



Konzept

Die Senatorin für Finanzen

Zukunft entwickeln - Veränderungen gestalten

Personalentwicklung in der Freien Hansestadt Bremen

Impressum:

Herausgeberin:

Die Senatorin für Finanzen
Abteilung Personal- und Verwaltungsmanagement
Referat 33 – Personalentwicklung –
Doventorscontrescarpe 172 C, 28195 Bremen
Ansprechpartnerin: Heidemarie Mahlmann
Email: heidemarie.mahlmann@finanzen.bremen.de

An der Erstellung des Konzepts haben mitgewirkt:

| | |
|----------------------|--|
| Elke Jung | Senatorin für Soziales, Kinder, Jugend und Frauen |
| Anja Meineke | Senator für Justiz und Verfassung |
| Imke Oeltjen | Senatorin für Finanzen |
| Dr. Edith Stachl | Senator für Umwelt, Bau und Verkehr (bis Januar 2013) |
| Karen Vogel-Krawczyk | Gesamtpersonalrat für das Land und die Stadtgemeinde Bremen (beratend) |

Druck:

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

1. Auflage
Stand: Februar 2014

Die Senatorin für Finanzen

Bremen, im Februar 2014



Liebe Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter,
liebe Leserinnen und Leser,

die öffentliche Verwaltung als größter Arbeitgeber im Land Bremen unterliegt, ebenso wie die Wirtschaft, den Auswirkungen vielfältiger gesellschaftlicher Veränderungen. Besonders die demografische Entwicklung – wir werden „weniger, älter und bunter“ – und die angespannte Haushaltslage stellen große Herausforderungen dar.

In der täglichen Arbeit führen diese Veränderungen dazu, dass wir uns in einem Spannungsfeld bewegen: Einerseits steigen die Anforderungen an die Beschäftigten durch neue oder veränderte Aufgaben und begrenzte personelle Ressourcen. Andererseits ändern sich ihre Ansprüche, etwa wenn es um die Ausgestaltung der Arbeit oder um eine Work-Life-Balance geht.

Um dieses Spannungsfeld zukünftig gut austarieren zu können, benötigen wir eine gemeinsame Strategie und eine klare Zielformulierung von Personalentwicklung und wir brauchen eine Verständigung darüber, wie die Umsetzung in den Arbeitsalltag geschehen kann.

All dies bietet das vorliegende Konzept „Zukunft entwickeln – Veränderungen gestalten – Personalentwicklung in der Freien Hansestadt Bremen“. Es ist ein solides und bodenständiges Konzept. Ein Konzept, das sich an den Anforderungen der Praxis orientiert, realistische Ziele formuliert und auf Handlungsorientierung ausgerichtet ist. Eines, das zentrale Personalentwicklungsinstrumente und deren Mindeststandards in den Fokus nimmt und einen gangbaren Weg für alle Ressorts und Dienststellen hin zu einer wirkungsvollen und beständigen Personalentwicklung aufzeigt.

Personalentwicklung im öffentlichen Dienst zukunftsfest zu verankern ist keine Kür, keine Frage des Wollens, sondern die Einsicht in die Notwendigkeit, in einer immer komplexer und dynamischer werdenden Arbeitswelt gut auf zukünftige Anforderungen vorbereitet zu sein. Es ist aber nicht nur eine Notwendigkeit, sondern auch eine Chance, die Zukunft der bremischen Verwaltung mit gestalten zu können.

Ich danke denjenigen, die tatkräftig an der Erstellung des Konzeptes beteiligt waren und lade alle Beschäftigten – die Führungskräfte ebenso wie die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter – ein, den Weg hin zu einer zukunftsfähigen Personalentwicklung gemeinsam zu gestalten. Sie ist die Basis für eine effektive und erfolgreiche Verwaltungsarbeit. Ich freue mich, wenn Sie Ihre Fähigkeiten und Ihr Engagement in diesen Prozess einbringen.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'K. Linnert'.

A stylized handwritten signature in black ink, consisting of a long horizontal line with a small loop at the end.

Karoline Linnert

Bürgermeisterin

Inhalt

| | |
|--|----|
| 1. Einleitung..... | 1 |
| 2. Grundsätze wirkungsvoller Personalentwicklung..... | 4 |
| 3. Ausgangssituation und Einflussfaktoren..... | 8 |
| 4. Organisationsstruktur und Rahmenbedingungen | 10 |
| 5. Schwerpunkte ressortübergreifender Personalentwicklung | 13 |
| 6. Personalentwicklung in Bremen – das neue Konzept..... | 17 |
| 7. Handlungsfelder zukunftsfähiger Personalentwicklung..... | 20 |
| 8. Instrumente und Standards zukunftsfähiger Personalentwicklung | 28 |
| 9. Fazit und Ausblick..... | 38 |

1. Einleitung

Die zukünftige Leistungsfähigkeit der bremischen Verwaltung hängt in hohem Maße von der Arbeitsfähigkeit, der Kompetenz und der Motivation der Beschäftigten¹ ab. Daher bedarf es einer Personalentwicklung, die sowohl im Interesse der Gesamtverwaltung als auch der Beschäftigten das Ziel verfolgt, ressortübergreifende und dezentrale Anforderungen und Interessen so zusammenzuführen, dass Personalentwicklung nach einheitlichen Maßstäben und in vergleichbarer Güte stattfinden kann. Die demografische Entwicklung und die notwendige Haushaltskonsolidierung stellen dabei zu beachtende Rahmenbedingungen dar.

Aufgrund der dezentralen Fach- und Ressourcenverantwortung ist die Personalentwicklung in der Freien Hansestadt Bremen vielfältig und facettenreich. Neben den Vorteilen, die diese Vielfalt mit sich bringt, werden in der täglichen Praxis aber auch Nachteile sichtbar. Diese zeigen sich z.B. darin, dass die Umsetzung der Personalentwicklung nicht nur in den jeweiligen Ressorts, sondern auch in den einzelnen Dienststellen, in Bezug auf Umfang und Qualität sehr unterschiedlich ist.

Neben der vorhandenen Vielfältigkeit ist daher unbedingt auch die Konzentration auf einige zentrale Personalentwicklungsinstrumente, die für die Bewältigung zukünftiger Anforderungen besonders wirkungsvoll sind, erforderlich.

Die Konzentration auf wesentliche Aspekte der Personalentwicklung, das Aufzeigen eines roten Fadens in diesem breiten Feld und eine praxis- und handlungsorientierte Ausrichtung haben Priorität in dem vorliegenden Konzept. Deshalb findet eine Fokussierung auf fünf - aktuell und zukünftig - besonders wichtige Personalentwicklungsinstrumente statt. Diese nicht neuen, jedoch bedeutsamen Instrumente und ihre Mindeststandards bündeln die bereits bestehenden unterschiedlichen Aktivitäten im Bereich der Personalentwicklung. Nach dem Prinzip „weniger ist mehr“ zeigen sie einen überschaubaren und realistischen Weg hin zu einer qualitativ hochwertigen und beständigen Personalentwicklung auf. Damit bieten sie allen Ressorts und Dienststellen die Möglichkeit, eine in der Freien Hansestadt Bremen abgestimmte, gleichzeitig aber auf die jeweilige ressortspezifische Situation ausgerichtete Personalentwicklung umzusetzen.

¹ Mit dem Begriff „Beschäftigte“ sind in den folgenden Ausführungen Mitarbeiter/-innen und Führungskräfte gemeint. Dort, wo sich Inhalte konkret auf Beschäftigte mit oder ohne Führungsverantwortung beziehen, werden die Begriffe „Führungskraft“ und „Mitarbeiter/-in“ verwendet.

Um ressortübergreifende und dezentrale Personalentwicklung zielorientiert miteinander zu verknüpfen und um die Inhalte des Konzepts „Zukunft entwickeln – Veränderungen gestalten - Personalentwicklung in der Freien Hansestadt Bremen“ gemeinsam umsetzen zu können, ist der Prozess der Konzeptentwicklung von Beginn an transparent und beteiligungsorientiert angelegt worden.

In allen Ressorts wurden Workshops² durchgeführt, in denen eine Bestandsaufnahme zu ausgewählten Personalentwicklungsinstrumenten im Mittelpunkt stand. Mehr als 200 Beschäftigte aller Hierarchieebenen, von der Staatsrätin/dem Staatsrat bis zur/zum Sachbearbeiter/-in waren beteiligt. Auch die Interessenvertretungen haben hieran mitgewirkt. Alle Beteiligten haben sich aktiv eingebracht, den Stand der Personalentwicklung in ihrem Bereich lebhaft diskutiert und Ziele bzw. Arbeitsschwerpunkte für eine zukünftige Personalentwicklung beschrieben.

Die Ergebnisse dieser Bestandsaufnahme sind die Basis für das vorliegende Konzept. Damit ist gewährleistet, dass sich die Sichtweisen und Erwartungen der Ressorts und Dienststellen in den folgenden Ausführungen widerspiegeln.

In den Workshops entstand eine positive Aufbruchsstimmung, die für die Ressorts hilfreich und unterstützend bei der weiteren Umsetzung der Personalentwicklung sein wird. Dies gilt insbesondere auch für die Ressorts und Dienststellen, die mit dem Thema Personalentwicklung noch nicht so intensiv befasst sind.

Bei der Erstellung des Konzepts standen folgende Fragestellungen im Mittelpunkt:

- Welche **Bedeutung und strategische Relevanz** kommt der Personalentwicklung bei der Sicherung der Zukunftsfähigkeit der Verwaltung zu und wie kann sich in diesem Zusammenhang die Freie Hansestadt Bremen als attraktiver Arbeitgeber positionieren?
- Welche grundsätzlichen **Qualitätsanforderungen** sind an eine innovative Personalentwicklung zu stellen?

² Anstelle von Workshops wurden in kleineren Organisationseinheiten analog qualitative Interviews durchgeführt.

- Was sind die wesentlichen **Handlungsfelder** zukünftiger Personalentwicklung in Bremen?
- Welche **Instrumente der Personalentwicklung** "bedienen" diese Handlungsfelder in besonderer Weise (dialogisch, wirkungsorientiert, vernetzt) und sollen deshalb mit Priorität aufgegriffen und umgesetzt werden?
- Welche **Mindeststandards** sind sinnvoll, um die ausgewählten Instrumente in den Ressorts und Dienststellen erfolgreich zu machen?

Das vorliegende Konzept beinhaltet zwei Schwerpunkte. Im ersten Teil liegt der Fokus auf der bisherigen Entwicklung und dem aktuellen Stand der Personalentwicklung in der bremischen Verwaltung. Im zweiten Teil stehen die Neuausrichtung der Personalentwicklung und deren praktische Umsetzung im Mittelpunkt.

