



# Mobilität in der bremischen Verwaltung

**Konzept zur Umsetzung ressortübergreifender Maßnahmen zur  
Förderung der Mobilität in der bremischen Verwaltung**

Die Senatorin für Finanzen  
Referat 33  
Juli 2012



## Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung.....	3
2. Stand der Mobilität in der bremischen Verwaltung .....	4
3. Was wird unter Mobilität verstanden? .....	6
4. Welche Vorteile bringt Mobilität mit sich? .....	6
5. Was erschwert die Umsetzung von Mobilität?.....	7
6. Was unterstützt die Umsetzung von Mobilität? .....	8
7. Wie kann Mobilität in der bremischen Verwaltung umgesetzt werden? .....	10
8. Konkrete Schritte zur Umsetzung von Mobilität.....	11
9. Schlussbemerkung .....	12

## 1. Einleitung

Die Beschlüsse der Föderalismusreform II und die Sicherung der Konsolidierung des bremschen Haushalts durch die Umsetzung der Schuldenbremse bis 2020 stellen das Land Bremen und damit auch die öffentliche Verwaltung vor große Herausforderungen. Neben dem Budgetdruck und dem damit verbundenen Personalabbau erfordert das notwendig konsequente Voranbringen der Verwaltungsmodernisierung, die Zunahme und Veränderungsgeschwindigkeit von Aufgaben und Arbeitsprozessen, die Notwendigkeiten eines umfassenden Wissensmanagements und die Auswirkungen der demografischen Entwicklung, dass die Innovationsfähigkeit und Leistungsorientierung der Verwaltung weiter ausgebaut und gestärkt werden muss.

Ein entscheidender Erfolgsfaktor, um den oben skizzierten Anforderungen begegnen zu können, ist, „...das Personal unter den Bedingungen der Knappheit so zu steuern, dass öffentliche Dienstleistungen effizient und auf hohem Niveau erbracht werden können.“<sup>1</sup>. Dies setzt voraus, dass Mitarbeiter/innen bestmöglich qualifiziert, optimal eingesetzt und an der Gestaltung der Zukunftsfähigkeit der bremischen Verwaltung beteiligt werden. In Verbindung mit einer lebensphasenorientierten Personalpolitik und einer am lebenslangen Lernen der Mitarbeiter/innen ausgerichteten Fort- und Weiterbildung erfordert dies bei den Beschäftigten ein hohes Maß an Veränderungs-, Kommunikations- und Kooperationsbereitschaft, an Mobilität und Flexibilität. Mobilität und Flexibilität sind daher als Schlüsselkompetenzen im Modernisierungsprozess zu verstehen, die vom Berufseinstieg bis zum Eintritt in den Ruhestand gefördert und gefordert werden müssen.

Die zentrale Bedeutung von Mobilität ist auch in der Koalitionsvereinbarung 2011-2015 dokumentiert: „Die Weiterentwicklung der internen Fortbildung und die Förderung von Flexibilität und Mobilität der Beschäftigten sind Voraussetzungen für das ehrgeizige Vorhaben der Verwaltungsmodernisierung und Organisationsentwicklung.“<sup>2</sup>

Bei der Gestaltung einer „Kultur des Wechsels“ soll das vorliegende Konzept zur Förderung der Mobilität in der bremischen Verwaltung die Dienststellen unterstützen. Es kann nicht erwartet werden, dass die Umsetzung von Mobilität in den einzelnen Dienststellen der bremischen Verwaltung sofort „perfekt“ funktioniert, weshalb eine pragmatische Herangehenswei-

---

<sup>1</sup> Vgl. Personal 2020 – Personalpolitische Perspektiven und Arbeitsprogramm für den öffentlichen Dienst der Freien Hansestadt Bremen bis 2020, S. 1

<sup>2</sup> Vereinbarung zur Zusammenarbeit in der Regierungskoalition für die 18. Wahlperiode der Bremischen Bürgerschaft 2011 – 2015, S. 128

se sinnvoll ist. Wichtiger als ein sofortiges reibungsloses Funktionieren des Instruments „Mobilität“ ist die schrittweise Umsetzung von Mobilität, das Sammeln von Erfahrungen und die Überprüfung der Erreichung der angestrebten Ziele im Arbeitsalltag.

