

GPR-Entwurf Stand 18.8.2009

Dienstvereinbarung zur Beschäftigtenbeteiligung bei Überprüfungs- und Veränderungsprozessen

1. Ziele von Beschäftigtenbeteiligung

Die Beschäftigten sind die entscheidende Ressource des öffentlichen Dienstes: Sie erbringen die öffentlichen Dienstleistungen. Nur mit ihnen und durch sie können Dienstleistungsqualität, Arbeitsbedingungen und Wirtschaftlichkeit gefördert und weiterentwickelt werden. Im Einzelnen sprechen folgende Argumente nachdrücklich für Beschäftigtenbeteiligung:

- Durch Beteiligung werden Wissen und Erfahrungen der MitarbeiterInnen eingebunden. Dadurch werden bessere Entscheidungen und praxisgerechtere Lösungen für die zukünftigen Arbeitsprozesse sichergestellt.
- Durch Beteiligung werden Veränderungsentscheidungen in gemeinsamer Auseinandersetzung erarbeitet. Sie werden erst dadurch transparent und nachvollziehbar.
- Durch Beteiligung werden die Interessen der Beschäftigten direkt berücksichtigt. Dadurch wird ihre Motivation und Identifikation mit den Zielen und Entscheidungen der Dienststelle erhöht und ihr Vertrauen in die Organisation gestärkt.
- Durch Beteiligung wird die Zusammenarbeit zwischen Vorgesetzten und Beschäftigten wirksamer, die Eigenverantwortlichkeit wird gestärkt.
- Die Beteiligung qualifiziert die Beschäftigten sowohl fachlich als auch im Bereich methodischer und sozialer Kompetenz, wovon auch die Aufgabenwahrnehmung gegenüber den BürgerInnen profitiert.
- Durch Beteiligung z.B. bei der Umsetzung von Modernisierungsvorhaben wird die Nachhaltigkeit von Veränderungsprozessen gesichert.

Überprüfungs- und Veränderungsprozesse werden auch in Zukunft nicht der Ausnahme- sondern der Regelfall in der bremischen Verwaltung sein. Sie zielen auf die Berücksichtigung veränderter gesellschaftlicher oder rechtlicher Anforderungen oder auf interne Verbesserungen, beispielweise im Zusammenhang mit dem Gesundheitsmanagement. Diesem Verständnis folgend sind solche Prozesse nichts Verwaltungsfremdes, sondern durch die jeweiligen Organisationseinheiten zu gestalten und durchzuführen. Dabei ist eine breite Beteiligung der betroffenen Kolleginnen und Kollegen erforderlich.

Wesentliche Voraussetzungen für erfolgreiche Beteiligungsprozesse sind Transparenz von Zielen und Rahmenbedingungen. Dazu gehören Klarheit über die Vorgehensweise, die Beteiligten, die Verantwortlichkeiten und die Handlungsmöglichkeiten sowie die Verzahnung mit der Mitbestimmung der Interessenvertretungen. Die notwendigen Rahmenbedingungen werden mit dieser Dienstvereinbarung festgelegt. Sie müssen vor Ort in den Dienststellen gemeinsam von Dienststellenleitung und Interessenvertretungen konkretisiert und „mit Leben gefüllt“ werden.

2. Geltungsbereich / Anwendung

Diese Dienstvereinbarung gilt für alle Bediensteten (Beschäftigte) im Sinne des § 3 Absatz 1 des Bremischen Personalvertretungsgesetzes. Der Begriff Dienststelle wird im Sinne von § 7 PersVG verstanden.

Diese Dienstvereinbarung findet insbesondere Anwendung

- bei Prozessen der Überprüfung und Veränderung von Organisationsstrukturen oder Arbeitsabläufen einzelner oder mehrerer Organisationseinheiten,
- im Zusammenhang mit dem betrieblichen Gesundheitsmanagement oder
- bei der Neuordnung bestehender Aufgabenbereiche zu anderen Organisationseinheiten.