Der erste Teil beginnt mit dem Aufzeigen wichtiger Grundsätze, die den Rahmen für eine wirkungsvolle Personalentwicklung abgeben. Es folgt eine Beschreibung der Faktoren, die die Personalentwicklung in Bremen zum Teil tiefgreifend beeinflussen. Der darauf folgende Abschnitt verdeutlicht die Organisationsstruktur der bremischen Verwaltung, die den Gestaltungs- und Umsetzungsrahmen für ressortübergreifende und dezentrale Personalentwicklung bestimmt. Zum Abschluss des ersten Teils wird anhand einiger Beispiele ein Überblick über Personalentwicklungsthemen und -felder gegeben, die in die Zuständigkeit der ressortübergreifenden Personalentwicklung fallen.

Im zweiten Teil, in dem es um die Neuausrichtung der Personalentwicklung geht, werden zunächst unter dem Titel „Zukunft entwickeln – Veränderungen gestalten“ das Konzept der Personalentwicklung der Freien Hansestadt Bremen und die maßgeblichen Handlungsfelder einer zukunftsfähigen Personalentwicklung dargestellt. Im Anschluss werden fünf ausgewählte Personalentwicklungsinstrumente und deren Mindeststandards beschrieben. Diese Instrumente sind von besonderer Bedeutung, um den Anforderungen, die sich aus den zukünftigen Handlungsfeldern ergeben, wirksam begegnen zu können.

2. Grundsätze wirkungsvoller Personalentwicklung

Im Strategiepapier "Personal 2020 - Personalpolitische Perspektiven und Arbeitsprogramm für den öffentlichen Dienst der Freien Hansestadt Bremen bis 2020"³ wird die strategische Ausrichtung des gesamten Personalmanagements der Freien Hansestadt Bremen in ihren Grundsätzen dargestellt. In den Ausführungen wird Personalentwicklung als ein zentraler Teil des Personalmanagements beschrieben, der in Wechselwirkung mit anderen Handlungsfeldern des Personalmanagements steht.

Personalentwicklung ist eine eigenständige Disziplin, die deutlich andere Schwerpunkte hat als Personalverwaltung oder Personalcontrolling. Sie ist eine Querschnittsaufgabe, an deren Gestaltung und Verfestigung verschiedene Akteur/-innen gleichermaßen beteiligt sind: Die Dienststellenleitungen, die Führungskräfte, die Mitarbeiter/-innen und die Interessenvertretungen.⁴

Damit Personalentwicklung gegenwärtigen und zukünftigen Anforderungen nachhaltig begegnen kann, sind eine strategische Ausrichtung und eine kontinuierliche Umsetzung erforderlich. Personalentwicklung soll daher in der Freien Hansestadt Bremen nicht als nettes Extra oder als die Aneinanderreihung von Einzelmaßnahmen verstanden werden, sondern als ein systematischer Prozess, der von der Dienststellenleitung definiert und in der Linie umgesetzt wird.

Um zu gewährleisten, dass Personalentwicklung ihre Wirksamkeit optimal entfalten kann, ist eine Orientierung an folgenden Grundsätzen sinnvoll:

- Personalentwicklung leitet sich aus den strategischen Verwaltungszielen ab - "Die Personalstrategie folgt der Organisationsstrategie".
- Organisationsentwicklung und Personalentwicklung gehören untrennbar zusammen.
- Personalentwicklung wird von den Dienststellenleitungen gewollt und unterstützt - der Senat fordert und fördert Personalentwicklung als zentrales Gestaltungselement.

³ Personal 2020 – Personalpolitische Perspektiven und Arbeitsprogramm für den öffentlichen Dienst der Freien Hansestadt Bremen bis 2020. Hrsg.: Die Senatorin für Finanzen, Mai 2010.

⁴ Interessenvertretungen sind hier die Personalräte, die Schwerbehindertenvertretungen und die Frauenbeauftragten.

- Ressortübergreifende und dezentrale Personalentwicklung werden zielorientiert miteinander vernetzt, um einheitliche Maßstäbe und ein vergleichbares Qualitätsniveau realisieren zu können.
- Personalentwicklung gehört zu den wichtigsten Führungsaufgaben aller Vorgesetzten.
- Personalentwicklung ist geprägt durch transparente Entscheidungen, Vertrauen und Dialog.
- Personalentwicklung stellt sicher, dass die Beschäftigten über die fachlichen, methodischen und sozialen Kompetenzen verfügen, die sie benötigen, um flexibel auf sich verändernde Anforderungen eingehen zu können.
- Personalentwicklung fordert und fördert die Eigeninitiative und Eigenverantwortung aller Beschäftigten.
- Personalentwicklung fördert ein diskriminierungsfreies Arbeitsumfeld. Alle Instrumente berücksichtigen deshalb die Frauen- und Genderperspektive.
- Personalentwicklung ist ein kontinuierlicher Prozess, der unter strategischen und operativen Aspekten regelmäßig überprüft und weiterentwickelt werden muss.

Das Konzept für eine wirkungsvolle Personalentwicklung muss von der Dienststellenleitung vorgegeben werden. Mit Leben gefüllt wird dieses Konzept jedoch vor allem durch das tägliche Agieren aller Beschäftigten. Durch die Art und Weise ihres Handelns, durch ihre Offenheit und ihr Engagement gestalten sie die Zusammenarbeit. Sie unterstützen die Umsetzung der Personalentwicklung maßgeblich, indem sie:

- ihr Wissen auf einem aktuellen Stand halten und sich kontinuierlich weiter bilden
 - eigene, auch unkonventionelle Ideen einbringen
 - Veränderungen als Chance sehen und diese aktiv mitgestalten
 - offen und fair kommunizieren
 - zuverlässig, verantwortungsvoll und flexibel agieren
 - im Team zusammenarbeiten und gemeinsam Ziele erreichen
 - den Mut haben, anderen auf Augenhöhe zu begegnen
 - zu einer entspannten und förderlichen Arbeitsatmosphäre beitragen
 - sich selbst und das eigene Tun hinterfragen und offen für Neuerungen sind.
-

Die Akteur/-innen in diesem Prozess und die Anforderungen an sie lassen sich so zusammenfassen:

- ▶ Die **Abteilung Personal- und Verwaltungsmanagement** bei der Senatorin für Finanzen beschreibt aus der zentralen Perspektive die strategischen Zielsetzungen und Handlungsfelder mit denen sich Personalentwicklung in den kommenden Jahren beschäftigen muss.
- ▶ Die **Ressort- und Dienststellenleitungen** legen den Rahmen und die Ziele der dezentralen Personalentwicklung, unter Beteiligung der Interessenvertretungen, fest. Im Führungsprozess leben sie Personalentwicklung aktiv vor.
- ▶ Die **Führungskräfte** sind die wichtigsten Träger der Personalentwicklung. Sie agieren als Personalentwickler vor Ort und haben einen hohen Einfluss auf die Wirksamkeit der operativen Personalentwicklung.
- ▶ Die **Mitarbeiter/-innen** tragen Verantwortung für ihre eigene Entwicklung. Eigeninitiative und Engagement sind erforderlich bei der Umsetzung gezielter Personalentwicklungsaktivitäten.
- ▶ Die **Personalentwickler/-innen** erarbeiten dezentrale Personalentwicklungskonzepte und koordinieren die Aktivitäten in den Dienststellen.
- ▶ Die **Personalräte** wirken im Rahmen ihrer Mitbestimmungsrechte an der Gestaltung der Personalentwicklung mit.
- ▶ Die **Schwerbehindertenvertretungen** sorgen dafür, dass die besonderen Belange der Schwerbehinderten eine ausreichende und sachgerechte Berücksichtigung finden.
- ▶ Die **Frauenbeauftragten** stellen sicher, dass die Interessen von Frauen auf der Grundlage des Landesgleichstellungsgesetzes berücksichtigt werden.

Personalentwicklung ist ein kontinuierlicher, auf Austausch ausgerichteter Prozess. Damit dieser Anspruch Wirklichkeit werden kann, braucht es ein dialogisches Vorgehen.

- Es braucht den Dialog mit den Ressorts und Dienststellen in der Phase der Konzeptentwicklung, um zu erfahren, wo sie in Bezug auf Personalentwicklung stehen und wo sie ihren Handlungsbedarf sehen.
 - Es braucht den Dialog zwischen Mitarbeiter/-innen und Führungskräften in der Umsetzungsphase der Personalentwicklungsinstrumente. Dabei werden die Beschäftigten als Expert/-innen ihres Verantwortungsbereichs gesehen, die ihre
-

Kompetenz und Motivation in die tägliche Arbeit einbringen und deren Leistungsfähigkeit, Kreativität und Gesundheit es zu fördern gilt.

- Und es braucht den Dialog bei der Überprüfung der Wirksamkeit der umgesetzten Personalentwicklungsinstrumente, um von- und miteinander lernen zu können.

Fazit: Personalentwicklung macht die Organisation handlungs- und damit zukunftsfähig und ist deshalb zentraler Erfolgsfaktor für die Bewältigung zukünftiger Aufgaben und Anforderungen.

3. Ausgangssituation und Einflussfaktoren

Die Freie Hansestadt Bremen befindet sich inmitten zahlreicher dynamischer und komplexer gesellschaftlicher Entwicklungen, die insbesondere durch den demografischen Wandel ausgelöst werden. Auch wenn in Bremen bis 2020 kein erheblicher Bevölkerungsrückgang zu erwarten ist, wird das Land mit deutlichen Veränderungen der Altersstruktur der Bevölkerung konfrontiert sein, die sowohl Auswirkungen auf Art und Umfang kommunaler Dienstleistungsangebote als auch auf die für den Arbeitsmarkt zur Verfügung stehenden Menschen haben werden.

Gleichzeitig beeinflusst die Haushaltslage Bremens die Handlungsmöglichkeiten der öffentlichen Verwaltung.

Das folgende Schaubild zeigt einige gewichtige Einflussfaktoren, die auf das Handeln der öffentlichen Verwaltung in Bremen einwirken.