Um Mobilität strategisch einzuführen und zu verankern, bedarf es einer Zielvorgabe und eines ressortübergreifenden Vorgehens. Ein ambitioniertes, aber nicht unrealistisches Ziel ist es, die aktuelle Mobilitätsquote von derzeit ca. 8% im Laufe eines Jahres auf 15% zu steigern. Zum Ende des Jahres 2014 werden im Rahmen eines Controllings erstmalig die Ergebnisse bewertet, Hindernisse identifiziert und weitere geeignete Maßnahmen zur Erreichung des Zieles entwickelt.

Das vorliegende Konzept geht im Folgenden auf den aktuellen Stand des Handlungsfeldes Mobilität in der bremischen Verwaltung ein, macht deutlich, was unter Mobilität verstanden wird, welche Vorteile Mobilität mit sich bringt und was die Umsetzung von Mobilität unterstützt bzw. erschwert. Die Punkte sieben und acht sind die Kernstücke des Konzepts. Hier werden Voraussetzungen benannt und konkrete Schritte aufgezeigt, mit denen Mobilität in der bremischen Verwaltung umgesetzt werden kann.

## **2. Stand der Mobilität in der bremischen Verwaltung**

Mobilität ist in der bremischen Verwaltung kein neues Thema, eine systematische Umsetzung fehlt jedoch bislang. Bisher wird Mobilität fast ausschließlich im Rahmen der Nachwuchskräfteentwicklung eingesetzt. Andere übergreifende Zielsetzungen, die unentbehrlich sind, um den Prozess der Verwaltungsmodernisierung voranzubringen, wie Arbeitsplatzzufriedenheit, Motivation und Förderung der Beschäftigten, der Einsatz von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern nach Umorganisation, eine bessere Auslastung der Beschäftigten oder die Beseitigung von Personalengpässen spielten in der Vergangenheit kaum eine Rolle.

In den personalpolitischen Perspektiven der Freien Hansestadt Bremen heißt es dazu:

„Insgesamt ist die Mobilität im öffentlichen Dienst noch zu verbessern. Mobilität über Organisationseinheiten hinweg ist bisher nicht die Norm, sondern eher die Ausnahme. Eine zentrale Herausforderung der nächsten Jahre wird es daher sein, systematisch Mobilität für größere Beschäftigungsgruppen zu ermöglichen und durch geeignete Maßnahmen zu unterstützen. (...) Es soll gemeinsam mit den Personalvertretungen ein dienststellenübergreifendes Verfahren entwickelt werden, durch das zunächst Transparenz über die Möglichkeiten eines

solchen temporären oder dauerhaften Wechsels erzeugt wird und Barrieren auf Seiten der Beschäftigten sowie der Dienststellen gesenkt werden.“<sup>3</sup>

Auch wenn zurzeit noch nicht davon gesprochen werden kann, dass Mobilität in der bremischen Verwaltung systematisch umgesetzt wird, soll im Folgenden an zwei Beispielen aufgezeigt werden, wie schon jetzt die Umsetzung von Mobilität unterstützt wird.

