizierte, Projektleitungen unterstützt und steuert. Darüber hinaus unterstützt eine Einheit des AFZ – „besser verändern“ – die an Veränderungsprozessen Beteiligten darin, die damit verbundenen Herausforderungen zu gestalten, indem sie ihre systemisch orientierte Prozessberatungs- und Konfliktklärungsexpertise den Beteiligten im Prozess zur Verfügung stellen.

An der Beschäftigtenbefragung aus dem Jahr 2014 haben 13,1 % der Beschäftigten von Polizei und Feuerwehr Bremen teilgenommen, wobei eine Differenzierung zwischen den beiden Personalgruppen Feuerwehr und Polizei aus datenschutzrechtlichen Gründen nicht möglich ist. Die Ergebnisse sind deshalb und aufgrund der geringen Teilnehmerzahl nur bedingt aussagekräftig, weisen aber eine Tendenz auf, die in der Polizei Bremen eine angemessene Beachtung findet. Bei der Feuerwehr gab es im Zeitraum vor der Befragung keine größeren Veränderungsprozesse, sodass dort eine geringe Betroffenheit zu vermuten ist. Die Befragungsteilnehmerinnen/Befragungsteilnehmer der Gruppe Polizei und Feuerwehr Bremen fühlen sich zu 87,0 % nicht bzw. nicht ausreichend bei Veränderungsprozessen beteiligt. Genauere Erklärungen für dieses Meinungsbild lassen sich aus den Ergebnissen und deren Interpretationen nicht ableiten.

Grundsätzlich legt die Polizei Bremen Wert auf eine ausgewogene Beteiligung der Beschäftigten an Veränderungsprozessen, insbesondere in Form von Pro-

²⁾ Mit Organisationseinheit ist die Einheit gemeint, die gemeinsame oder direkt zusammenhängende Aufgaben erfüllt und einer Leitungsstelle mit Personalverantwortung unterstellt ist (z. B. Referat, Sachgebiet, Schule, Betriebseinheit [siehe Anhang zu den Untersuchungsergebnissen – Fragebogen, Frage 17]).

jekt- und Arbeitsgruppen, so auch in der beschlossenen Reform 2600, die zurzeit ihre Umsetzung erfährt. Es wurden Projektgruppen gebildet, in denen Vertreterinnen/Vertreter der verschiedenen Hierarchieebenen und aus verschiedenen Funktionen mitwirken. Bei der Ausarbeitung von Umsetzungsplänen werden Stellungnahmen der betroffenen Bereiche eingeholt und nach Fertigstellung das jeweilige Ergebnis abgestimmt. In vielen Fällen werden auch Einzelgespräche mit betroffenen Beschäftigten über eine mögliche zukünftige Tätigkeit geführt.

Bei allen Veränderungsprozessen werden im Vorfeld die Vorhaben und Ziele für die betroffenen Bereiche ausführlich dargelegt. Je nach Größenordnung der Prozesse werden, teilweise unter Einbeziehung der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit, Informationsveranstaltungen durchgeführt und auch im Intranet Mitarbeiterinformationen eingestellt. So wird ein großes Maß an Transparenz erzeugt, die Möglichkeit der Stellungnahme/Einflussnahme durch jeden ermöglicht und dadurch die größtmögliche Akzeptanz erlangt.

Im Bereich der Steuerverwaltung haben in einer breit angelegten Finanzämter-Strukturreform („Finanzamt 2010“) in den vergangenen Jahren erhebliche Umorganisationsprozesse stattgefunden. In den Jahren von 2010 bis 2017 wurden Finanzämter aufgelöst, neugegründet bzw. fusioniert und Arbeitsbereiche zwischen den Finanzämtern – teilweise standortübergreifend – verlagert. Die einzelnen Schritte der Umorganisation erfolgten in Projekten mit verschiedenen Projektarbeitsgruppen und Unterarbeitsgruppen. Die Dienstvereinbarung Beschäftigtenbeteiligung wurde dabei stets eingehalten. In allen Projekten waren Beschäftigte (Führungskräfte und Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter) aus den von der jeweiligen Umorganisation betroffenen Arbeitsbereichen in den Projektgruppen vertreten. Die Personal- und Interessenvertretungen waren ebenfalls in den Projektgruppen wie auch in den Entscheidungsgremien vertreten. Die übrigen Beschäftigten wurden im Rahmen von Informationsveranstaltungen, Dienstbesprechungen oder (Teil-)Personalversammlungen über die jeweiligen Planungsstände informiert. In diesem Rahmen konnten Bedenken, individuelle Belange und soziale Aspekte von den Beschäftigten vorgetragen werden; allerdings konnten, auch um die Projektziele zu erreichen, nicht alle individuellen Wünsche berücksichtigt werden, woraus eine Unzufriedenheit resultieren mag. Insgesamt ist festzustellen, dass die vergangenen Jahre den Beschäftigten in den Finanzämtern ein hohes Maß an Flexibilität und Veränderungsbereitschaft abgefordert haben, sodass beabsichtigt ist, in den kommenden Jahren die Finanzämter in ihrer jetzigen Struktur zu belassen, damit eine Phase der Konsolidierung eintreten kann. Dies wird auch die Zufriedenheit der Beschäftigten wieder erhöhen.

4. Ein wichtiger Faktor in der Auswirkung auf die Arbeitsunzufriedenheit ist der Umfrage zufolge fehlendes Verständnis und mangelnde Anerkennung durch die Politik und in der Öffentlichkeit (Seite 31). Für mehr als die Hälfte der Beschäftigten wirkt sich die fehlende Anerkennung in der Öffentlichkeit belastend auf die Arbeitszufriedenheit aus. Wie erklärt sich der Senat diese „Wertschätzungskrise“? Mit welchen Maßnahmen gedenkt der Senat, diese Wahrnehmung der geringen Wertschätzung zu verändern?

In den vergangenen Jahren ist es mehrfach zu Situationen gekommen, in denen Beschäftigte sich angegriffen und für Mängel oder lange Wartezeiten oder ähnliches verantwortlich gemacht fühlen mussten. Diese Situationen, z. B. beim Stadtamt/Standesamt, in der Ausländerbehörde oder bei der Beantragung von Elterngeld sind aufgrund struktureller Defizite entstanden, die vom Senat erkannt wurden und für die mit vielfältigen Maßnahmen mittlerweile eine Umsteuerung eingeleitet wurde.

Der Senat weist die zuweilen heftige Kritik von Teilen der Medien und des öffentlichen Raums zurück, insofern sie sich auf die Leistung der Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter bezieht. Politik und Verwaltung sind gefordert, sich vor die Beschäftigten im öffentlichen Dienst zu stellen und gemeinsam an der Lösung der strukturellen Probleme zu arbeiten, deren Ursachen vielfältig sind, nicht aber in der Arbeit der Beschäftigten liegen.