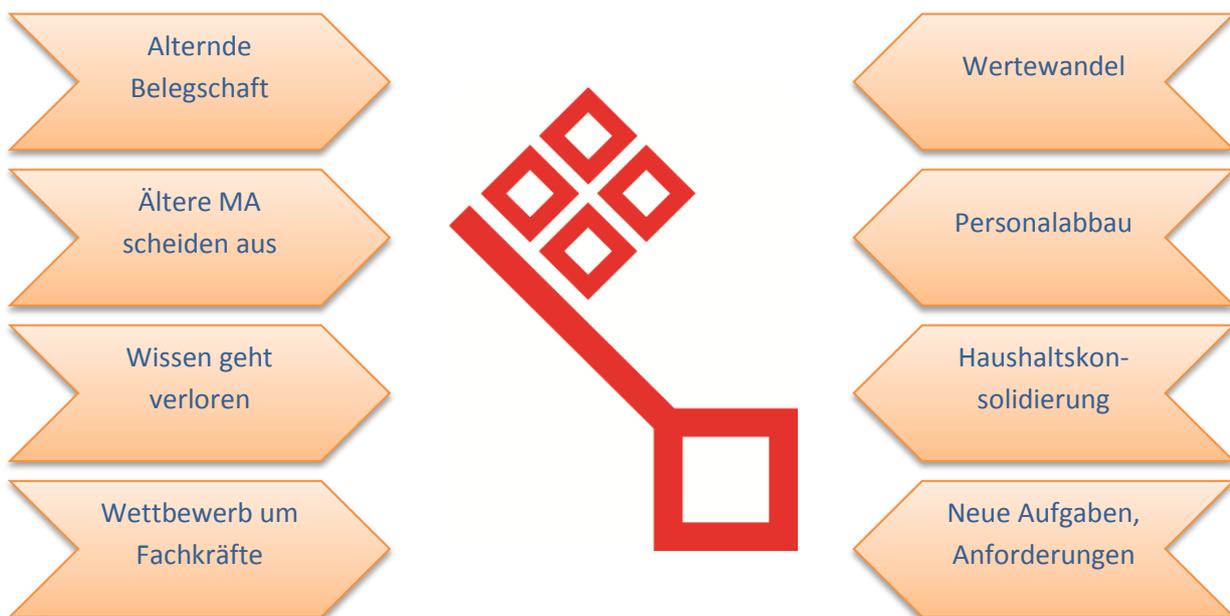


Abbildung 1: Einflussfaktoren auf das Handeln der öffentlichen Verwaltung in Bremen

Die in dieser Grafik dargestellten Einflussfaktoren werden im Folgenden kurz erläutert:

- Der demografische Wandel führt zu einer Alterung der Belegschaft. Dies erfordert intensive Bemühungen, die Arbeitsfähigkeit der Beschäftigten aktiv zu sichern.

- Durch das Ausscheiden älterer Beschäftigter aus dem aktiven Erwerbsleben geht umfangreiches Erfahrungswissen verloren, das es so gut wie möglich zu bewahren gilt.
- Die Aufteilung der Altersjahrgänge ist nicht ausgewogen. Ältere und jüngere Beschäftigte bilden den Hauptanteil an der Belegschaft. Die mittleren Jahrgänge sind weit weniger vertreten.
- Der sich abzeichnende Fachkräftemangel zwingt auch die öffentlichen Arbeitgeber, neue Wege der Personalgewinnung und -bindung zu gehen.
- Beschäftigte haben, bedingt durch einen Wandel der Werte, andere Anforderungen und Erwartungen an eine sinnvolle und befriedigende Tätigkeit als noch vor einigen Jahren.
- Anforderungen wie Elternschaft, Pflege oder ehrenamtliches Engagement müssen vor dem Hintergrund unterschiedlicher Lebensphasen Berücksichtigung finden.
- Darüber hinaus kommen, wiederum ausgelöst durch den demografischen Wandel und sich verändernde Bevölkerungsstrukturen, neue Anforderungen und Aufgaben auf den öffentlichen Dienst zu.
- Gleichzeitig wird die bremische öffentliche Verwaltung ihre Konsolidierungsbestrebungen, zu denen auch Personalabbau zählt, fortsetzen müssen.

Neben den beschriebenen Einflussfaktoren wird auch im Hinblick auf die steigende Bedeutung der Europafähigkeit der öffentlichen Verwaltung eine strukturierte Personalentwicklung für die Zukunft immer bedeutsamer.

Unter diesen schwierigen Rahmenbedingungen steht der öffentliche Dienst in Bremen vor der Herausforderung, die Handlungsfähigkeit der Verwaltung zu sichern, um auch in Zukunft Dienstleistungen für die in Bremen lebenden Menschen erbringen zu können, die ihren Lebenslagen und veränderten Bedürfnissen entsprechen.

4. Organisationsstruktur und Rahmenbedingungen

Mit dem in den 1990er Jahren begonnenen Prozess der Verwaltungsreform war eine Dezentralisierung der Ressourcenverantwortung verbunden. Deswegen liegt heute die Verantwortung für das Personal - und damit auch die Ausrichtung der Personalentwicklung - in den Ressorts und Dienststellen. Neben der dezentralen Personalentwicklung ist eine strategisch ausgerichtete, ressortübergreifende Planung und Koordinierung dieses Aufgabenbereichs erforderlich. Damit bewegt sich Personalentwicklung im Spannungsfeld zwischen ressortübergreifender und dezentraler Verantwortung.

Auf die Handlungsebene bezogen bedeutet das: Ressortübergreifende Personalentwicklung erarbeitet im Dialog mit den Ressorts und Dienststellen Konzepte und Instrumente und berät die dezentralen Einheiten bei der Implementierung und Evaluation.

Die Ressorts und Dienststellen sind verantwortlich für die Anpassung und Umsetzung dieser Instrumente, entwickeln gleichzeitig ressortspezifische Maßnahmen und implementieren diese. Die Dezentralisierung verfolgt damit das Ziel, Personalentwicklungsmaßnahmen möglichst passgenau auf die spezifischen Situationen einzelner Organisationseinheiten auszurichten und findet somit direkt vor Ort auf allen Ebenen statt. Dies erfordert nicht nur eine enge Abstimmung zwischen Führungskräften und Mitarbeiter/innen, sondern setzt auch voraus, dass alle Führungskräfte über entsprechende Kompetenzen verfügen und Verantwortung für die Umsetzung der Personalentwicklung in ihren Bereichen übernehmen.

Im Verantwortungsbereich der ressortübergreifenden Personalentwicklung findet sich eine Vielzahl weiterer Aufgaben. Sie übernimmt die Umsetzung der Personalentwicklung in Bereichen mit besonderem Steuerungsbedarf, z.B. in der Ausbildung und Nachwuchsförderung. Darüber hinaus ist sie Impulsgeberin, etwa beim betrieblichen Gesundheitsmanagement oder bei der interkulturellen Öffnung der Verwaltung. Außerdem ist sie Anbieterin ressortübergreifender Personalentwicklungsinstrumente wie Fortbildung, Führungskräfteentwicklung oder Mentoring. Unter Berücksichtigung der dezentralen Personalverantwortung wird somit das Ziel verfolgt, ressortübergreifende Standards der Personalentwicklung bereit zu stellen, um die erfolgreiche Entwicklung der Gesamtorganisation zu steuern, aber auch, um die Chancengleichheit aller Beschäftigten in den Ressorts und Dienststellen zu gewährleisten.

Um Personalentwicklung sowohl ressortübergreifend als auch dezentral an zukünftige Anforderungen ausrichten zu können, ist auf unterschiedlichen Ebenen eine Klärung bzw. Verständigung herbeizuführen. Handlungsbedarf besteht bei folgenden Punkten:

- Es gibt bisher kaum Verständigung über die Grundsätze und die Bedeutung der Personalentwicklung in der bremischen Verwaltung.
- Aufgrund der dezentralen Fach- und Ressourcenverantwortung sind die vorhandenen Personalentwicklungsinstrumente derzeit in den Ressorts und Dienststellen in unterschiedlicher Breite und Tiefe realisiert. Neben nachvollziehbaren ressortspezifischen Schwerpunktsetzungen und unterschiedlichen personellen Voraussetzungen führt dies gleichzeitig zu strukturellen Ungleichheiten für die Beschäftigten.
- Es gibt keine ausreichende Verständigung zwischen den ressortübergreifenden und dezentralen Personalverantwortlichen über die Wirksamkeit einzelner Personalentwicklungsinstrumente. Ebenso fehlt in der Regel eine systematische Evaluation. Dies führt unter anderem dazu, dass sich Führungskräfte in den Ressorts und Dienststellen von der Fülle möglicher Personalentwicklungsinstrumente zum Teil überfordert fühlen und sich Orientierungshilfen wünschen.
- Die vorhandenen Personalentwicklungsinstrumente sind nicht daraufhin überprüft, ob und inwieweit sie auf die Herausforderungen des demografischen Wandels antworten.
- Eine wirkungsvolle Personalentwicklung benötigt eine angemessene Personal- und Budgetausstattung. Personalentwicklung und Haushaltskonsolidierung widersprechen sich nicht. Im Gegenteil, die Konsolidierung des Haushaltes erfordert geradezu eine systematische Personalentwicklung, da die Ressourcen knapper werden und die an die Verwaltung gestellten Anforderungen kontinuierlich zunehmen.

Ein Ziel des neuen Personalentwicklungskonzeptes ist es, diesen Defiziten entgegen zu wirken und zu einem Übereinkommen in den beschriebenen Punkten zu gelangen.

In den Ressorts und Dienststellen der Bremischen Verwaltung wird vielfach professionelle Personalentwicklung mit unterschiedlichen Schwerpunkten betrieben. Auch vor diesem Hintergrund ist es Anspruch dieses Konzeptes, bei Anerkennung und Wertschätzung dezentraler Strukturen und Vorgehensweisen, ein gemeinsames Verständnis von Personalentwicklung sowie ein vergleichbares Qualitätsniveau zu wesentlichen Instrumenten der Personalentwicklung auf den Weg zu bringen, um eine ressortübergreifende Grundlage für eine zukunftsfähige Personalentwicklung im Bremischen öffentlichen Dienst zu haben.

5. Schwerpunkte ressortübergreifender Personalentwicklung

Die bremische Verwaltung hat das Thema Personalentwicklung als zentrales Aktionsfeld des Personalmanagements frühzeitig erkannt und kann dementsprechend bereits auf zahlreiche Instrumente und Maßnahmen und deren Umsetzung verweisen.

Themen wie Ausbildung, Führung, betriebliches Gesundheitsmanagement, Beurteilung, Fortbildung, Nachwuchsförderung oder interkulturelle Öffnung der Verwaltung standen, neben einer Vielzahl weiterer Maßnahmen, im Fokus der ressortübergreifenden Personalentwicklung der vergangenen Jahre. Einige Beispiele hierfür sollen im Folgenden kurz dargestellt werden.