Im Rahmen der Beschlüsse zur Umsetzung der Föderalismuskommission II in der Freien Hansestadt Bremen hat der Senat am 8. März 2010 entschieden, dass als flankierende Maßnahme im Personalbereich Neueinstellungen grundsätzlich auf den Bedarf im Rahmen der Übernahme von Nachwuchskräften begrenzt werden sollen. In der Praxis bedeutet dies, dass abgesehen von einigen Ausnahmen, alle Stellen nur noch verwaltungsintern ausgeschrieben werden. Ein Ziel dieses Senatsbeschlusses war es, die interne Mobilität zu fördern. In der Folge zeigte sich jedoch, dass sich zum Teil keine oder nur sehr wenige Mitarbeiter/innen auf interne Ausschreibungen beworben haben. Um die Belebung des internen Arbeitsmarktes zu fördern und die Dienststellen bei Stellenbesetzungen zu unterstützen, hat die Senatorin für Finanzen den von ihr herausgegebenen „Leitfaden Personalauswahl“ aktualisiert und Tipps und Anregungen für die Gestaltung von (internen) Stellenausschreibungen formuliert. So wurde dargestellt, dass es beispielsweise bei einer Ausschreibung darum gehen muss, für eine Stelle zu werben, neugierig zu machen, die Vorteile der ausgeschriebenen Stelle herauszuarbeiten, zu unterstreichen, was das Spannende an der Aufgabe ist und welche weiteren Vorteile geboten werden (z. B. Entwicklungsperspektiven, umfassende Einarbeitung, flexible Arbeitszeiten, Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten). Darüber hinaus geht es auch darum, Bewerbungsbarrieren abzubauen, d. h. Stellen realistisch und qualifikationsgerecht zu beschreiben, um Mitarbeiter/innen nicht mit überzogenen Erwartungen abzuschrecken, sondern sie zu ermutigen, sich auf ausgeschriebene Stellen zu bewerben.<sup>4</sup>

In seiner Sitzung am 8. März 2010 hat der Senat einen weiteren Beschluss gefasst: „Zur Förderung der internen Mobilität zwischen den Dienststellen des Landes Bremen soll zukünftig ein Laufbahnwechsel, ein Beförderungssamt ab A 13 und A 15 grundsätzlich erst im Einsatz im dritten Aufgabengebiet erreicht werden.“

Die Intention dieses Beschlusses ist, dass Mobilität zum Normalfall und der Wechsel in andere Aufgabenbereiche ohne eine konkrete Beförderungsperspektive ein selbstverständlicher Teil der individuellen Karriereplanung wird.

---

<sup>3</sup> ebd., S. 42

<sup>4</sup> Weitere Informationen und Anregungen finden sich im „Leitfaden Personalauswahl“ der Senatorin für Finanzen.

Diese beiden Beispiele zeigen auf, wie im Rahmen des Personalmanagements konkrete Schritte zur Steigerung der Mobilität unternommen und positive Erfahrungen gesammelt werden können.

Ziel einer systematischen Bearbeitung des Themas Mobilität ist es daher, dienststellenübergreifend mobilitätsfördernde Maßnahmen für alle Beschäftigten<sup>5</sup> zu entwickeln und schrittweise (wie unter Punkt 8 in diesem Konzept beschrieben) umzusetzen.

### **3. Was wird unter Mobilität verstanden?**

Unter Mobilität wird in diesem Zusammenhang verstanden, dass Beschäftigte ihren Arbeitsplatz wechseln. Die Formen und der zeitliche Umfang können dabei variieren und reichen von einer mehrtägigen Hospitation über einen befristeten Stellentausch bis hin zu einer dauerhaften Versetzung. Mobilität kann sowohl einen Wechsel innerhalb der eigenen Dienststelle, als auch ressortübergreifend, zur Bundesverwaltung, zu anderen Landesverwaltungen, zu freien Trägern und Gesellschaften, zu Einrichtungen der Europäischen Union, zu Wirtschaftsunternehmen, Spitzenverbänden, Gewerkschaften usw. bedeuten.

### **4. Welche Vorteile bringt Mobilität mit sich?**

Mobilität kann sowohl für die Dienststelle als auch für die Beschäftigten folgenden Nutzen haben:

#### **Individuelle Vorteile für die Beschäftigten**

Beschäftigte können durch Mobilität im Rahmen der individuellen Personalentwicklung ihr Wissen und ihre Erfahrungen erweitern. Sie haben die Möglichkeit, neue Tätigkeitsfelder kennen zu lernen, ihre Qualifikationen auszubauen und gegebenenfalls andere Arbeitsplätze zu finden, die ihrem Befähigungsprofil und ihren Bedürfnissen mehr entsprechen.