Die in vielen Bereichen verbesserte Arbeitsweise des öffentlichen Dienstes wird auch von den Bürgerinnen/Bürgern gewürdigt. So ist beispielsweise die Einfüh-

rung des Bürgertelefons ein Erfolgsmodell, welches weiter ausgebaut werden soll. Der Senat der Freien Hansestadt Bremen hat darüber hinaus zur Verbesserung der Bürgerdienste und Intensivierung der Verwaltungsmodernisierung im Sommer beschlossen, für die Bereiche Bürgerservice und Digitale Verwaltung im Rahmen der Haushaltsaufstellung zusätzlich insgesamt 20 Mio. € pro Haushaltsjahr einzustellen. Auch die weiteren umfangreichen Maßnahmen zur Verwaltungsmodernisierung, die unter dem Programm zukunftsorientierte Verwaltung nun initiiert werden, tragen dazu bei, die sehr gute und engagierte Arbeit der Beschäftigten ins rechte Licht zu rücken.

5. Knapp die Hälfte der Beschäftigten sieht den bremischen öffentlichen Dienst für junge Menschen als nicht attraktiv an. Gleichzeitig sind die Bewerbungszahlen zu den Nachwuchspools durchgängig sehr hoch. Auf die Ausschreibung der 300 TV-L-9-B.-A.-Stellen (Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst der Länder) zur administrativen Bewältigung der Flüchtlingskrise Ende 2015 gingen Bewerbungen im vierstelligen Bereich ein, deren Sichtung und Wertung kaum bewältigt werden konnte. Wie bewertet der Senat diese sich widersprechenden Befunde? Sieht der Senat die Notwendigkeit, die Attraktivität zu steigern? Wenn ja, mit welchen Maßnahmen?

Die Freie Hansestadt Bremen ist ein attraktiver Arbeitgeber. Auf viele Ausschreibungen gibt es nach wie vor eine hohe Anzahl an Bewerbungen. Allerdings betrifft dieses zum einen nicht (mehr) durchgängig alle Ausschreibungen und zum anderen beklagen die suchenden Bereiche insgesamt eine qualitative Verschlechterung. Für bestimmte Berufsgruppen – beispielsweise Ärztinnen/Ärzte oder Ingenieurinnen/Ingenieure, aber auch zunehmend Sozialarbeiterinnen/Sozialarbeiter oder Lehrerinnen/Lehrer mit bestimmten Fächerkombinationen oder auch Juristinnen/Juristen – wird es immer schwieriger, geeignetes Personal zu finden, da die Anzahl der Bewerbungen stark zurückgeht. Der Arbeitsmarkt hat sich in diesen Bereichen zu einem Arbeitnehmermarkt entwickelt.

Dies ist zu einem großen Teil dem demografischen Wandel zuzuschreiben. In den kommenden Jahren werden quantitativ immer weniger gut ausgebildete junge Arbeitskräfte nachrücken. Insofern muss sich die Freie Hansestadt Bremen wie jeder andere Arbeitgeber auch in diesem Kampf um die besten Köpfe strategisch positionieren. Darüber hinaus finden Vertreterinnen/Vertreter bestimmter Berufsgruppen aufgrund der sehr guten Konjunktur derzeit häufig bessere Bedingungen in der Privatwirtschaft und bezüglich bestimmter beruflicher Spezialisierungen sind im Tarifvertrag für den Öffentlichen Dienst (TVÖD) und T-VL Grenzen bei der Einordnung gesetzt.

Um Beschäftigte an den Arbeitgeber zu binden, bietet die Freie Hansestadt Bremen außerdem eigene Ausbildungs- bzw. Studiengänge an. Neben den bewährten Studiengängen an der Hochschule Bremen (Dualer Studiengang Public Administration B. A. und Soziale Arbeit Dual) wird derzeit ein Studiengang für Bauingenieure geplant.

Um besonders auch jüngere Leute anzusprechen, wird derzeit an der Entwicklung eines Karriereportals gearbeitet. Unabdingbar wird es sein, in den sozialen Medien präsent zu sein, die vor allem aber nicht nur die jüngeren Generationen verstärkt nutzen. Darüber hinaus ist ein Konzept in Vorbereitung, wie die Freie Hansestadt Bremen ihr Profil und ihre Attraktivität als Arbeitgeber nach innen und außen schärfen kann. Neben den grundsätzlich guten Arbeitsbedingungen gilt es herauszustellen, für was die Freie Hansestadt Bremen steht und wie vielfältig die angebotenen Arbeitsplätze sind. Die Ergebnisse der Befragung haben noch einmal deutlich unterstrichen, dass das Arbeiten für das Gemeinwohl sowohl eine Triebfeder als auch Sinnstiftung für die Beschäftigten bedeutet.

Darüber hinaus wird der Senat eine weitere Verbesserung der Arbeitsbedingungen vorantreiben. Einhergehend mit der fortschreitenden Digitalisierung werden zunehmend Wünsche für eine weitere Flexibilisierung der Arbeitszeiten und Arbeitsorte artikuliert. Hier wird der Senat Rahmenbedingungen schaffen, die gleichermaßen die Erreichbarkeit der Dienststellen verbessern als auch die Bedürfnisse aller Interessengruppen berücksichtigen.

6. In den älteren Altersgruppen wird die Arbeitsbelastung als subjektiv belastender empfunden als in den jüngeren Altersgruppen. Mit welchen zielgerichteten

Strategien und Maßnahmen, z. B. im Rahmen des Gesundheitsmanagements, kann dieser Problematik Rechnung getragen werden? Wie will der Senat sicherstellen, dass ein systematisches und wirkungsvolles Gesundheitsmanagement bei gleichzeitiger Freiwilligkeit an der Teilnahme der Maßnahmen in allen Bereichen des bremischen öffentlichen Dienstes durchgeführt wird?

Zielgerichtete Strategien zum Erhalt von Gesundheit und Arbeitsfähigkeit, insbesondere älterer Beschäftigter, erfordern Aktivitäten auf den Ebenen der Arbeitsgestaltung, des Führungsverhaltens, der Fort- und Weiterbildung sowie der Gesundheitsförderung. Die Aktivitäten dürfen jedoch nicht nur auf die älteren Beschäftigten allein ausgerichtet sein, sondern müssen die gesamte Erwerbsbiografie umfassen.