Ausbildung

Angesichts der demographischen Entwicklung wird der öffentliche Dienst verstärkt in den Wettbewerb um geeignete Nachwuchskräfte mit Arbeitgebern aus dem privaten Sektor treten müssen. In diesem Kontext muss es dem öffentlichen Dienst gelingen, sich als attraktiver Arbeitgeber zu etablieren. Über den Weg der Ausbildung soll mittel- bis langfristig das Ziel erreicht werden, nicht nur die Altersstruktur der Beschäftigten des öffentlichen Dienstes zu verjüngen, sondern auch durch verstärkte Gewinnung von Nachwuchskräften mit Migrationshintergrund eine Beschäftigtenstruktur herzustellen, wie sie in der gesamten Bevölkerung vorzufinden ist.⁵

In der Fachrichtung Allgemeine Dienste werden derzeit für die Laufbahngruppe 1, 2. Einstiegsamt Auszubildende in dem anerkannten Ausbildungsberuf „Verwaltungsfachangestellte/Verwaltungsfachangestellter“ ausgebildet. Nachwuchskräfte für die Laufbahngruppe 2, 1. Einstiegsamt in der Fachrichtung Allgemeine Dienste werden über den Vorbereitungsdienst im Rahmen des Dualen Studiengangs Public Administration an der Hochschule Bremen gewonnen. Darüber hinaus werden auch Absolventinnen und Absolventen des Europäischen Studiengangs Wirtschaft und Verwaltung (ESWV) eingestellt.

⁵ Im Jahr 2009 wurde in diesem Kontext die ressortübergreifende Ausbildungskampagne „Du bist der Schlüssel...für deine Zukunft und deine Stadt“ gestartet, um insbesondere Schülerinnen und Schüler mit Migrationshintergrund für eine Ausbildung im öffentlichen Dienst zu interessieren.

Führungskräfteentwicklung

Führungskräfte übernehmen nicht nur eine Vielzahl strategischer Aufgaben, sie sind insbesondere auch für den wichtigen Bereich der Personalführung verantwortlich. Verschiedene ressortübergreifend konzipierte Personalentwicklungsinstrumente und Maßnahmen sollen Führungskräfte in ihrem Handeln unterstützen und entlasten.

Zu nennen ist in diesem Zusammenhang das „Forum Führungskräfte“. Es bietet Führungskräften der ersten Ebene der bremischen Verwaltung in regelmäßigen Abständen die Gelegenheit, sich bei Vorträgen von Expert/-innen über aktuelle Führungs- und Managementthemen zu informieren, diese kontrovers zu diskutieren und sich darüber hinaus mit Kolleginnen und Kollegen aus anderen Ressorts zu vernetzen.

Ein anderes Angebot richtet sich an Führungskräfte mit besonderer Verantwortung, die ihre aktuelle Führungsrolle relativ neu innehaben. Eine umfangreiche, über ein Jahr angelegte Fortbildung bietet dieser Zielgruppe die Möglichkeit, sich mit grundlegenden Führungsthemen auseinander zu setzen, diese im kollegialen Kontext zu bearbeiten und in die eigene Führungspraxis umzusetzen.

Darüber hinaus werden weitere modularisierte und aufeinander aufbauende Trainings für Führungskräfte unterschiedlicher Führungsebenen angeboten.

Ein ebenfalls über die Dauer eines Jahres angelegtes Mentoring-Programm richtet sich speziell an Mitarbeiterinnen der bremischen Verwaltung. Absicht dieses Angebotes ist es, dass ambitionierte weibliche Beschäftigte auf den Weg in Führungspositionen von dem Wissen und den Erfahrungen etablierter Führungskräfte profitieren. Mittel- und langfristig wird damit das Ziel verfolgt, den Anteil von Frauen in Führungspositionen zu erhöhen.

Als weitere zielgruppenspezifische Angebote seien in diesem Kontext noch genannt:

- Die umfangreiche Fortbildung für Nachwuchskräfte der Laufbahngruppe 2, 2. Einstiegsamt. Ein vielseitiges Programm soll diesen neuen Beschäftigten zum einen den Einstieg erleichtern, in dem sie grundlegende Einblicke in den Aufbau und das Handeln der bremischen Verwaltung erhalten. Zum anderen geht es um die Vermittlung zentraler Schlüsselkompetenzen.
 - Für Beschäftigte, die ein Amt der Besoldungsgruppe A 14 anstreben, wurde ebenfalls eine umfassende Qualifizierungsmaßnahme konzipiert. Die Qualifizie-
-

ung, die aus Pflicht- und Wahlmodulen, einer Hospitation und einem Abschlusskolloquium besteht, hat das Ziel, die Teilnehmenden zu befähigen, anspruchsvolle Führungs-, Lenkungs-, Planungs- und Managementaufgaben zu übernehmen.

Fortbildung

Sich ständig verändernde Anforderungen verlangen von den Beschäftigten neben ausgewiesenen fachlichen Fähigkeiten und Fertigkeiten ein hohes Maß an sozialen, kommunikativen und persönlichen Kompetenzen. Vor diesem Hintergrund bietet das ressortübergreifende Fortbildungsprogramm der Senatorin für Finanzen allen Beschäftigten vielfältige Möglichkeiten, Wissen und Kompetenzen zu erwerben bzw. aufzufrischen.

Die Inhalte des Fortbildungsprogramms werden kontinuierlich mit den Anforderungen aus den Ressorts abgestimmt, weiterentwickelt und an die Bedarfe der verschiedenen Zielgruppen in der bremischen Verwaltung ausgerichtet.

Betriebliches Gesundheitsmanagement

Zunehmende Arbeitsverdichtung, Technisierung und Flexibilisierung der Arbeit, veränderte Kundenanforderungen und knappe Personalbudgets waren der Anlass, im Jahr 2009 eine Dienstvereinbarung zum Gesundheitsmanagement im bremischen öffentlichen Dienst zu verabschieden. Durch die Begleitung eines bei der Senatorin für Finanzen implementierten Kompetenzzentrums Gesundheitsmanagement konnten mittlerweile viele Dienststellen bei der Umsetzung eines dezentralen Gesundheitsmanagements unterstützt werden. Erstmals wurde im Jahr 2011 ein Gesundheitsbericht auf den Weg gebracht, der u.a. über den Stand der Umsetzung des Gesundheitsmanagements in den Dienststellen und über dienststellenbezogene Fehlzeitenstatistiken informiert. Gesundheitsmanagement ist auch weiterhin eine ressortübergreifende Aufgabe, was sich u.a. in den vielfältigen Angeboten zum Thema Gesundheit zeigt, die im Fortbildungsprogramm der Senatorin für Finanzen zu finden sind.

Diversity Management und interkulturelle Kompetenz

Globalisierung, Migration und sozialer Wandel führen dazu, dass in unserer Gesellschaft Menschen aus vielfältigen soziokulturellen Kontexten zusammenleben und -arbeiten.

Die bremische Verwaltung greift diese Heterogenität in den Reihen ihrer Beschäftigten - wie auf der Seite der Bürgerinnen und Bürger - auf und nutzt sie, um Diversity, verstanden als konstruktives Nutzen von Vielfalt, in der Verwaltung zu verankern. Insbesondere die Förderung der interkulturellen Öffnung (ikö) der bremischen Verwaltung und die Entwicklung von interkultureller Kompetenz der Beschäftigten wird durch Maßnahmen der Senatorin für Finanzen nachhaltig unterstützt. Eine Vielzahl von Beschäftigten hat bereits an ikö-Schulungen teilgenommen. Um Fortbildungen zu diesem Themenkomplex einer noch größeren Zahl von Beschäftigten anbieten zu können, werden gegenwärtig Multiplikator/-innen mit dem Ziel ausgebildet, interkulturelle Kompetenz in den Dienststellen und Betrieben an Kolleg/-innen weiter zu vermitteln.

Auch strukturell zeichnet sich die Verwaltung durch eine große Vielfalt der Beschäftigten aus. Dies zeigt sich in einem umfangreichen Spektrum von Ausbildungsberufen und in einer großen Anzahl unterschiedlicher Berufsgruppen. Dieses fach- und ressortübergreifende Arbeiten erweitert den Blick, fördert das kreative Potential und unterstützt die Innovation und Weiterentwicklung der bremischen Verwaltung.

Anhand dieser exemplarisch dargestellten Personalentwicklungsinstrumente und Maßnahmen wird sichtbar, welche Bedeutung die ressortübergreifende Personalentwicklung sowohl als Initiatorin wie auch als Impulsgeberin hat. Sie zeigen auch, wie die Wirkung dieser Aktivitäten in die dezentralen Bereiche hineinreicht, diese bei der Umsetzung von Personalentwicklung vor Ort unterstützt und so einen gemeinsamen Nutzen erzielt.

6. Personalentwicklung in Bremen – das neue Konzept

Das nun vorliegende Konzept „**Zukunft entwickeln – Veränderungen gestalten – Personalentwicklung in der Freien Hansestadt Bremen**“ greift wesentliche, im Strategiepapier 2020 beschriebene Themen der Personalentwicklung auf und entwickelt sie für die operative Umsetzung in den Ressorts und Dienststellen weiter.

Eine wichtige Voraussetzung effektiver Personalentwicklung ist es, zukünftige Anforderungen und Rahmenbedingungen zu antizipieren und flexibel auf sie zu reagieren. Eine solche Ausrichtung unterstützt dabei, sich nicht auf das unmittelbare Tagesgeschäft zu fixieren und damit mittel- und langfristige Entwicklungen aus den Augen zu verlieren. Die immer schneller stattfindenden Veränderungen erfordern ein dynamisches Vorgehen, das Personalentwicklung als Prozess versteht, der eine klare Zielrichtung verfolgt und fundiert vorbereitet und gestaltet sein muss. Ein Prozess also, der nicht starr und statisch ist, sondern der es ermöglicht, sowohl bestehende Handlungsfelder kontinuierlich weiter zu entwickeln als auch auf aktuelle Anforderungen zeitnah zu reagieren.

Eine strategische und nachhaltig ausgerichtete Personalentwicklung bedarf also eines konzeptionellen Rahmens, der sowohl Voraussetzung als auch Grundlage für das gemeinsame Handeln in einer Organisation ist. Die nachfolgende Grafik visualisiert diesen Rahmen.



Abbildung 2: Personalentwicklung in der Freien Hansestadt Bremen

Mit Hilfe dieser Grafik können die zentralen Bausteine der Personalentwicklung auf einen Blick erfasst werden. Das Bild zeigt, dass die einzelnen Teile eng miteinander verzahnt sind. Deutlich wird, dass eine Personalentwicklung, die den Anspruch erhebt, strategisch ausgerichtet zu sein und systematisch zu agieren, auf keinen Baustein verzichten kann.

Ein wesentliches Ziel zukünftiger Personalentwicklung ist es, über ein System abgestimmter, vernetzter und qualitätsgesicherter Personalentwicklungsinstrumente zu verfügen, die sich an den Handlungsfeldern der Zukunft orientieren.