Neue Herausforderungen – und als das ist ein Arbeitsplatzwechsel auch zu sehen – erhöhen die Motivation und stärken das Selbstvertrauen. Neben der Erweiterung des Fachwissens bauen die Beschäftigten auch ihre soziale und persönliche Kompetenz aus, was sich positiv auf Beurteilungen und Aufstiegschancen auswirken kann.

---

<sup>5</sup> Das vorliegende Konzept zur Steigerung der Mobilität in der bremischen Verwaltung richtet sich an die Kernverwaltung, an Körperschaften, Stiftungen, Anstalten und Eigenbetriebe.

### **Leistungssteigerung und -erhaltung**

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Erfahrungen aus unterschiedlichen Arbeitszusammenhängen bringen neue Ideen ein, transferieren Wissen, stellen alt eingefahrene Routinen in Frage, überwinden Ressortegoismen, überblicken Zusammenhänge und fördern eine gemeinsame Unternehmenskultur. Außerdem wirkt sich der Wechsel des Arbeitsplatzes positiv auf die Arbeitszufriedenheit aus und unterstützt lebenslanges Lernen.

### **Erweiterung des Einsatzbereichs und Steigerung der Flexibilität**

Beschäftigte, die in verschiedenen Aufgabenbereichen Erfahrungen gesammelt haben, können sich eher auf neue Aufgaben, Situationen und Personen einstellen oder andere Beschäftigte vertreten. Sie sind häufig offener für organisatorische Änderungen, verfügen über Netzwerke, können leichter mit anderen Facheinheiten kooperieren und Informationen austauschen.

### **Führungskräfteentwicklung**

Führungskräfte müssen über bestimmte Fähigkeiten und Eigenschaften verfügen, um den ständig wachsenden Anforderungen im Berufsalltag souverän begegnen zu können. Durch Mobilität sollen hier zusätzliche Qualifikationen und Erfahrungen gewonnen werden, Netzwerke geknüpft, eine stärkere Kommunikation und Teamorientierung erreicht, verschiedene Führungs- und Arbeitstechniken erlernt und insbesondere Erfahrungen in der Mitarbeiterführung gewonnen werden.

Mobilität ist in diesem Zusammenhang ein Entwicklungsinstrument zur gezielten und nachhaltigen Förderung von fachlicher und persönlicher Flexibilität von Führungskräften.

### **Minderung persönlicher Abhängigkeit**

Durch den Wechsel des Arbeitsplatzes wird die Zahl und Dauer persönlicher Abhängigkeitsverhältnisse zwischen Beschäftigten und Vorgesetzten verringert. Der Mitarbeiter/die Mitarbeiterin ist im Laufe ihrer Berufstätigkeit mehreren Führungskräften unterstellt, wird von unterschiedlichen Vorgesetzten beurteilt und ist nicht mehr nur von dem Urteil eines einzigen Vorgesetzten abhängig.

## **5. Was erschwert die Umsetzung von Mobilität?**

Obwohl eine Vielzahl von Vorteilen für die Dienststelle und für die Beschäftigten aufgeführt werden können, führen reale oder vermeintliche Schwierigkeiten dazu, dass Mobilität in der bremischen Verwaltung bisher nicht systematisch umgesetzt wurde.

Um Mobilität erfolgreich zu etablieren, müssen Hindernisse identifiziert und beseitigt werden.

### **Personenbedingte Hemmnisse**

Widerstände von Beschäftigten gegenüber Mobilität haben unterschiedliche Ursachen. Generell ist festzustellen, dass die Angst vor Veränderungen zunimmt, je länger Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter den gleichen Arbeitsplatz innehaben. Die Unsicherheit bezüglich der neuen Arbeitsumgebung, neuer Vorgesetzter, Kolleginnen und Kollegen wächst, ebenso die Sorge vor einer Über- oder Unterforderung im neuen Arbeitsbereich.