Der Aufbau des Gesundheitsmanagements in den Dienststellen und Betrieben des bremischen öffentlichen Dienstes wird durch die Dienstvereinbarung Gesundheitsmanagement vom 23. September 2009 geregelt. Sie zielt auf eine Integration des Gesundheitsmanagements in das Personal- und Organisationsmanagement, auf die Verbesserung der Arbeitsbedingungen und den Abbau vermeidbarer Belastungen sowie auf die Unterstützung und Entwicklung von Gesundheitspotenzialen der Beschäftigten ab. Die Senatorin für Finanzen (SF) unterstützt diesen Prozess u. a. durch intensive Beratungs- und Unterstützungsleistungen, durch Fortbildungsangebote sowie durch die Entwicklung von Praxisinstrumenten und Handlungshilfen. Darüber hinaus organisiert die SF ressortübergreifende Präventionsveranstaltungen, wie z. B. die Woche der „Seelischen Gesundheit“ oder eine Kampagne zur Rückengesundheit und hält ein attraktives Firmenfitnessangebot für alle Beschäftigten vor.

Durch den Aufbau des Gesundheitsmanagements werden in sehr vielen Dienststellen und Betrieben mittlerweile auch eigene regelmäßige Angebote zur Bewegungsförderung und Stressbewältigung vorgehalten. Alle diese Angebote basieren selbstverständlich auf dem Prinzip der Freiwilligkeit der Teilnahme. Durch attraktive Angebote zur Gesundheitsförderung kann der Arbeitgeber die Beschäftigten in der Wahrnehmung ihrer Eigenverantwortung für ihre Gesundheit aber nur unterstützen – nutzen müssen die Beschäftigten die Angebote jedoch selber.

Im Rahmen des Fortbildungsprogramms der Senatorin für Finanzen gibt es seit vielen Jahren eine Bandbreite von Angeboten, die sich mit der Gestaltung des demografischen Wandels beschäftigten, alter(n)sgerechtes Arbeiten zum Ziel haben oder sich explizit an ältere Beschäftigte und ihre speziellen Fortbildungsbedürfnisse richten.

Im Rahmen der Arbeitsgestaltung ist eine altersgerechte Gestaltung der Arbeitsbedingungen älterer Beschäftigter dort sinnvoll, wo es gesicherte Erkenntnisse für ein verändertes Leistungsspektrum im Alter gibt und dies durch entsprechende Maßnahmen kompensiert werden kann. Hierbei geht es im bremischen öffentlichen Dienst mit seiner großen Anzahl von Büroarbeitsplätzen zukünftig vor allem um Maßnahmen der ergonomischen Gestaltung und Optimierung des Arbeitsplatzes und der Arbeitsumgebung. Zu nennen sind vor allem Maßnahmen, die der Erhaltung des Sehvermögens dienen (Überprüfung von Lichtquellen und Lichtstärke, Bildschirmgröße, Blendfreiheit und Softwareergonomie) sowie Maßnahmen zur Gestaltung von dynamischen Arbeitsabläufen, um einen Wechsel der Körperhaltungen und Bewegungsfreiheiten zu ermöglichen, damit die Bewegungsfähigkeit des Stütz- und Halteapparats unterstützt und Fehlbelastungen vermieden werden können.

Grundlage für die zielgerichtete Entwicklung von Maßnahmen in den Dienststellen und Betrieben sollte stets eine sorgfältige, tätigkeits- oder organisationsbezogene Analyse sein. Eine gute Basis hierfür stellt die Gefährdungsbeurteilung nach § 5 Arbeitsschutzgesetz (ArbSchG) dar. Sie ist Pflichtaufgabe für jede Dienststelle und jeden Betrieb und bietet einen systematischen Handlungsrahmen zum Abbau von festgestellten, auch altersspezifischen, Belastungen sowie zur präventiven Gestaltung der Arbeitsbedingungen.

Zum gesetzlich vorgegebenen Einbezug auch psychischer Belastungen in die Gefährdungsbeurteilung, hat SF 2016 mit der Veröffentlichung einer Handlungshilfe einen praxistauglichen Handlungsansatz vorgelegt. Von der Beurteilung der Belastung bis zur Entwicklung und Umsetzung von Maßnahmen fin-

den die Dienststellen dadurch Orientierung und werden unterstützt durch die Fachdienste für Arbeitsschutz bei der Performa Nord oder durch das Kompetenzzentrum Gesundheitsmanagement bei SF (Referat 33).

Im Übrigen hat der Senat weitere Maßnahmen ergriffen bzw. geplant, um sicherzustellen, dass in allen Bereichen des Bremischen öffentlichen Dienstes ein systematisches und wirkungsvolles Gesundheitsmanagement durchgeführt wird:

Der Senat hat beschlossen, das Instrument der Unterstützungskonferenz Fehlzeiten (UKF) im Rahmen des Programms „Zukunftsorientierte Verwaltung“ (ZOV) einzuführen und zu erproben. Mit der UKF wird das Ziel verfolgt, diejenigen Dienststellen, die über einen längeren Zeitraum symptomatisch hohe Fehlzeiten aufweisen, temporär bei der systematischen Auswertung der relevanten Daten und Hintergrundinformationen zu unterstützen, um eventuell daraus Handlungsempfehlungen abzuleiten. Die Einführung und Erprobung der UKF beginnt im zweiten Halbjahr 2018.

Der Senat hat beschlossen, eine ressortübergreifend tätige Betriebliche Sozialberatung (BSB) bei der Performa Nord aufzubauen. Ab Frühjahr 2018 steht damit allen Beschäftigten der Bremischen Verwaltung ein niedrigschwelliges Beratungsangebot zur Verfügung, das sowohl bei arbeitsbezogenen Problemstellungen, als auch bei familiären Problemen, Konflikten oder psychischen Problemen psychosoziale Hilfestellung leistet oder in weitergehende Angebote vermittelt. Mit der BSB wird eine weitere Säule im systematischen Gesundheitsmanagement des Bremischen öffentlichen Dienstes geschaffen.

SF ist aktuell mit der Überarbeitung der Handlungshilfe und mit der Weiterentwicklung des Verfahrens zum betrieblichen Eingliederungsmanagement nach § 167 Abs. 2³⁾ SGB IX (Sozialgesetzbuch) im Bremischen öffentlichen Dienst befasst. Ziel ist es, das Vertrauen der Beschäftigten in das Betriebliche Eingliederungsmanagement (BEM) zu stärken, die Qualität der Verfahren zu verbessern und ein Controlling des BEM zukünftig zu ermöglichen. Von der Weiterentwicklung des BEM-Verfahrens werden insbesondere ältere Beschäftigte profitieren, da diese prozentual häufiger von längerer Arbeitsunfähigkeit betroffen sind.

7. Wie viele Beschäftigte im öffentlichen Dienst nahmen im Jahr 2016 Bildungsurlaub?

Im Jahr 2016 nahmen insgesamt 2 500 Personen in der Kernverwaltung und in den Ausgliederungen Bildungsurlaub. Dieses entspricht einer Quote von 8,9 % der Beschäftigten.