Aus der Definition des Zieles lässt sich ableiten, wie der operative Bereich zu gestalten ist. Hier sind die Fragen zu beantworten: **Welche** der vielfältigen **Handlungsfelder** der Personalentwicklung sollen und müssen, bezogen auf das oben definierte Ziel, bearbeitet werden? Wo ist der größte Handlungsbedarf auszumachen? Und: **Welche Instrumente** und Maßnahmen sind in diesem Zusammenhang am wirkungsvollsten und bieten sich daher für die konkrete Umsetzung in den Ressorts und Dienststellen an?

Liegt die Festlegung der Schwerpunkte der Personalentwicklung vorwiegend im Verantwortungsbereich der Dienststellenleitung, ist bei der Ausgestaltung des Prozesses, also bei der Umsetzung der Strategie in die Praxis, die Beteiligung aller Beschäftigten gefragt. Ob eine verlässliche und dialogorientierte Personalentwicklung realisiert werden kann, hängt maßgeblich von der guten Gestaltung dieses Prozesses ab. Hier steht also die Frage nach dem **Wie** im Mittelpunkt. Wie kann und muss ein solcher Prozess gestaltet werden? Wie sind der Dialog und die Verständigung zwischen den am Prozess beteiligten Akteur/-innen (Dienststellenleitung, Führungskräfte, Mitarbeiter/-innen) in der Umsetzungsphase der Personalentwicklungsinstrumente zu organisieren? Wie kann der operative Personalentwicklungsprozess, von der Analyse des konkreten Bedarfs über die Gestaltung und Durchführung von Maßnahmen bis hin zur Evaluation und Erfolgskontrolle, transparent und beteiligungsorientiert durchgeführt werden?

Ziel dieses Personalentwicklungskonzeptes ist es, auf die oben formulierten Fragen Antworten zu geben und damit eine gemeinsame Grundlage für die Gestaltung der Personalentwicklung in der bremischen Verwaltung vorhalten zu können.

Im Folgenden sind sowohl zentrale Handlungsfelder als auch ausgewählte Personalentwicklungsinstrumente und deren Mindeststandards näher beschrieben. Die Auswahl der hier dargestellten Personalentwicklungsinstrumente erfolgte unter der Fragestellung, welche der bereits vorhandenen Instrumente die Handlungsfelder der Zukunft mit besonders großer Wirksamkeit "bedienen". Nach dem Prinzip "weniger ist mehr" geht es also in diesem Konzept nicht darum, neue Instrumente zu erarbeiten, sondern solche, die sich in der Praxis bereits bewährt haben, einer Qualitätssicherung zu unterziehen und sie weiter zu entwickeln.

7. Handlungsfelder zukunftsfähiger Personalentwicklung

Die Handlungsfelder einer „Personalentwicklung für morgen“ müssen sich an gegenwärtigen und zukünftigen Entwicklungen und den damit einhergehenden Herausforderungen orientieren.

Die größte Herausforderung mit weitreichenden Auswirkungen in alle Lebens- und Arbeitsbereiche ist die demografische Entwicklung. Für die Verwaltung der Freien Hansestadt Bremen bedeutet dies, dass:

- die Belegschaft nicht nur älter, sondern auch vielfältiger wird,
- viele Beschäftigte die Altersgrenze erreichen und aus dem Berufsleben ausscheiden,
- das Erfahrungswissen der Ausscheidenden verloren zu gehen droht,
- die Veränderung der Beschäftigtenstruktur zu einen Wertewandel führen kann, der sich in neuen Vorstellungen von sinnstiftender Arbeit, guter Führung und Work-Life-Balance manifestiert,
- die Arbeitgeberattraktivität zu einer zentralen Frage beim Wettbewerb um qualifizierte Fachkräfte wird.

Dieser nicht abschließenden Aufzählung von Auswirkungen der demografischen Entwicklung gilt es, mit einer auf die Zukunft ausgerichteten Personalentwicklung zu begegnen. Angesichts des breiten Handlungsspektrums der Personalentwicklung ist für die nächsten Jahre zunächst eine Konzentration auf wenige Schwerpunkte sinnvoll. Dabei spielen - mit Blick auf den demografischen Wandel - der Erhalt der Arbeitsfähigkeit und die Führungsqualität eine besondere Rolle.

In der aktuellen Fachdiskussion⁶ gelten folgende Handlungsfelder als besonders bedeutsam:

- **Erhalt der Arbeitsfähigkeit**
- **Führungsqualität**
- **Wissenstransfer**
- **Work-Life-Balance**
- **Vielfalt / Diversity**

⁶ Vgl. z.B. Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt), Elke Holzrichter: Anforderungen an eine zukunftsfähige Personalentwicklung im Öffentlichen Dienst, Köln 2012 und Prof. Dr. Jutta Rump u.a., Hrsg.: Ministerium für Wirtschaft, Klimaschutz, Energie und Landespflege, Rheinland-Pfalz: Strategien für die Zukunft – Lebensphasenorientierte Personalpolitik 2.0, Mainz 2011.

Diese Handlungsfelder sind auch für die Verwaltung in Bremen von zentraler Bedeutung. Sie bilden den inhaltlichen Rahmen für das vorliegende Konzept und sind Grundlage für die Auswahl der Personalentwicklungsinstrumente, deren Umsetzung eine besonders positive Wirkung in der Praxis der Personalentwicklung vor Ort erwarten lässt.

Handlungsfeld: Erhalt der Arbeitsfähigkeit

Arbeitsfähigkeit meint die Summe der Faktoren, die die Beschäftigten in einer bestimmten Arbeitssituation in die Lage versetzt, die an sie gestellten Aufgaben erfolgreich zu bewältigen⁷.

Hierzu gehören Rahmenbedingungen wie z.B. Arbeitsorganisation, Arbeitsumgebung, Fortbildung, eine wertschätzende Führungs- und Kommunikationskultur sowie Gesundheitsförderung, aber auch die Stärkung der Selbstkompetenz der Beschäftigten.

Ziel ist es, sicherzustellen, dass die Beschäftigten so lange wie möglich gesund und motiviert ihre Aufgaben erfüllen können.

Vor dem Hintergrund alternder Belegschaften und einer verlängerten Lebensarbeitszeit ist es deshalb wichtig, die Einflussfaktoren zu erkennen, die fördernd oder hemmend auf die Arbeitsfähigkeit wirken. Daran orientiert müssen Konzepte entwickelt und umgesetzt werden, die sowohl für den Erhalt der Arbeitsfähigkeit älterer Beschäftigter als auch - prophylaktisch - für jüngere Beschäftigte genutzt werden können.

Aktivitäten im Bereich des betrieblichen Gesundheitsmanagements und des Arbeitsschutzes haben eine zentrale Bedeutung beim Erhalt der Arbeitsfähigkeit.

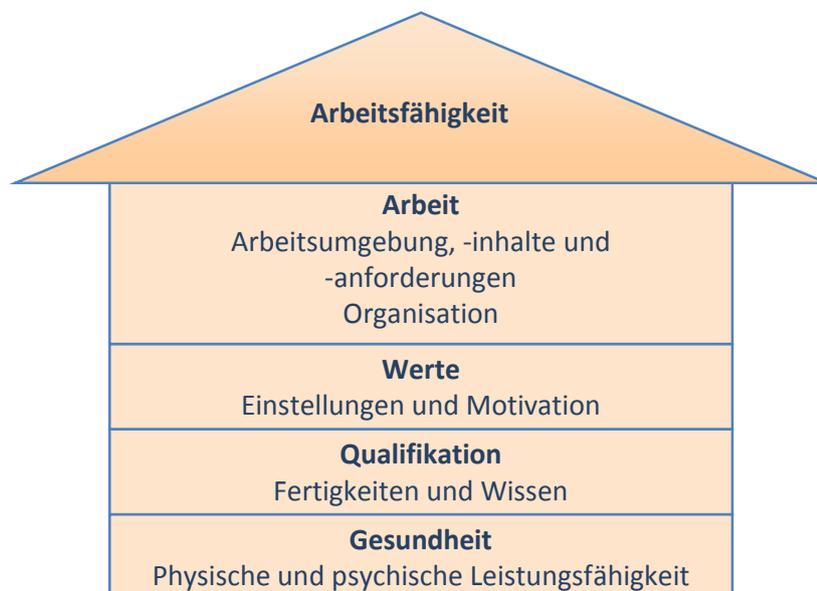


Abbildung 3: Das Haus der Arbeitsfähigkeit nach Ilmarinen

⁷ Vgl. Juhani Ilmarinen/Jürgen Tempel: Arbeitsfähigkeit 2010 - Was können wir tun, damit Sie gesund bleiben? Herausgegeben von Marianne Giesert im Auftrag des DGB-Bildungswerk e.V., Hamburg, 2002.

Handlungsfeld: Führungsqualität

Führungskräfte haben weitreichende Multiplikatoren- und Vorbildfunktion und wirken damit wesentlich auf die Ziele und Ergebnisse des Verwaltungshandelns sowie auf die Verwaltungskultur.

Gute Führung basiert auf Werten wie Integrität und Wertschätzung, Transparenz und Beteiligung, Vertrauen, Loyalität und Verbindlichkeit. Auf dieser Grundlage nehmen Führungskräfte ihre Hauptaufgaben wahr: Veränderungsprozesse gestalten, Mitarbeiter/-innen führen, sich selbst leiten und vernetzen, Ergebnisse im Tagesgeschäft sichern.

Hauptaufgaben von Führungskräften ⁸

| | | |
|---|---|---|
| Mitarbeiter/-innen führen: <ul style="list-style-type: none"> • Orientierung geben • Mitarbeiter/innen fördern • Mitarbeiter/innen fordern • Beziehungen gestalten | | Veränderungen gestalten: <ul style="list-style-type: none"> • Strategie/Leistungen weiter entwickeln • Prozesse optimieren • Projektmanagement betreiben • Beteiligung ermöglichen |
| | Sich selbst leiten: <ul style="list-style-type: none"> • Eigene Arbeitsfähigkeit und Motivation sicher stellen • Ressourcenorientierten Arbeits- und Führungsstil entwickeln • Sich fachlich und persönlich weiter entwickeln | |
| Netzwerke pflegen: <ul style="list-style-type: none"> • Horizontal • Vertikal • Intern und Extern | | Alltagsgeschäft steuern: <ul style="list-style-type: none"> • Ziele klären/Aufgaben definieren • Ressourcen verwalten • Fachliche Beratung gewährleisten • Ergebnisse sicher stellen |

Soziale, methodische und persönliche Kompetenzen gewinnen im Verhältnis zur Fachkompetenz zunehmend an Bedeutung. Führung entwickelt sich damit zu einer eigenen Profession und kann und muss gelernt werden. Ziel ist es, Führungskräfte in ihrer Wirksamkeit zu unterstützen und ihre Handlungsfähigkeit zu stärken.