Erschwerend kommt hinzu, dass Arbeitsplatzwechsel nicht selten ein negatives Image haben, weshalb berufliche Veränderung nicht als Chance gesehen werden kann.

### **Strukturelle bzw. organisationsbedingte Hemmnisse**

Eine fehlende Mobilitätskultur und die mangelnde Unterstützung durch die Personalabteilung bzw. durch die Leitungsebene gehören häufig zu den strukturellen Hindernissen. Wird Mobilität gelebt, verursacht dies, zumindest zu Beginn, einen höheren Aufwand. Der Prozess der Mobilität muss organisiert und Beschäftigte müssen in ihr neues Arbeitsgebiet eingearbeitet werden. Anfallende Kosten bzw. finanzielle Nachteile können ebenfalls ein Hindernis darstellen. Hierzu zählen insbesondere die Einhaltung der Einsparquote und Haushaltssperren. Daher müssen Rahmenbedingungen geschaffen werden, die es ermöglichen, Mobilität ohne Reibungsverluste umzusetzen.

## **6. Was unterstützt die Umsetzung von Mobilität?**

Um die Mobilitätsbereitschaft der Beschäftigten zu fördern sowie das Bewusstsein zu wecken, dass Veränderungen im Berufsleben – auch im öffentlichen Dienst – ein normaler Bestandteil des Berufsalltags sind und als Chance gesehen werden sollten, sind unterstützende Rahmenbedingungen bzw. Voraussetzungen notwendig.

### **Haltung der Dienststellenleitung**

Die Dienststellenleitung muss Mobilität, auch ressortübergreifend, unterstützen und Hindernisse bei der Umsetzung beseitigen. Ohne die volle und vorbehaltlose Unterstützung durch die Leitungsebene kann Mobilität nicht gelebt werden.

### **Rolle der Vorgesetzten**

Bei der Umsetzung von Mobilität kommt den Vorgesetzten eine entscheidende Rolle zu, denn sie können die Mobilität ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter fördern oder behindern.

Damit mobilitätsfördernde Maßnahmen Erfolg haben, ist es notwendig, dass Vorgesetzte die langfristigen Vorteile für ihre Organisationseinheit erkennen und ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unterstützen, fördern und zur Mobilität ermutigen. Den Rahmen hierfür bietet z.B. das Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräch. In diesem Vier-Augen-Gespräch kann offen und frühzeitig über mögliche Veränderungswünsche gesprochen sowie der Prozess der Veränderung gemeinsam gestaltet werden. Darüber hinaus haben Vorgesetzte eine Vorbildfunktion gegenüber ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und sollten daher Mobilität aktiv vorleben.

### **Positive Anreize für Beschäftigte schaffen**

Mobilität von Beschäftigten muss wertgeschätzt und gewürdigt werden. Dies muss sich zum einen positiv in Beurteilungen niederschlagen, zum anderen muss das gezeigte Engagement bei Stellenbesetzungen als Vorteil berücksichtigt werden. In Auswahlverfahren ist dieser Aspekt positiv zu bewerten.

### **Vorbereitung, Qualifikation und Einarbeitung**

Berufliche Mobilität stellt, insbesondere wenn das Instrument noch nicht etabliert ist und entsprechende Erfahrungen fehlen, hohe Anforderungen an die rotierenden Beschäftigten. Von daher ist es hilfreich, sowohl Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als auch Vorgesetzte bereits im Vorfeld durch Fortbildungsangebote zu unterstützen, um berufliche Veränderungen in die Wege zu leiten. Seminare, die Orientierung und Unterstützung sowohl für Beschäftigte als auch für Führungskräfte bieten, können z.B. sein:

- „Persönliches Veränderungsmanagement: Der Schritt in eine neue Aufgabe.“
- „Positionierung und Entwicklung im beruflichen Umfeld“ für Führungskräfte, Nachwuchskräfte oder (junge) Beschäftigte, die (frühzeitig) ihren beruflichen Werdegang planen wollen.
- „Akzeptanz, Unterstützung und Initiierung von beruflichen Veränderungsprozessen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern“ (Pflicht-) Veranstaltung für Führungskräfte.