Bezogen auf die Geschlechter ergibt sich folgende Verteilung: 9,4 % der weiblichen Beschäftigten (1 546 Beschäftigte) und 8,1 % der männlichen Beschäftigten (954 Beschäftigte) haben 2016 Bildungsurlaub genommen.

8. Wie bewertet der Senat die von Beschäftigten kritisierten „schlechten Aufstiegschancen und Qualifizierungs- und Entwicklungsmöglichkeiten“? Gedenkt der Senat auf die subjektiven Einschätzungen zu reagieren? Wenn ja, mit welchen Maßnahmen? Welchen Einfluss hat im Bereich der Beamten die Beförderungskultur und -struktur? Könnte hier mehr Transparenz in den Prozessen für höhere Zufriedenheit bei den Beschäftigten (z. B. Polizei, Finanzämter) führen?

Die berufliche Entwicklung der Beschäftigten wird maßgeblich durch die bestehenden Beförderungsmöglichkeiten bestimmt. Die Befragung gibt allerdings keine weiteren Hinweise darauf, was konkret kritisiert wird.

Der Senat teilt gleichwohl die Einschätzung, dass es in einigen Bereichen, wie beispielsweise bei Lehrerinnen/Lehrern, Erzieherinnen/Erziehern oder auch Technikerinnen/Technikern berufsbedingt vergleichsweise weniger berufliche Entwicklungs- und Aufstiegsmöglichkeiten gibt als für andere Personalgruppen. Veränderungen sind hier allerdings nur bedingt möglich. Grundsätzlich arbeitet der Senat daran, den Beschäftigten bessere Möglichkeiten zu bieten. Mit der Einführung der Fachkarrieren ist ein großer Schritt getan, der von den Beschäftigten sehr positiv beurteilt wird.

³⁾ Ehemals § 84 Abs. 2 SGB IX.

Die Polizei ermöglicht ihren Mitarbeiterinnen/Mitarbeitern ein breites Angebot an Qualifizierungen und Entwicklungsmöglichkeiten im Rahmen von Fach- und Führungskarrieren. Auf subjektive Einschätzungen einzelner Beschäftigter wird nicht besonders reagiert – die Vorgesetzten sind gehalten, ergebnisoffene Gespräche zu führen. Die Prozesse um die Beförderungen richten sich nach Eignung, Leistung und Befähigung, was den Beamtinnen/Beamten bewusst ist. Das neue Beurteilungswesen ist transparent und bietet eine Einordnung im Rahmen der Vergleichsgruppe, sodass die Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter ihre Einordnung nachvollziehen können. Die erhebliche strukturelle Planstellenunterdeckung in den Besoldungsgruppen A 10 bis A 13 ist allerdings ein wesentlicher Grund für die geäußerte Unzufriedenheit im Bereich der Aufstiegsmöglichkeiten. Dazu zählt u. a. die sehr lange Verweildauer im Eingangsamt. In den letzten Jahren wurden zunehmend mehr Hebungen zur Verfügung gestellt – dieses Programm wird konsequent weiter verfolgt.

Die Beförderungen in den Finanzämtern richten sich nach der „Beurteilungs- und Beförderungsrichtlinie für die Finanzämter des Landes Bremen“. Danach sind alle Beschäftigten regelmäßig alle drei Jahre zum 1. Januar nach einheitlichen Kriterien zu beurteilen; für die Spitzennoten sind Richtsätze vorgesehen. Die Beurteilung ist in einem Beurteilungsgespräch bekanntzugeben. Mindestens ein Jahr vor dem Beurteilungsstichtag ist ein Gespräch über das aktuelle Eignungs-, Befähigungs- und Leistungsbild zu führen. Die zeitliche Reihenfolge der Beförderungen richtet sich nach den Gesamtnoten der letzten und der beiden vorausgegangenen Beurteilungen; ist vor einem Beförderungsstichtag die Regelbeurteilung schon älter als ein Jahr, ist eine Anlassbeurteilung zu erstellen. Die Arbeitslisten für Beförderungen sind den Amtsleitungen, Personalräten, Frauenbeauftragten und Schwerbehindertenvertretungen der Finanzämter mindestens vier Monate vor dem Beförderungsstichtag auszuhändigen, damit rechtzeitig Einwendungen gegen die Listen geltend gemacht werden können. Die Beschäftigten können bei der zuständigen Dienststelle spätestens drei Monate vor dem Beförderungsstichtag in die die eigene Besoldungsgruppe betreffende Beförderungsliste Einsicht nehmen. Die Unzufriedenheit im Bereich der Finanzämter dürfte daher weniger auf mangelnder Transparenz des Verfahrens beruhen, sondern auf den realen Beförderungsmöglichkeiten, die aufgrund vorhandener Kontingentierungen in einigen Besoldungsgruppen zu längeren Wartezeiten führen. Außerhalb des Beurteilungs- und Beförderungsverfahrens wurden in den Finanzämtern Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräche bzw. werden ab 2018 die Jahresgespräche geführt, in denen die Führungskräfte die Beschäftigten u. a. auch über Qualifizierungs- und Entwicklungsmöglichkeiten informieren sollen.

9. Den Umfrageergebnissen zufolge wird „Wirtschaftlichkeitsdenken“ als wichtig für die Aufgabenerledigung angesehen, „Umsetzung der Vorgaben/des politischen Auftrags“ jedoch nicht. Wie bewertet der Senat diese Nachrangigkeit? Welchen Stellenwert hat bei der Aufgabenerledigung die qualitative vor der quantitativen Bewertung, und welche Bedeutung hat das interdisziplinäre, umfassende und ressortübergreifende Arbeiten, z. B. bei der Beurteilung der Beamtinnen und Beamten für ihre Beförderungen und Aufstiege?

Der Senat sieht – anders als in der Fragestellung behauptet – in dem Antwortverhalten keine Nachrangigkeit für die „Umsetzung der Vorgaben/des politischen Auftrags“ gegeben.

In der Umfrage wurden die Beschäftigten gebeten, vorgegebene Aspekte der Aufgabenerledigung nach ihrer Wichtigkeit zu beurteilen. In der Rangfolge waren „gutes Arbeitsklima“ (99,3 %) und „Wertschätzung und Anerkennung durch Führung/Vorgesetzte“ (98,3 %) den Beschäftigten am wichtigsten, die „Umsetzung der Vorgaben/des politischen Auftrags“ (82,2 %) und „Wirtschaftlichkeitsdenken“ (76,8 %) sind dagegen im Vergleich zu den anderen abgefragten Dimensionen weniger wichtig, aber immer noch von hoher Bedeutung (vergleiche Umfrageergebnisse Seite 28).