⁸ Vgl. Fredmund Malik: Führen Leisten Leben – Wirksames Management für eine neue Zeit, Frankfurt/Main, 2006.

Die Qualität wirksamer Führung macht sich im Wesentlichen an drei Merkmalen fest:

- Entwicklung und Umsetzung einer persönlichen Haltung zum Thema Führung
- Einhaltung von Verhaltensstandards (z.B. Wertschätzung der Mitarbeiter/-innen, situatives Führen)
- Umsetzung von Führungsinstrumenten

Der Führungsqualität kommt im Rahmen des Personalentwicklungskonzeptes eine besondere Bedeutung zu, weil Führungskräfte nicht nur Zielgruppe des Handlungsfeldes sind, sondern mit ihrem Tun in alle anderen Handlungsfelder hineinwirken.

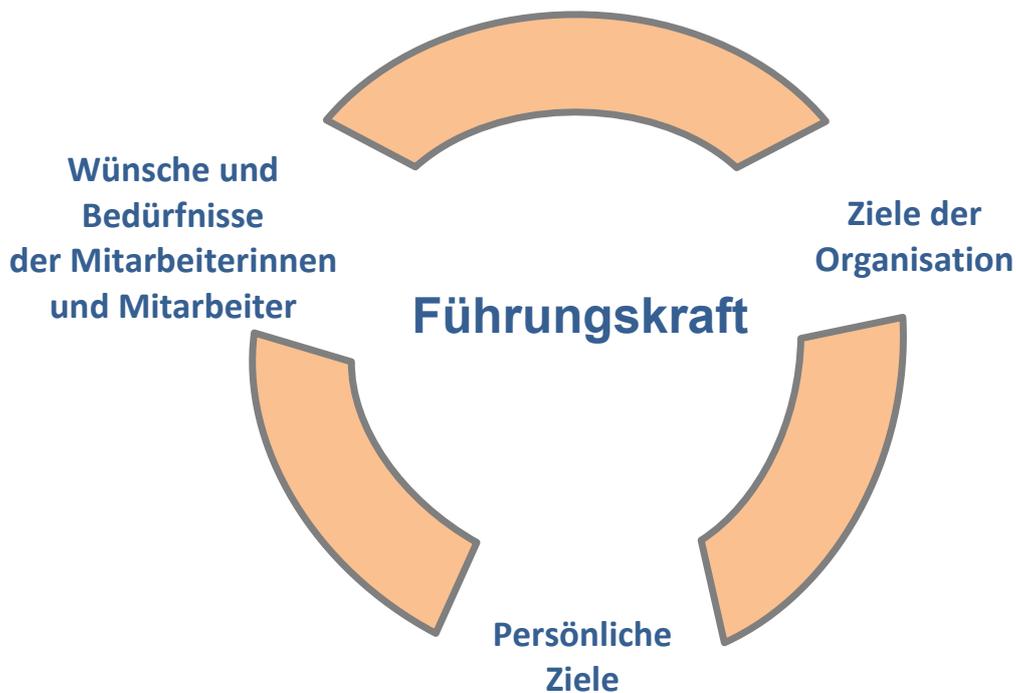


Abbildung 4: Einflussfaktoren auf das Wirken von Führungskräften

Handlungsfeld: Wissenstransfer

Das im Laufe der Berufsausübung gewonnene Erfahrungswissen ist eine der größten Ressourcen unserer Informations- und Dienstleistungsgesellschaft und damit auch des bremischen öffentlichen Dienstes.

Bis 2020 werden ca. 30 % der Beschäftigten die bremische Verwaltung altersbedingt verlassen⁹. Im schlechtesten Fall geht ihr umfangreiches Erfahrungswissen mit ihnen.

Um sicher zu stellen, dass das Wissen über Prozesse und Verfahren erhalten bleibt, müssen die Führungskräfte frühzeitig Rahmenbedingungen und Strukturen schaffen, die einen kontinuierlichen Wissenstransfer ermöglichen und fördern. Grundlage hierfür ist, dass der Wert der Ressource „Wissen“ erkannt wird und ihre Träger/-innen entsprechend wertgeschätzt werden.

Ziel ist es, Wissensträger/-innen in die Verantwortung zu nehmen, ihr Wissen mit Kolleginnen und Kollegen zu teilen und sie in die Lage zu versetzen, es so aufzubereiten, zu dokumentieren und weiterzugeben, dass es im Bedarfsfall (z.B. Vertretung, Ausscheiden oder Umorganisation) schnell und einfach verfügbar ist.



Abbildung 5: Ausgangsfragen für Wissenstransfer

⁹ Senatorin für Finanzen der Freien Hansestadt Bremen, Personalbericht 2011 Band I, S. 45.

Handlungsfeld: Work-Life-Balance: Ausgewogene Welten – beruflich und privat

Work-Life-Balance ist ein Ansatz, der die komplexen Wechselwirkungen zwischen betrieblichen Leistungsanforderungen und individueller Leistungsfähigkeit, zwischen der ganzen Arbeitswelt und der ganzen privaten Lebenswelt zum Thema hat. Notwendig ist der Blick auf den gesamten Lebenszusammenhang einer Person.

Work-Life-Balance betrifft Männer und Frauen gleichermaßen.

Damit der öffentliche Dienst ein attraktiver Arbeitgeber ist und bleibt, muss er sich der Herausforderung stellen, einerseits die Leistungserbringung für die Bürgerinnen und Bürger kontinuierlich und auf einem guten Niveau sicher zu stellen - und auf der anderen Seite die Wünsche der Beschäftigten zur Work-Life-Balance angemessen zu berücksichtigen.

Dies erfordert flexible Konzepte und Handlungsmodelle, die es den Beschäftigten ermöglichen, eine individuelle Work-Life-Balance herzustellen.

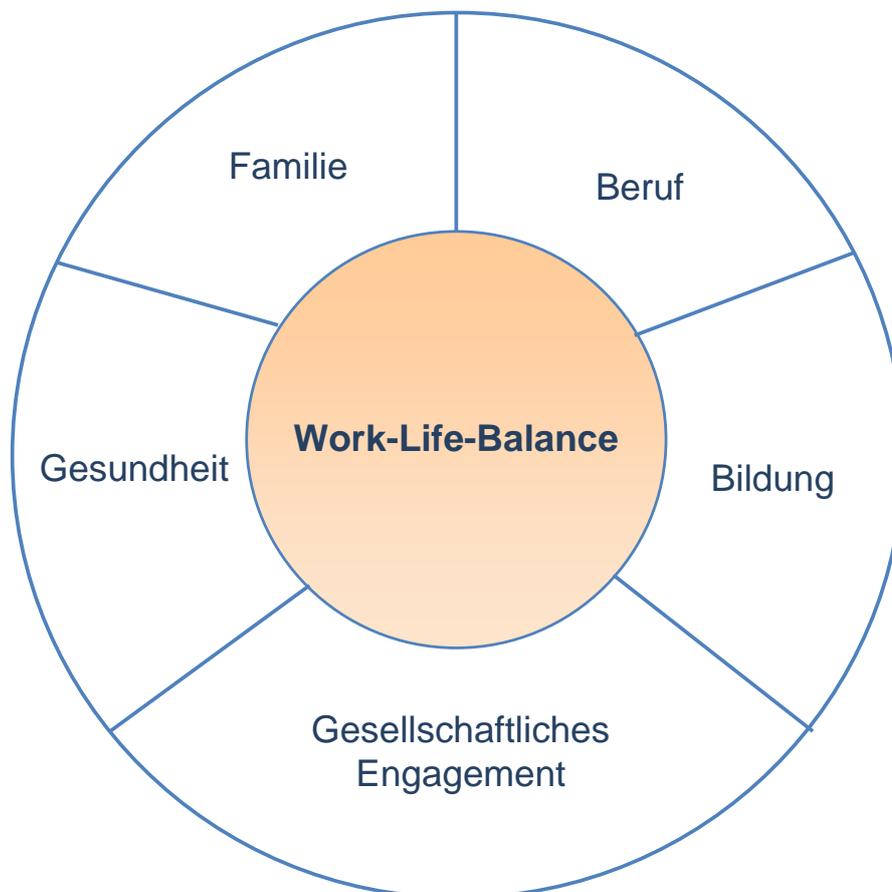


Abbildung 6: Faktoren der Work-Life-Balance

Handlungsfeld: Vielfalt / Diversity

Die Gesellschaft befindet sich im stetigen Wandel. Vielfalt, Heterogenität, Verschiedenartigkeit kennzeichnen die Belegschaft in Bezug auf Lebensstile, Arbeitsformen und unterschiedliche Identitätsmerkmale. Darauf muss die Verwaltung sich einstellen.

Ob Geschlecht, Alter, kultureller, ethnischer oder religiöser Hintergrund, Weltanschauung, sexuelle Ausrichtung oder körperliche Beeinträchtigung: die Vielfalt trägt zur Einzigartigkeit eines jeden Menschen bei - und verbindet gleichzeitig.

Um andere Menschen in ihrer Einzigartigkeit zu verstehen, anzunehmen und kompetent zu beraten, benötigen die Beschäftigten der Verwaltung als Kontaktpersonen für Bürgerinnen und Bürger und in ihrer internen Zusammenarbeit ein erhöhtes Maß an sozialer, interkultureller und Gender-Kompetenz.

Je mehr sich die Heterogenität der Gesellschaft in der Verwaltung abbildet, desto eher schwinden soziale und kulturelle Barrieren.

Deshalb müssen die Organisationseinheiten der bremischen Verwaltung die Struktur und Bedarfe ihrer 'Zielgruppen' erkennen und sich personell entsprechend ausrichten.