Sofern die Überprüfung der Aufgaben und der Organisation durch Dritte begleitet bzw. durchgeführt wird, stellt die auftraggebende Stelle sicher, dass die Umsetzung dieser Regelungen durch den Auftragnehmer in jedem Fall, ggf. auch nachträglich, vertraglich zugesichert wird.

3. Ziele, Rahmenbedingungen und Verfahrensweise

3.1 Ziele und Rahmenbedingungen

Die Zielformulierungen für den Überprüfungs- und Veränderungsprozess sowie die inhaltlichen, strukturellen und materiellen Rahmenbedingungen werden entsprechend Ziffer 5 konkretisiert und vereinbart und können zu Beginn des Prozesses durch die Beteiligten präzisiert werden.

Beteiligungsorientierte Veränderungsprozesse sind kein Selbstzweck. Sie haben das Ziel, die Identifikation mit der Arbeit zu steigern, Akzeptanz von Veränderungen zu erhöhen und Lösungen in fachlicher Hinsicht zu verbessern. Beteiligung ist vor allem dann sinnvoll, wenn es alternative Zielsetzungen, Gestaltungsspielräume oder unterschiedliche Lösungswege gibt.

3.2 Information aller Beschäftigten / Verfahrenstransparenz

Alle Beschäftigten in der betreffenden Organisationseinheit werden über Ziele und Rahmenbedingungen des Überprüfungs- und Veränderungsprozess sowie über den Rahmen der Beschäftigtenbeteiligung informiert.

Über den Verlauf, die (Teil-)Ergebnisse und die Entscheidungen des Prozesses werden die Beschäftigten jeweils aktuell informiert (z.B. durch Dokumente, Intranet, Versammlungen, Infomarkt, Projektzeitung, Gespräche).

3.3 Formen der Beteiligung / Projekt- und Entscheidungsstruktur

Die jeweilige Form der Beteiligung wird in Abhängigkeit von der Aufgabenstellung und der Anzahl der Betroffenen/Teilnehmenden festgelegt (z.B. Projektgruppe, Workshop).

Bei komplexeren Vorhaben werden Projektstrukturen gebildet. Diese treten neben die Linienorganisation und bilden eigenständige Strukturen (z.B. Dienstbesprechungen, Entwicklungsteams, Arbeitsgruppen, erweiterte Projektleitung, Steuerungsgruppe, Lenkungsausschuss).

Die für das Projekt erforderlichen Phasen (z.B. Analyse, Soll-Konzept, Erprobung, Veränderung, Umsetzung, Evaluation) sowie der Zeitrahmen werden im Rahmen der Mitbestimmung entsprechend Ziffer 5 festgelegt. Die Beschäftigten werden bereits bei der Projektplanung sowie über die eigentliche Projektlaufzeit hinaus, zum Beispiel im Rahmen von Evaluationsprozessen, einbezogen.

Die für das Projekt nötigen Entscheidungsstrukturen werden entsprechend Ziffer 5 vereinbart. Bei komplexen Vorhaben wird über eine Zeitschiene mit Projektmeilensteinen die frühzeitige und kontinuierliche Einbindung der zuständigen Instanzen der Dienststelle (Leitung, Interessenvertretungen) und ihre inhaltliche Auseinandersetzung mit dem jeweiligen Stand des Vorhabens sichergestellt.

3.4 Beteiligte Beschäftigte

Die Beteiligung an Überprüfungs- und Veränderungsprozessen steht allen Beschäftigten offen. Zusätzlich können Beschäftigte auch durch Vorgesetzte und Personalvertretungen benannt werden. Benennungskriterien sind u.a. fachliche, technische und/oder soziale Kompetenzen, Interesse oder Betroffenheit. Sie erfolgt auf freiwilliger Basis.

Allen Beschäftigten, insbesondere auch Teilzeitkräften und Beschäftigten mit Familienaufgaben wird die Teilnahme durch die zeitliche Gestaltung des Vorhabens und Entlastung möglich gemacht.

Die Dienststellenleitung legt in Abstimmung mit den Interessenvertretungen entsprechend Ziffer 5 ein Verfahren zur Information, Motivation, Auswahl und Qualifikation der Mitarbeiter/innen für die Beteiligung fest.