Damit alle Beteiligten möglichst schnell von einem Arbeitsplatzwechsel profitieren, sollte die aufnehmende Organisationseinheit gut auf die Übernahme der neuen Mitarbeiterin/des neuen Mitarbeiters vorbereitet sein. Maßnahmen, die die Einarbeitung in ein neues Arbeitsgebiet erleichtern, sind im „Leitfaden zur erfolgreichen Einarbeitung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter“<sup>6</sup> nachzulesen.

---

<sup>6</sup> Leitfaden zur erfolgreichen Einarbeitung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Freie Hansestadt Bremen, Dezember 2004

## **Transparente Vermittlung von Informationen**

Durch umfassende und transparente Informationen über die verschiedenen Möglichkeiten und Angebote zum Thema Mobilität sollen sowohl Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als auch Führungskräfte ermutigt werden, Mobilität umzusetzen. Durch die Kommunikation erfolgreicher Mobilitätsbeispiele oder durch Erfahrungsberichte können noch unentschlossene Beschäftigte zu einem Stellenwechsel animiert werden. Regelmäßige Informationen zum Thema können beispielsweise über das Intranet bzw. über das MiP verbreitet werden.

## **Identifizierung und Beseitigung von Hinderungsgründen**

Hinderungsgründe von Mobilität müssen identifiziert und entsprechende Maßnahmen ergriffen werden, um Änderungen herbei zu führen. Erst wenn die Hinderungsgründe erkannt und abgebaut werden, ist es möglich, dass Mobilität von den Mitarbeiter/innen mehr genutzt bzw. eingefordert wird. Um Mobilitätshemmnisse in den Dienststellen zu lokalisieren, kann das Thema auf Dienstbesprechungen dargelegt oder in Mitarbeitergesprächen erörtert werden.

## **Abbau von Bewerbungsbarrieren**

Um Mobilität auf dem internen Arbeitsmarkt zu fördern, müssen Ausschreibungstexte ansprechend und interessant formuliert sein und Stellen realistisch und qualifikationsgerecht beschrieben werden<sup>7</sup>.

## **7. Wie kann Mobilität in der bremischen Verwaltung umgesetzt werden?**

Die folgenden Voraussetzungen müssen erfüllt werden, um Mobilität so zu gestalten, dass sie im Berufsalltag gelebt werden kann:

- Es müssen realistische, niedrigschwellige Mobilitätsmaßnahmen entwickelt werden, die praxistauglich sind und umgesetzt werden können.
- Es muss damit begonnen werden, Mobilität schrittweise umzusetzen, damit das Thema vermehrt in den Dienststellen kommuniziert wird, dadurch an praktischer Bedeutung gewinnt und sich die Umsetzung aufgrund vorhandener Erfahrungen vereinfacht.
- In den Ressorts müssen Ansprechpartner/-innen zur Verfügung stehen, die Entwicklungs- und Beratungsgespräche mit Mitarbeiter/innen zum Thema Mobilität führen und sie bei der Umsetzung von Mobilitätswünschen umfassend unterstützen.

---

<sup>7</sup> Vgl. Leitfaden Personalauswahl der Freien Hansestadt Bremen, Dezember 2010, S. 2 und S. 23f.

- Die Vorgesetzten in den Ressorts müssen Mobilität als Instrument der dezentralen und individuellen Personalentwicklung nutzen sowie die Umsetzung von Mobilität aktiv fördern.
- Das Interesse von Beschäftigten an Mobilität darf nicht negativ gewertet werden. Im Gegenteil - Mobilitätsinteressen müssen gefördert und unterstützt werden.
- Langfristig muss das Ziel verfolgt werden, durch gelebte Mobilität (in unterschiedlichster Form) zu einem Kulturwechsel zu gelangen.

## **8. Konkrete Schritte zur Umsetzung von Mobilität**

Das nachfolgend skizzierte Verfahren soll dazu beitragen, die Mobilitätsquote bis Ende 2014 auf 15% zu erhöhen.