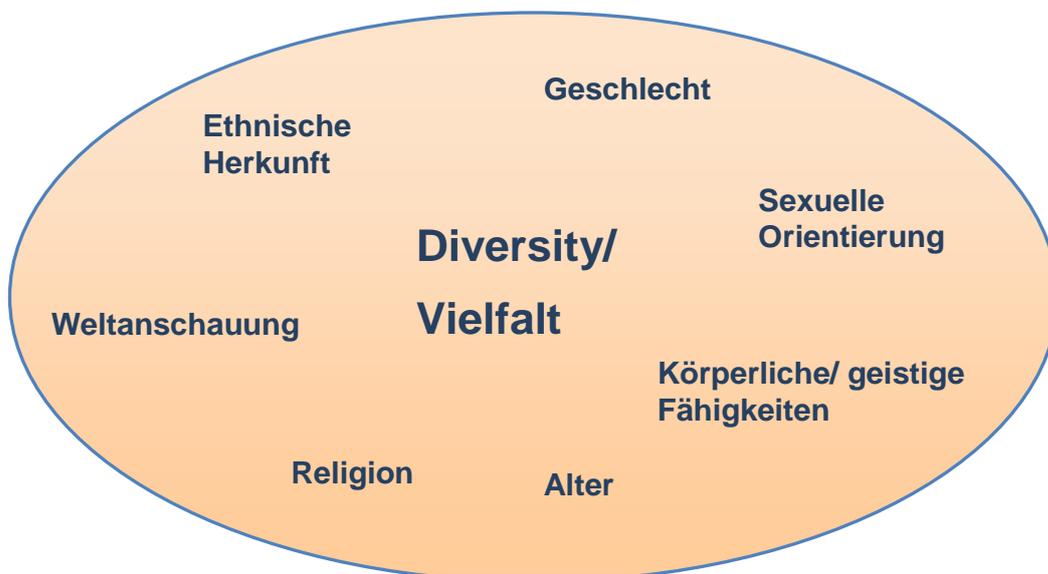


Abbildung 7: Merkmale der Vielfalt

8. Instrumente und Standards zukunftsfähiger Personalentwicklung

Um den aktuellen und zukünftigen Anforderungen begegnen zu können, kann im Kontext von Personalentwicklung auf eine Vielzahl von Instrumenten und Maßnahmen zurückgegriffen werden. Von „A“ wie „Anforderungsprofile erstellen“ bis „Z“ wie „Zusammenarbeit und Teamentwicklung“ werden schon jetzt eine Reihe von Personalentwicklungsinstrumenten in den Ressorts und Dienststellen umgesetzt.

Neben den ressortspezifischen Schwerpunktsetzungen bei der Einführung und Umsetzung von Personalentwicklungsinstrumenten ist es angeraten, sich darüber hinaus ressortübergreifend auf die Etablierung von Instrumenten zu verständigen, die bei der Bewältigung der Arbeitsanforderungen besonders hilfreich sind.

Folgende Personalentwicklungsinstrumente werden, vor dem Hintergrund der benannten Anforderungen, als besonders wirkungsvoll bewertet:

- **Personalauswahl**
- **Systematische Führungskräfteentwicklung**
- **Jahresgespräch¹⁰**
- **Fortbildung / Lebenslanges Lernen**
- **Mobilität**

Die Konzentration auf diese fünf wesentlichen Instrumente und die Beschreibung der Mindeststandards verfolgt das Ziel, Führungskräften und anderen Personalentwicklungsverantwortlichen eine Orientierungshilfe an die Hand zu geben, mit der sie die derzeitige "Güte" dieser Personalentwicklungsinstrumente in ihrem Verantwortungsbereich bewerten und je nach ressortspezifischer Prioritätensetzung weiter entwickeln können. Mittelfristig soll damit eine gemeinsame Grundlage erarbeitet werden, damit Personalentwicklung in vergleichbarer Art und Weise in allen Bereichen umgesetzt werden kann.

¹⁰ In einigen Bereichen der bremischen Verwaltung finden bereits regelmäßig Personalgespräche, im Sinne von Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräche (MVG) statt. Mit dem Instrument „Jahresgespräch“ sollen die MVG's qualitativ weiterentwickelt und an veränderte Anforderungen an die Personalführung angepasst werden.

Personalauswahl

Ausgangssituation: Personalentscheidungen haben Langzeitwirkung und sind extrem kostenintensiv. Je professioneller das Personalauswahlverfahren in allen Phasen gestaltet wird, desto größer ist die Chance, dass es erfolgreich wird.

Ziel: Unter Berücksichtigung aktueller und mittelfristiger Anforderungen an die zu besetzende Stelle die besten Bewerber/-innen erreichen und die Richtigen auswählen.

Standards:

Bevor entschieden wird, ob bzw. wie eine Stelle wiederzubesetzen ist, erfolgt eine fachliche und inhaltliche Betrachtung des Verantwortungsbereichs und der Rahmenbedingungen (Personalplanung und Budget)

Damit soll zunächst geklärt werden, wie sich der Verantwortungsbereich in den nächsten Jahren entwickeln wird, um dann die Stellenbesetzung, sofern erforderlich, nicht nur an den heutigen Aufgabenzuschnitt anzupassen, sondern mögliche Veränderungen mit zu bedenken.

Im Dialog zwischen Fach- und Personalabteilung werden eine aktuelle Aufgabenbeschreibung und ein Anforderungsprofil erstellt ("Was muss ein/e Bewerber/-in mitbringen, damit dem Arbeitsbereich größtmöglicher Nutzen entsteht?")

Fach- und Personalabteilung bündeln ihre Kompetenzen. Dabei nutzen die Fachabteilungen das Know-how der Personalabteilung, um eine professionelle Ausschreibung erstellen zu können.

Bei internen und externen Ausschreibungen ist darauf zu achten, dass sie attraktiv und bewerber/-innenorientiert gestaltet sind

Ziel ist es, sich als attraktiver Arbeitgeber zu präsentieren, um möglichst gute Bewerberinnen und Bewerber zu erreichen.

Professionelle Steuerung und Begleitung der Personalauswahl durch das zuständige Personalreferat

Der gesamte Prozess der Personalauswahl soll durch das zuständige Personalreferat begleitet und gesteuert werden. Dies entlastet die Fachabteilungen und garantiert ein professionelles Verfahren.

Schulung der Teilnehmer/-innen des Auswahlgremiums

Neben einer Verständigung über erwartete Kompetenzen der Bewerber/-innen müssen die Teilnehmer/-innen des jeweiligen Auswahlgremiums in die Lage versetzt werden, die Fähigkeiten der Bewerber/-innen professionell einschätzen zu können.

Nach Abschluss des formalen Auswahlverfahrens haben interne Bewerber/-innen die Möglichkeit, an einem Feedbackgespräch als Personalentwicklungsmaßnahme teilzunehmen

Wenn interne Bewerber/-innen, die in dem aktuellen Verfahren nicht berücksichtigt werden konnten, im Rahmen eines Feedbacks erfahren, in welchen Bereichen sie sich noch verbessern und weiterentwickeln können, nutzt dies einerseits den Beschäftigten und erhält deren Motivation. Gleichzeitig schafft die Dienststelle auf diese Weise die Voraussetzung dafür, das Qualifikationsniveau von Beschäftigten gezielt zu erhöhen.

Systematische Führungskräfteentwicklung

Ausgangssituation: Menschen, die eine Führungsaufgabe übernehmen, bringen schwerpunktmäßig Fachkompetenz und Berufserfahrung mit. Wenn Führung erfolgreich gestaltet werden soll, ist es notwendig, dass die (zukünftigen) Führungskräfte Rollenklarheit gewinnen und Führung systematisch lernen.

Ziel: Führungskräfte sind in der Lage, ihren Verantwortungsbereich strategisch/fachlich weiterzuentwickeln und ihre Mitarbeiter/-innen professionell zu führen.

Standards:

Es gibt ein gemeinsames Führungsverständnis

Systematische Führungskräfteentwicklung setzt voraus, dass in den Ressorts und Dienststellen ein gemeinsam erarbeitetes und getragenes Verständnis von Führung existiert. Nur so kann eine Führungskultur entstehen, die Verlässlichkeit und Überprüfbarkeit ermöglicht.

Führungskräfteentwicklung erfolgt kontinuierlich für alle Führungskräfte

Um Führungskompetenz in der bremischen Verwaltung auf Dauer sicher zu verankern, ist es notwendig, dass Führungskräfte aller Ebenen an der Führungskräfteentwicklung teilnehmen.

Auch Führungsnachwuchskräfte gehören zur Zielgruppe

Wenn potenzielle Nachwuchsführungskräfte die Möglichkeit haben, sich mit dem "Handwerkszeug der Führung" vertraut zu machen, bevor sie Führungsaufgaben übernehmen, können sie sich den neuen Herausforderungen mit mehr Gelassenheit und Professionalität stellen. Dies kommt sowohl den Arbeitsergebnissen als auch dem Arbeitsklima im Verantwortungsbereich zugute.

Führungskräfteentwicklung ist vorrangig bezogen auf Schlüsselkompetenzen und persönliche Weiterentwicklung

Gute Führungskräfte verfügen neben Fachwissen auch und insbesondere über Sozial- und Methodenkompetenz und sind in der Lage, ihr Führungsverhalten zu reflektieren und weiterzuentwickeln. Darum stehen Schlüsselkompetenzen und persönliche Weiterentwicklung im Mittelpunkt der Führungskräfteentwicklung.

Führungskräfteentwicklung erfolgt systematisch, das heißt: praxisbezogen und aufeinander aufbauend

Führungskräfteentwicklung ist ein systematischer Lernprozess. Er braucht eine Struktur, in der die Themen bausteinartig aufeinander bezogen werden, Theorie und Praxis eng miteinander verknüpft sind und eine begleitete Reflexion der Umsetzung ermöglicht wird.

Führungsfeedback gibt Führungskräften Orientierungshilfe bezüglich der Wahrnehmung ihres Führungshandelns

Damit Führungskräfte verlässlich einschätzen können, wie gut ihnen die Gestaltung ihrer Führungsaufgaben gelingt und wo es noch Entwicklungsbedarf gibt, werden regelmäßige Führungsfeedbacks nach einem standardisierten Verfahren durchgeführt.

Jahresgespräch

Ausgangssituation: In der täglichen Arbeit ist es kaum möglich, dass Führungskraft und Mitarbeiter/-in unter vier Augen ohne Zeitdruck gemeinsam Rückblick auf die geleistete Arbeit halten, gegenseitige Erwartungen klären und bei Bedarf Verabredungen über geeignete Vorhaben und Veränderungen treffen. Die Erfahrungen der bremischen Verwaltung zeigen, dass in den Arbeitsbereichen, in denen das Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräch verbindlich eingeführt ist, dieses Instrument als positiv und nützlich und auch als persönliche Wertschätzung erlebt wird. Das Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräch soll qualitativ weiterentwickelt und in die Form eines Jahresgesprächs überführt werden.

Ziel: Das Jahresgespräch als strukturierter Dialog auf Augenhöhe ist **das** zentrale Führungs- und Personalentwicklungsinstrument. Führungskräfte erhalten von ihren Mitarbeiter/-innen wichtige Hinweise auf Themen, die sie im Führungsalltag aufgreifen müssen. Die Mitarbeiter/-innen haben Raum, ihre Arbeitssituation zu reflektieren und bei Bedarf gemeinsam mit ihren Vorgesetzten Verbesserungsmöglichkeiten zu erarbeiten. Im Jahresgespräch kristallisieren sich alle wesentlichen Themen und Fragestellungen der Personalentwicklung.