Auch der Vergleich der durchschnittlichen Mittelwerte zeigt, dass sowohl die „Umsetzung der Vorgaben/des politischen Auftrags“ als auch „Wirtschaftlichkeitsdenken“ einen durchschnittlichen Mittelwert von 4,32 aufweisen (Umfrageergebnisse Seite 102). Die Wichtigkeit wurde mithilfe einer sechsstufigen Skala ermittelt, wobei 1 „gar nicht wichtig“ und 6 „sehr wichtig“ entsprach.

Grundsätzlich wird aus dem Antwortverhalten zu den verschiedenen Kategorien deutlich, dass neben einer sehr guten Arbeitsatmosphäre den Beschäftigten beispielsweise eine professionelle Aufgabenerledigung, unparteiliches Handeln und Sicherstellung der Objektivität, Service- und Kundenorientierung, Verlässlichkeit von Entscheidungen sowie Leistungsgerechtigkeit eine höhere Wichtigkeit einnehmen. Dieses Antwortverhalten verwundert nicht, da dieses die originären Handlungsprinzipien der Beschäftigten des öffentlichen Dienstes sein müssen und größtenteils so beispielsweise im Beamtenrecht vorzufinden sind.

Der Senat verfolgt das Ziel, die bestehende Verwaltungskultur weiter auszubauen, die durch ressortübergreifendes Denken, Vernetzung und Dynamik gekennzeichnet ist. In den Beurteilungsbögen für die allgemeinen Dienste ist ressortübergreifendes Arbeiten gleichwohl keine Kategorie, die beurteilt wird, da sich die Intensität der interdisziplinären Zusammenarbeit in den verschiedenen Arbeitskontexten sehr unterscheidet. Es ist davon auszugehen, dass ressortübergreifendes Denken für alle Beschäftigten ein übergeordnetes grundlegendes Handlungsprinzip darstellt.

10. Wie und in welchem Zeitrahmen will der Senat die Ergebnisse der Befragung und die Konsequenzen hieraus analysieren und daraus konkrete Maßnahmen entwickeln? Wie werden bei diesem Vorhaben der Gesamtpersonalrat und die Beschäftigten sowie die Gewerkschaften des öffentlichen Dienstes einbezogen? Wie wird sichergestellt, dass eine qualitative Evaluation von Maßnahmen bei den Beschäftigten durchgeführt wird?

Auf den Ergebnissen der Beschäftigtenbefragung „Public Service Motivation (PSM) – Der öffentliche Dienst im Umbruch? Selbstverständnis öffentlich Beschäftigter und Arbeitgeberbild“ basierend, wurde im Oktober 2016 eine Konferenz durchgeführt, an der Beschäftigte, Personalräte und Gewerkschaftsmitglieder aus allen Ressorts und Bereichen des öffentlichen Dienstes der Freien Hansestadt Bremen teilgenommen haben.

Das Ziel der Konferenz lag darin, die herausragenden Ergebnisse der Beschäftigtenbefragung ressortübergreifend zu diskutieren und Maßnahmen sowie Handlungsempfehlungen zu erarbeiten.

Die Kritikpunkte wurden in fünf Themenblöcken aufgenommen. Die Teilnehmerinnen/Teilnehmer waren aufgefordert, an drei der fünf vorbereiteten Thementische zu diskutieren und Handlungsempfehlungen zu erarbeiten:

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

Die Diskussionsergebnisse wurden umfangreich dokumentiert und derzeit von einer PSM-Arbeitsgruppe aus Vertreterinnen der Abteilung 3 der Senatorin für Finanzen, des Gesamtpersonalrats und des Deutschen Gewerkschaftsbundes geprüft und bezüglich ihrer Umsetzbarkeit konkretisiert.

Einige Ansatzpunkte aus der Studie bzw. der Konferenz wurden bereits aufgegriffen und bearbeitet oder bereits umgesetzt.

So wurde vielen Ansatzpunkten und Ideen – wie berichtet – mit der Umsetzung der Dienstvereinbarung „Jahresgespräche im bremischen öffentlichen Dienst“ (April 2016) begegnet, da einige der genannten Verbesserungspotenziale schon bekannt waren.

Darüber hinaus wird seit 2017 auch der Aufstieg durch sogenannte Fachkarrieren angeboten und die Aufstiegs- und Entwicklungsmöglichkeiten haben sich durch die Einführung des berufsbegleitenden Masterstudiengangs „Entscheidungsmanagement – Professional Public Decision Making“ (EMMA) in 2015 verbessert.

Den in einigen Teilbereichen hohen Fehlzeiten wird durch die Einführung sogenannter Unterstützungskonferenzen Fehlzeiten Rechnung getragen. Mit dem

Instrument der Unterstützungskonferenz Fehlzeiten (UKF) soll das Ziel einer systematischen und regelhaften Nutzung der Kennzahlen aus der Fehlzeitenstatistik verfolgt werden. Die konkrete Umsetzung befindet sich zurzeit in der Mitbestimmung. Ein Einsatz ist ab dem dritten Quartal 2018 geplant.

Aufgrund der Zunahme psychischer Erkrankungen, von denen mutmaßlich ein nicht geringer Teil arbeitsbedingt verursacht ist, wird derzeit eine ressortübergreifende betriebliche Sozialberatung bei Performa Nord eingerichtet, die allen Beschäftigten offen steht und die derzeit vorhandene Beratungsangebote koordiniert.

Die oben bereits angesprochene Arbeitsgruppe aus Vertreterinnen/Vertretern der Senatorin für Finanzen, des Gesamtpersonalrats und des Deutschen Gewerkschaftsbundes (DGB) ist derzeit dabei, sämtliche Ergebnisse der Konferenz noch einmal auf ihren Umsetzungsstand und auf ihre Umsetzbarkeit zu überprüfen und damit im Frühjahr 2018 zu einem Abschluss(Bericht) zu kommen.

Aufgrund der positiven Resonanz auf die PSM-Konferenz einerseits und teils sehr speziellen Ergebnissen der Beschäftigten der Polizei (und Feuerwehr) andererseits wurde darüber hinaus Ende Oktober 2017 von der Senatorin für Finanzen und der Polizei eine Konferenz nur für die Beschäftigten und Interessenvertretungen der Polizei organisiert.

Folgende Themen wurden diskutiert:

1. Arbeitsbelastung – an welchen Stellen müssen wir handeln?
2. Attraktivität des Arbeitgebers – Was macht den Arbeitgeber Freie Hansestadt Bremen für die Beschäftigten der Polizei attraktiv?
3. Entwicklungsmöglichkeiten innerhalb der Polizei – wohin kann ich gehen?
4. Führungspotenziale erkennen – mehr Frauen in Führungspositionen?