- a) Es wird eine Arbeitsgruppe „Mobilität“ eingerichtet, die sich aus den für Mobilität zuständigen bzw. benannten Personen in den Dienststellen, Mitarbeiter/innen der Mobilitätsbörse bzw. Personalausgleichsstelle und einer Vertreterin bzw. eines Vertreters des Gesamtpersonalrates und bei Bedarf einer Vertreterin bzw. Vertreters der Schwerbehindertenvertretung zusammensetzt. Aufgaben dieser Arbeitsgruppe sind u.a.:
- ressortübergreifende Möglichkeiten zu entwickeln und Wege aufzuzeigen, um den erforderlichen Mobilitätsanliegen der Ressorts zu entsprechen,
  - Koordination aktueller Mobilitätsanliegen,
  - Erfahrungen mit Mobilität auszuwerten,
  - Mobilitätshindernisse zu identifizieren und Vorschläge zur Beseitigung zu entwickeln,
  - neue Maßnahmen zur Förderung von Mobilität erarbeiten,
  - über Mobilitätswünsche von Beschäftigten zu beraten,
  - Mobilitätsangebote für Beschäftigte entwickeln,
  - Lösungen für Einzelfälle zu entwickeln, in denen der Dienstherr die Verpflichtung der Prüfung einer anderweitigen amtsangemessenen Verwendung für Beamtinnen und Beamte hat, weil dies aus amtsärztlicher Sicht geboten ist. Dies gilt analog auch für Tarifbeschäftigte.

Sofern einzelfallbezogen beraten werden muss, wird Anonymität gewährleistet.

b) Um Mobilität und Mobilitätsförderung als kontinuierlichen Prozess zu implementieren, erstellen die Dienststellen einmal jährlich einen Mobilitätsbericht, der an die Senatorin für Finanzen, Ref. 33, weitergeleitet, dort evaluiert und als Gesamtbericht veröffentlicht wird. Das Referat 33 entwickelt eine Vorlage für einen Bericht, der u.a. Fragen zu folgenden Aspekten enthalten sollte:

- Wie viele Beschäftigte sind in dem Berichtszeitraum mobil gewesen?
- In welcher Form wurde Mobilität umgesetzt?
- In welchem zeitlichen Umfang fand Mobilität statt?
- Wie viele Beratungsgespräche haben die für Mobilität zuständigen Personen geführt?
- Welche Erfahrungen wurden mit Mobilität gemacht? Gab es Hindernisse, gibt es Tipps und Empfehlungen für andere Dienststellen?
- Ausblick auf das nächste Jahr.

## **9. Schlussbemerkung**

In der Vergangenheit hat es in der bremischen Verwaltung vereinzelt Versuche gegeben, die Mobilität der Beschäftigten zu fördern. Insgesamt waren die Ergebnisse aber nicht zufriedenstellend, weshalb nun ein neuer Anlauf unternommen wird, weitere Schritte in Richtung Mobilität zu realisieren.

Der Haltung der Dienststellenleitung und der Vorgesetzten kommt in diesem Prozess eine besondere Bedeutung zu. Ihr Engagement, ihre Unterstützung und ihre positive Bewertung von beruflicher Mobilität sind die Voraussetzung dafür, dass der Wechsel des Arbeitsplatzes ein selbstverständlicher Bestandteil der Berufsbiografie der Beschäftigten wird. Das langfristige Ziel muss sein, dass Probleme, die es bisher im Zusammenhang mit beruflicher Mobilität gegeben hat, beseitigt werden. Mobilität muss für Engagement und Flexibilität der Beschäftigten stehen und wertgeschätzt werden. Ausgehend von der gegenwärtigen Situation beschreibt dieses Ziel einen Kulturwechsel. Einen Kulturwechsel, der Schritt für Schritt erfolgen muss und einen langen Atem erfordert, dessen Umsetzung aber realistisch ist, wenn die notwendigen Maßnahmen eingeleitet werden.