Ziel ist es, einen kontinuierlichen Dialog zwischen Führungskräften und Mitarbeiter/-innen sicherzustellen.

Standards:

Das Jahresgespräch ist für Führungskräfte und Mitarbeiter/-innen verbindlich

Nur so erhalten alle Beschäftigten die gleichen Chancen, ihre Anliegen regelmäßig mit ihren Vorgesetzten besprechen zu können. Die Führungskräfte hingegen sind auf die Informationen aus den Jahresgesprächen angewiesen, die sie bündeln und in Führungshandeln umsetzen müssen.

Das Gespräch wird jährlich durchgeführt und hat spezifische Themenschwerpunkte

Jahresgespräche sind keine Beurteilungs- oder Konfliktgespräche. Vielmehr geht es um die kontinuierliche Reflexion der Arbeitssituation, der Zusammenarbeit, um die

Erhebung des Fortbildungsbedarfs sowie weiterer Themen (z.B. Vereinbarkeit von Beruf und Familie, Gesundheitsförderung, Mobilität).

Führungskräfte und Mitarbeiter/-innen orientieren sich bei der Vorbereitung und Durchführung des Jahresgesprächs an einem einheitlichen Leitfaden

Der Gesprächsleitfaden ist eine Hilfestellung zur Vorbereitung und Durchführung der Jahresgespräche. Mitarbeiter/-innen und Führungskräfte wählen aus, welche Fragestellungen sie bevorzugt besprechen möchten.

Werden während des Jahresgesprächs Vereinbarungen getroffen, sind diese zu dokumentieren

Dies stellt sicher, dass Mitarbeiter/-in und Führungskraft eine "gemeinsame Sprache" in Bezug auf die Ergebnisse des Gesprächs sprechen und für beide Beteiligte nachvollziehbar ist, wer für die Umsetzung der Vereinbarungen verantwortlich ist.

Evaluation der Jahresgespräche ist notwendig für die Qualitätssicherung

Um die Wirksamkeit der Jahresgespräche zu überprüfen und sie ggf. weiter zu entwickeln, werden sie regelmäßig evaluiert.

Fortbildung / Lebenslanges Lernen

Ausgangssituation: Die "Halbwertszeit" des Wissens wird zunehmend kürzer. Um auf dem jeweils aktuellen fachlichen Stand zu bleiben, über die erforderlichen Schlüsselkompetenzen zu verfügen und für neue Aufgaben gerüstet zu sein, ist lebenslanges Lernen notwendig.

Ziel: Die Qualifikation der Beschäftigten für gegenwärtige und zukünftige Aufgaben sicherstellen.

Standards:**Veränderungen im Arbeitsbereich und Fortbildung sind miteinander verknüpft**

Bei allen Organisationsveränderungen (von der Umorganisation bis zu neuer Gesetzgebung), die in einem Arbeitsbereich stattfinden, ist zu prüfen, ob dadurch Fortbildungsbedarf für die Beschäftigten entsteht.

Es gibt eine systematische Bedarfserhebung und Fortbildungsplanung

Diese findet für die gesamte Organisationseinheit im Team und individuell im Jahresgespräch statt.

Der Fortbildungsbedarf kann sich sowohl auf die Organisationseinheit als auch auf einzelne Beschäftigte beziehen. Es ist sicherzustellen, dass der Erwerb fachlicher als auch überfachlicher Kompetenzen für Beschäftigte gewährleistet ist.

Vor der Anmeldung zu einer Fortbildung stimmen sich Führungskraft und Mitarbeiter/-in ab

Es muss sichergestellt sein, dass die beabsichtigte Fortbildung den aktuellen Bedarf deckt und dass die Leistungsfähigkeit des Arbeitsbereichs während der Abwesenheit der Mitarbeiterin / des Mitarbeiters aufrechterhalten werden kann.

Auch "Lernen am Arbeitsplatz" wird als Fortbildung verstanden und gestaltet

Die Erweiterung des Wissens und Könnens der Beschäftigten kann auch am Arbeitsplatz erfolgen. Dabei geht es insbesondere um kleinteilige situationsbezogene Fragestellungen, bei denen sich Beschäftigte gegenseitig beraten und unterstützen.

Mobilität

Ausgangssituation: Berufsbiografien von Beschäftigten im öffentlichen Dienst sind häufig gekennzeichnet durch lange Verweildauern an einem Arbeitsplatz. Vorhandene Strukturen und Rahmenbedingungen verhindern häufig Mobilität oder erschweren ihre Umsetzung. Die Förderung von beruflicher Mobilität liegt sowohl im Interesse der Beschäftigten als auch der Organisation und kennzeichnet eine moderne Verwaltung.

Ziel: Durch ein zeitlich befristetes Kennenlernen neuer Tätigkeitsfelder oder durch einen langfristigen Stellenwechsel kann der Einsatzbereich der Beschäftigten erweitert und die Innovations- und Leistungsfähigkeit der Verwaltung weiter ausgebaut werden. Neue Sichtweisen und Erfahrungen bedeuten für die Beschäftigten Vorteile bei der individuellen Karriereplanung, erhöhen die Motivation und Arbeitszufriedenheit und erweitern die Kompetenzen. Gleichzeitig sind Mobilitätsmöglichkeiten und -angebote ein Qualitätsmerkmal für einen attraktiven Arbeitgeber.

Standards:

Es gibt eine/n Ansprechpartner/-in im Ressort bzw. in den größeren Dienststellen für die an Mobilität interessierten Beschäftigten

Ziel ist es, interessierten Beschäftigten auf kurzem Wege Informationen und Beratung zum Thema Mobilität zu ermöglichen.

Die Ansprechpartner/-innen sind in einer ressortübergreifenden Arbeitsgruppe Mobilität vernetzt

Informations- und Erfahrungsaustausch sind notwendig, um Mobilität in den Ressorts und Dienststellen weiterzuentwickeln und voneinander zu lernen. Darüber hinaus sind adäquate Rahmenbedingungen für die Umsetzung von Mobilität zu schaffen.

Das Thema Mobilität wird in andere Personalentwicklungsmaßnahmen integriert (z.B. Jahresgespräch, Fortbildung, Führungskräfteentwicklung, Personalauswahl)

Die Einbeziehung des Themas Mobilität in andere Personalentwicklungsinstrumente sorgt dafür, dass Führungskräfte und Mitarbeiter/-innen wiederholt Anlässe und Möglichkeiten haben, sich mit dem Thema auseinanderzusetzen.

Es findet eine regelmäßige Evaluation in den Ressorts und in der ressortübergreifenden Arbeitsgruppe Mobilität statt

Ziel ist es, die Erfahrungen zu reflektieren, aus guten Umsetzungsbeispielen zu lernen und Lösungen für hinderliche Rahmenbedingungen zu entwickeln.

9. Fazit und Ausblick

Das vorliegende Personalentwicklungskonzept ist ein Konzept das wächst. Im Sinne eines „Work in Progress“ wird es durch Material für die praktische Umsetzung wie Handlungshilfen, Checklisten, Good-Practice Beispiele¹¹ etc. ergänzt. Gleichzeitig werden Themen der Personalentwicklung vermehrt in das zentrale Fortbildungsprogramm aufgenommen¹². Die Mitarbeiter/-innen des Referats 33 - Personalentwicklung - der Senatorin für Finanzen bieten darüber hinaus umfassende Unterstützung in Form von Beratung und Begleitung bei der Entwicklung und Umsetzung der Personalentwicklung vor Ort an. Diese Maßnahmen und Aktivitäten sollen die in vielen Bereichen bestehende produktive Zusammenarbeit zwischen ressortübergreifender und dezentraler Personalentwicklung, die durch die gemeinsame Arbeit an dem vorliegenden Konzept weitere positive Impulse erfahren hat, auch zukünftig unterstützen und intensivieren.

Die Grafik „Personalentwicklung in der Freien Hansestadt Bremen“¹³ macht das Anliegen dieses Konzeptes auf einem Blick deutlich. Es geht um eine gemeinsame Strategie und um ein Fundament für die gemeinsame und abgestimmte Umsetzung des Konzeptes in die Praxis.

Das „Herzstück“ des Konzeptes sind die fünf Personalentwicklungsinstrumente, die aus den Handlungsfeldern abgeleitet worden sind. Die Mindeststandards der fünf ausgewählten Instrumente sind bewusst praktisch und handlungsorientiert formuliert, so dass sie von den Verantwortlichen vor Ort direkt aufgenommen und in die Praxis umgesetzt werden können.

Alle fünf beschriebenen Instrumente sind zentrale Bausteine einer zukunftsfähigen Personalentwicklung und eine Orientierung an den Standards muss eine Selbstverpflichtung für alle Beschäftigten sein. Dies gilt vor allem für Beschäftigte die in diesem Kontext eine besondere Verantwortung tragen, sei es in ihrer Funktion als Vorgesetzte oder als Zuständige für den Bereich Personalentwicklung. Gemeinsam gilt es daher nun in den Ressorts und Dienststellen zu entscheiden, bei welchen Instrumenten welcher

¹¹ Eine erste nützliche Handreichung wird die zeitnahe Veröffentlichung der Good-Practice Beispiele sein, die im Rahmen der Workshops zur Bestandsaufnahme in den Ressorts gesammelt wurden.

¹² Im aktuellen Fortbildungsprogramm 2013/14 findet sich bereits eine aus acht Bausteinen bestehende Fortbildungsreihe zum Thema „Kompetenz in der Personalauswahl – Auswahlverfahren professionell gestalten“.

¹³ Siehe Seite 17 dieses Konzeptes.

Handlungsbedarf besteht und welche Maßnahmen ergriffen werden sollen, um das mit den Mindeststandards formulierte Qualitätsniveau zu erreichen bzw. zu sichern und weiter zu entwickeln.

Vor dem Hintergrund aktueller und zukünftiger Anforderungen wird Personalentwicklung noch mehr an Bedeutung gewinnen. Das Konzept „Zukunft entwickeln – Veränderungen gestalten – Personalentwicklung in der Freien Hansestadt Bremen“ will deshalb einen verbindlichen Rahmen für die Gestaltung der dienststelleninternen Personalentwicklung vorgeben und damit - auch im Interesse der Chancengleichheit aller Beschäftigten - sicherstellen, dass Personalentwicklung in vergleichbarer Qualität in allen Ressorts und Dienststellen stattfindet. Nur durch die zielgerichtete und kontinuierliche Anwendung der Instrumente ist eine wirkungsvolle Personalentwicklung möglich. Nur so erfüllt das Personalentwicklungskonzept seinen Zweck und trägt zu einer einheitlichen, an gemeinsamen Standards ausgerichteten und systematisch geplanten Personalentwicklung in der bremischen Verwaltung bei.