Die Dokumentation der Konferenzergebnisse wird derzeit gerade erstellt. Im Rahmen einer Arbeitsgruppe wird dann das weitere Vorgehen bei der Polizei konkretisiert.

Eine Evaluation der Maßnahmen wird durch eine Folgebefragung zu bestimmten Themenschwerpunkten erfolgen.

11. In der Befragung wurde u. a. die Vereinbarkeit von Beruf und Familie als Grund für Arbeitszufriedenheit angegeben. Welche Angebote zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf gibt es im öffentlichen Dienst in Bremen, und sieht der Senat darüber hinaus Möglichkeiten, die Vereinbarkeiten zu verbessern?

In einer familienfreundlichen Verwaltungskultur wird den betroffenen Beschäftigten signalisiert, dass es ihrem Arbeitgeber wichtig ist, sie als Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter in allen Lebensphasen in ihrer Leistungsfähigkeit und -bereitschaft zu unterstützen. Entsprechende Rahmenbedingungen sorgen dafür, dass die Vereinbarkeit von Beruf und Familie/Privatleben für die Beschäftigten realisiert werden kann. Hierbei ist die Freie Hansestadt Bremen mit ihren bestehenden Regelungen gut aufgestellt.

Im bremischen öffentlichen Dienst wird die Vereinbarkeitsfrage als Querschnittsaufgabe begriffen und ist eingebettet in strategische Ziele des Personalmanagements. Für die Umsetzung einer Strategie „familienfreundlicher Arbeitgeber“ bedarf es passender Prozesse und Strukturen. Die Erfahrungen zeigen, dass dabei individuellen Lösungen der Vorrang vor starren Konzepten zu geben ist.

Vor diesem Hintergrund nimmt – neben der Frage des Arbeitsortes (vergleiche auch Frage 12) – vor allem eine flexible Arbeitszeitgestaltung einen besonderen Stellenwert ein. Im bremischen öffentlichen Dienst erfolgen die vielfältigen Flexibilisierungsangebote zur Unterstützung der Arbeitszeitsouveränität und individuellen Gestaltungsmöglichkeiten der Beschäftigten auf Grundlage insbesondere folgender Regelungen:

- Grundsätze für die gleitende Arbeitszeit,
- Dienstvereinbarung „Alternierende Telearbeit“,
- § 8 Bremisches Landesgleichstellungsgesetz; familiengerechte Arbeitsplatzgestaltung.

Durch unterschiedliche Arbeitszeitmodelle, durch Teilzeitarbeit und Möglichkeiten der Telearbeit werden Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter im bremischen öffentlichen Dienst in die Lage versetzt, Berufstätigkeit und familiäre Aufgaben (Betreuung von Kindern oder pflegebedürftiger Angehöriger) besser miteinander zu vereinbaren. Die Senatorin für Finanzen hat darüber hinaus mit Modellen der Beurlaubung im Rahmen der beamten- und tarifrechtlichen Bestimmungen weitere Angebote zur Flexibilisierung der Arbeitszeit (Sabbaticals, auch unterjährig, Flexi-Urlaub, Sonderurlaub) entwickelt, die ebenfalls auf die bessere Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben gerichtet sind.

Die genannten Dienstvereinbarungen werden im bremischen öffentlichen Dienst vielfältig angewendet und hinsichtlich der Dienstvereinbarung zu den Grundsätzen zur gleitenden Arbeitszeit häufig durch örtliche Dienstvereinbarungen weiter konkretisiert, die in der Regel eine weitere Flexibilisierung der Grundsätze beinhalten und vor allem die besonderen Situationen in den einzelnen Dienststellen aufgreifen.

Aktuell sind im Arbeitszeiterfassungssystem ca. 2 800 Arbeitszeitregelungen hinterlegt. Das heißt nicht, dass auch alle Modelle aktuell wahrgenommen werden, verdeutlicht aber das Ausmaß an individuellen Möglichkeiten der Arbeitszeitgestaltung. Im Jahr 2016 waren 35,8 % der Beschäftigten in Teilzeit beschäftigt. Auch für Auszubildende im bremischen öffentlichen Dienst besteht die Möglichkeit, ihre Ausbildung in Teilzeit zu absolvieren; hiervon machen aktuell im Jahr 2017 62 Auszubildende/Anerkennungspraktikantinnen/Anerkennungspraktikanten Gebrauch.

Neben den Möglichkeiten zur Flexibilisierung von Arbeitszeit und -ort wird in den Dienststellen und Ressorts im Rahmen der Personalentwicklung bereits eine breite Palette von weiteren Maßnahmen realisiert, um eine familienorientierte Personalpolitik umzusetzen. Dies sind beispielsweise: Eltern-Kind-Büros, Kontakthalteprogramme für Beschäftigte während der Elternzeit, Ferienprogramme in Kooperation mit anderen Dienststellen/Unternehmen, Informationsveranstaltungen zu Pflege Themen, Mitgliedschaften im Verein zur Förderung betriebnaher Kinderbetreuung, Kooperationsvereinbarungen mit Pflegestützpunkten, Gesundheitsangebote während der Arbeitszeit und anderes.

Im Rahmen der ressortübergreifenden Personalentwicklung ist das Thema „Vereinbarkeit von Beruf und Familie/Privatleben“ als fester Bestandteil der Jahresgespräche aufgenommen worden. Im Rahmen des Gesundheitsmanagements findet das Thema auf unterschiedlichen Ebenen Beachtung. Dies geschieht nicht nur auf dem Feld der Gesundheitsförderung, sondern es werden beispielsweise bei der Durchführung von Ist-Analysen unter Beteiligung der Beschäftigten auch solche Belastungen erhoben, die sich aus den Anforderungen der Vereinbarkeit von Beruf und Familie ergeben. Das zentrale Fortbildungsprogramm der Senatorin für Finanzen hält darüber hinaus vielfältige Angebote vor, die sich explizit oder mittelbar mit der Vereinbarkeitsfrage befassen, z. B. Angebote für Berufsrückkehrerinnen/Berufsrückkehrer, zum Thema work-life-balance, spezielle Angebote für Männer und für Vorgesetzte zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie sowie eine Reihe von Angeboten zum Thema Pflege von Angehörigen. Unabhängig vom Thema werden bei der zeitlichen Gestaltung der Fort- und Weiterbildungsveranstaltungen die Belange der Teilzeitbeschäftigten mitbedacht.

Familienbewusste Personalpolitik benötigt eine entsprechende Organisationskultur. Damit sich diese entwickeln kann, braucht es einen Umdenkungsprozess, nicht nur bei den Personalverantwortlichen, sondern bei allen Beteiligten. Solche Veränderungen der Organisationskultur brauchen Zeit, vor allem aber auch Vorbilder und die Evidenz von guten Praxisbeispielen. Dementsprechend liegt eine Aufgabe der Personalentwicklung auch darin, solche Kulturveränderungsprozesse in Gang zu setzen und zu befördern und entsprechende Modelle zu entwickeln. Den Führungskräften kommt hierbei eine Schlüsselrolle zu.

Im Konzept „Personal 2025“ wurde deshalb ein Konzept geteilter Führung skizziert, das demnächst entwickelt und erprobt werden soll. Anhand solcher Beispiele kann aufgezeigt werden, dass Führung in Teilzeit möglich ist, und damit der Vereinbarkeitsthematik eine breitere Akzeptanz verschafft werden. Im Modell „Führung x 2“ führen zwei Führungskräfte gemeinsam und gleichberechtigt eine größere Organisationseinheit. Als Besonderheit ist herauszustellen, dass das übliche Stellvertretungsprinzip in diesem Modell aufgegeben wird und un-

terschiedliche Kombinationen von Vollzeit und Teilzeit realisierbar sind. Das geplante Modell stellt eine zeitgemäße und effektive Form dar, Führungsaufgaben wahrzunehmen und Wirkung im Sinne einer sich verändernden Führungs- und Verwaltungskultur zu erzielen.

12. Wie viele Beschäftigte im öffentlichen Dienst nutzen die Möglichkeit von Home Office?

Die Freie Hansestadt Bremen verfolgt das Ziel, durch alternierende Telearbeit eine örtliche und zeitliche Flexibilisierung der Arbeitsorganisation zu erreichen und einen Beitrag zur besseren Aufgabenerfüllung und Produktivität zu leisten. Den Beschäftigten soll insbesondere eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und individueller Lebensführung und damit verbunden der Erhalt der erworbenen beruflichen Qualifikation ermöglicht werden. Die entsprechenden Regelungen sind in der Dienstvereinbarung „Grundsätze alternierender Telearbeit“ vereinbart worden.

Führungskräfte haben häufig die Möglichkeit des mobilen Arbeitens, indem sie überall Zugriff auf ihre dienstlichen Daten haben, wenn sie sich über einen Client in das Netz der Freien Hansestadt Bremen einwählen.

Zentrale Daten über die Anzahl der Beschäftigten, die die Möglichkeit von Home Office nutzen, lagen der Senatorin für Finanzen nicht vor, sodass hierzu eine Ressortabfrage zum Stichtag 1. Dezember 2017 durchgeführt wurde. Gemäß der Abfrageergebnisse nutzen derzeit 703 Beschäftigte die Möglichkeit von Home Office. In diesen Zahlen ist allerdings nicht das Personal an den Schulen enthalten, für welches aufgrund besonderer Arbeitszeitregelungen keine Aussage getroffen werden kann. Darüber hinaus ist davon auszugehen, dass das wissenschaftliche Personal an den Hochschulen und der Universität des Landes Bremen größtenteils zeitweise ebenfalls von zuhause arbeitet.

	weibliche Beschäftigte	männliche Beschäftigte	Gesamt
Home Office Vereinbarungen auf der Grundlage der Dienstvereinbarung zur alternierenden Telearbeit	181	94	275
Ressortinterne Vereinbarungen zu Home Office und mobiler Arbeitsgestaltung für Führungskräfte etc., die nicht unter die Dienstvereinbarung zur alternierenden Telearbeit fallen	211	217	428
Vereinbarungen zu Home Office und mobiler Arbeitsgestaltung gesamt	392	311	703

Während 181 weibliche Beschäftigte Home-Office-Vereinbarungen auf Basis der Dienstvereinbarung zur alternierenden Telearbeit abgeschlossen haben, ist die Anzahl bei den männlichen Beschäftigten mit 94 Vereinbarungen deutlich geringer. Es ist davon auszugehen, dass die Telearbeit häufig zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie/Privatleben genutzt wird.

Bei den ressortinternen Vereinbarungen zu Home Office und mobiler Arbeitsgestaltung für Führungskräfte etc. ist das Verhältnis dagegen deutlich ausgewogener. Hier sind es nahezu gleich viele weibliche (211) und männliche Beschäftigte (217), die von dieser Möglichkeit zum Stichtag 1. Dezember 2017 Gebrauch machen.

13. Was unternimmt der Senat, um Beschäftigten mit Behinderungen eine angemessene Teilhabe in der Arbeitswelt zu ermöglichen?

Die öffentlichen Arbeitgeber haben gegenüber den schwerbehinderten Menschen eine besondere Fürsorge- und Förderungspflicht. Sie erstreckt sich nicht nur auf die Beschäftigung schwerbehinderter Menschen entsprechend ihren Fähigkeiten und Kenntnissen, sondern auch auf Initiativen, die ihnen im öffentlichen Dienst eine berufliche Perspektive eröffnen. Eine angemessene Teilhabe in der Arbeitswelt beginnt zunächst damit, sich angemessen über die Zugangsmöglichkeiten zur Arbeitswelt – also über freie Arbeitsplätze – informieren zu

können. Der Senat ist sich dieser besonderen Verantwortung bewusst und hat eine Vielzahl von Maßnahmen getroffen, um für schwerbehinderte Menschen diese Möglichkeit zu verbessern bzw. zu fördern.

Die in den letzten Jahren stets über den gesetzlichen Anforderungen liegende Beschäftigungsquote (2016 6,96 %) unterstreicht dies. Um der besonderen sozialpolitischen Verantwortung eines öffentlichen Arbeitgebers Rechnung zu tragen, hat der Senat der Freien Hansestadt Bremen gemeinsam mit der Gesamtschwerbehindertenvertretung für das Land und die Stadtgemeinde Bremen, dem Gesamtpersonalrat für das Land und die Stadtgemeinde Bremen und dem Gesamtrichterrat für das Land Bremen bereits 2001 gemäß § 83 SGB IX eine Integrationsvereinbarung (IGV) – gültig für alle Dienststellen, Gerichte und Eigenbetriebe des Landes und der Stadtgemeinde Bremen – geschlossen und diese 2007 novelliert.

Mit dem Abschluss der IGV hat sich der Senat der Freien Hansestadt Bremen außerdem das beschäftigungspolitische Ziel gesetzt, über die Erfüllung der gesetzlichen Verpflichtung hinaus, mindestens 6,0 % der Arbeitsplätze mit schwerbehinderten Menschen zu besetzen. Dieses Ziel erreicht die Freie Hansestadt bereits seit 2001. Zur Sicherstellung und für eine ressortübergreifende Umsetzung der IGV wurde bei der Senatorin für Finanzen ein Gesamtintegrations-team eingerichtet.

Der Senat bemüht sich, gemeinsam mit der Gesamtschwerbehindertenvertretung für das Land und die Stadtgemeinde Bremen sowie auch mit der Agentur für Arbeit und dem Jobcenter, schwerbehinderten Menschen die Möglichkeit einer Beschäftigung im öffentlichen Dienst aufzuzeigen. Das erfolgt in der Regel durch gezielte Stellenausschreibungen, in denen grundsätzlich darauf hingewiesen wird, dass schwerbehinderten Menschen bei im Wesentlichen gleicher Eignung der Vorzug vor anderen Bewerberinnen/Bewerbern gegeben wird. Schwerbehinderte Menschen können sich grundsätzlich auf jede freie und frei werdende Stelle bewerben, insbesondere auch auf die verwaltungsinternen Stellenausschreibungen des bremischen öffentlichen Dienstes. Daher haben schwerbehinderte Menschen die Möglichkeit, sich im Internet – auf der Homepage der Freien Hansestadt Bremen (www.stellen.bremen.de) – über alle freien und frei werdenden Stellen zu informieren. Das gilt auch für die aktuellen Ausbildungsplatzangebote.

Außerdem können schwerbehinderte Menschen oder diesen gleichgestellte behinderte Menschen über ein ebenfalls unter www.stellen.bremen.de zur Verfügung gestelltes Bewerbungsformular eine Initiativbewerbung an die Freie Hansestadt Bremen richten.

Der Senat der Freien Hansestadt Bremen beschließt im Rahmen der jährlichen Ausbildungsplanung Ausbildungsplätze, die durch Stellenausschreibungen auf dem Ausbildungsstellenmarkt angeboten werden. In diesen Stellenausschreibungen werden Menschen mit Beeinträchtigungen – sofern besondere körperliche Voraussetzungen, wie beispielsweise im Polizeidienst oder Feuerwehrdienst nicht entgegenstehen – ausdrücklich angesprochen, sich zu bewerben. Im Rahmen der Auswahlverfahren werden die Belange der behinderten Bewerberinnen/Bewerber berücksichtigt und gegebenenfalls durch geeignete Maßnahmen ein Nachteilsausgleich gewährleistet. Entsprechende Maßnahmen haben in einigen Ausbildungsbereichen dazu geführt, dass der Anteil der eingestellten behinderten Menschen größer war als der Anteil der Bewerberinnen/Bewerber ohne Beeinträchtigung. Darüber hinaus werden – im Rahmen der rechtlichen Möglichkeiten – weitere Maßnahmen bzw. Ausbildungsregelungen nach dem Berufsbildungsgesetz (BBiG) geschaffen, um insbesondere auch behinderten Menschen, für die wegen Art und Schwere ihrer Beeinträchtigung eine Ausbildung in einem anerkannten Ausbildungsberuf nicht in Betracht kommt, eine Ausbildung ermöglichen zu können – z. B. zur Fachpraktikerin/zum Fachpraktiker Hauswirtschaft.

Ergänzend gibt es auch interne Maßnahmen, um die Einstellung und Beschäftigung schwerbehinderter Menschen zu fördern. Durch mehrere Senatsbeschlüsse sind Haushaltsmittel/Stellen für die unbefristete Einstellung von besonders schwer betroffenen schwerbehinderten Menschen zur Verfügung gestellt worden.

Bei der Vermittlung arbeitssuchender schwerbehinderter Menschen arbeitet die Freie Hansestadt Bremen eng mit dem Integrationsfachdienst (IFD Bremen) zusammen. Der IFD Bremen ist ein gemeinnütziger Dienstleister im Bereich „Gesundheit, Behinderung und Arbeit“ und unterstützt seit vielen Jahren gezielt die Teilhabe von Menschen mit Einschränkungen am Arbeitsleben. Die Freie Hansestadt Bremen unterstützt den IFD Bremen, indem sie sich bei den ausschreibenden Dienststellen für eine vorrangige Berücksichtigung der zu Vermittelnden einsetzt. Darüber hinaus wird die Dienststelle über Eingliederungshilfen und Fördermöglichkeiten informiert bzw. bei der Beantragung dieser Mittel unterstützt.

Um für die bereits im bremischen öffentlichen Dienst beschäftigten schwerbehinderten Menschen die Teilhabe am Arbeitsleben zu sichern und die Arbeitsbedingungen zu verbessern, werden – durch das Amt für Versorgung und Integration – arbeitstechnische Hilfsmittel und sonstige Hilfen zur Erhaltung und Erweiterung beruflicher Fähigkeiten und Kenntnisse gefördert. Gemäß § 81 SGB IX ist die berufliche Fort- und Weiterbildung schwerbehinderter Menschen zu fördern. Im zentralen Fortbildungsprogramm der Freien Hansestadt Bremen werden regelmäßig Fortbildungsveranstaltungen für schwerbehinderte Menschen angeboten.

14. Ist aus der Sicht des Senats gewährleistet, dass Stellenbewertungen über alle Bereiche hinweg einheitlich vorgenommen werden?

Die Grundlage für einheitliche Bewertungen der einzelnen Beschäftigtengruppen im Arbeitnehmerbereich stellen die seitens der Tarifvertragsparteien verbindlich in den Entgeltordnungen vereinbarten tariflichen Eingruppierungsmerkmale dar. Für den Beamtenbereich sind verbindliche Bewertungsgrundsätze vereinbart.

Infolge der Übertragung der Befugnis zur Entscheidung über die Bewertung von Arbeitsplätzen und Dienstposten auf die obersten Dienstbehörden (senatorische Behörden, Hochschulen) hat der Senat zur Sicherstellung der Einheitlichkeit von Bewertungsentscheidungen bei dezentraler Personalverantwortung am 6. September 2005 eine Verfahrensregelung zur Durchführung von Arbeitsplatz- und Dienstpostenbewertungen beschlossen, die mit Rundschreiben der Senatorin für Finanzen bekanntgegeben wurden.

Ergänzend hat der Senat am 28. Februar 2012 „Grundsätze für die Bewertung von Dienstposten der Beamtinnen und Beamten“ erlassen, die eine bindende Grundlage für die Dienstpostenbewertung darstellen. Die Grundsätze sind mit einem Rundschreiben der Senatorin für Finanzen mit eingehenden Erläuterungen allen Dienststellen bekanntgegeben worden. Die Bewertungsentscheidungen selbst sind, wie bisher, ausschließlich den obersten Dienstbehörden (senatorische Behörden, Hochschulen) übertragen, Bewertungen von Dienstposten ab der Besoldungsgruppe A 15 Bremische Besoldungsordnung (BremBesO) und höher, erfordern zudem das Einvernehmen der Senatorin für Finanzen.

Mit diesen Regelungen ist nach Auffassung des Senats sichergestellt, dass die Bewertungen bei gegebenen dezentralen Entscheidungsbefugnissen nach einheitlichen Kriterien wahrgenommen werden.