Die Auswahl erfolgt einvernehmlich. Dabei wird darauf geachtet, dass

- VertreterInnen aller betroffenen Personengruppen und aller Hierarchieebenen für eine Teilnahme gewonnen werden,
- jeweils unterschiedliche Personen in den Projekten die Gelegenheit zur Beteiligung erhalten,
- die Handlungsfähigkeit in dem Beteiligungsvorhaben gesichert wird.

Die Kriterien für die Auswahl werden bekannt gegeben.

Die Mitwirkung setzt keine besondere Qualifikation der interessierten Beschäftigten voraus, wohl aber die Bereitschaft sich in Projektinhalte einzuarbeiten und in geeigneter Weise, z.B. methodisch, weiterzuqualifizieren. Die entsprechenden Fortbildungsmöglichkeiten werden durch den Arbeitgeber gewährleistet.

3.5 Vorgehensweise bei der Beteiligung

Die Beteiligung an Veränderungsprozessen kann unterschiedlich intensiv sein. Eine regelmäßige und verantwortliche Beteiligung in Projekten und Veränderungsprozessen darf nicht zu einer dauerhaften individuellen Belastung führen. Dies ist ggf. über Reduzierung des sonstigen Arbeitspensums, zusätzlichen Freizeitausgleich oder ähnliche Maßnahmen zu gewährleisten.

Die Ergebnisfindung in den Projektgremien erfolgt im Konsensprinzip. Es wird ein Verfahren zum Umgang mit Konflikten verabredet (z.B. Clearingstelle, Konfliktmoderation).

Die Moderation erfolgt nach Möglichkeit nicht durch die Projektleitung.

Die Arbeitsweise in den Projektgremien wird einvernehmlich abgestimmt. Dazu gehören insbesondere:

- die Festlegung des zeitlichen Rahmens für die Arbeit in den Projektgremien; dabei ist Rücksicht zu nehmen auf die terminlichen Möglichkeiten aller Projektbeteiligten, insbesondere der Teilzeitbeschäftigten und der Beteiligten mit Familienaufgaben
- das Sicherstellen einer kontinuierlichen Mitarbeit aller Projektbeteiligten, Umgang mit Abwesenheit
- die Festlegung von Umgangsformen in den Projektgremien (z.B. Umgang mit Störungen in der Projektarbeit, Vertraulichkeit, Pausen)

- die Festlegung von Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten (z.B. für die einzelnen Projektgremien)
- die Festlegung einer laufenden schriftlichen Dokumentation des Standes der Projektarbeit (Aufträge, Ergebnisse/Vorschläge, offene Fragen)

3.6 Ergebnisse/Vorschläge, Entscheidungen und Umsetzung

Die Beteiligungsgruppe erklärt ihre Ergebnisse/Vorschläge. Kommt kein Einvernehmen in einer Beteiligungsgruppe zustande, so werden die unterschiedlichen Positionen begründet und den Entscheidungsgremien (Dienststellenleitung und Interessenvertretungen) vorgelegt.

Wollen Gremien des Projektes, die Dienststellenleitung oder die Interessenvertretungen abweichend vom Vorschlag aus den Arbeitsstrukturen entscheiden, so werden mit den Beteiligten die Gründe für die Änderungsbedarfe oder für die Ablehnung diskutiert. Die Beteiligten müssen bei der Erarbeitung einer Alternative einbezogen werden.

Die getroffenen Entscheidungen werden für alle transparent und nachvollziehbar dargestellt. Dazu werden alle Projektbeteiligten regelmäßig, umfassend und zeitnah über Vorschläge und Entscheidungen sowie deren Umsetzung informiert.

Für die Umsetzung wird auch ein Verfahren zur Kontrolle und ggf. zur Verbesserung der eingeleiteten Maßnahmen entwickelt (Erfolgskontrolle).

4. Verantwortlichkeit für die Umsetzung

In der Verantwortung der Dienststellenleitung liegt es, den Projektauftrag einschließlich der Ziele zu formulieren, die notwendigen Rahmenbedingungen zu schaffen, benötigte Ressourcen bereitzustellen, Transparenz über die Prozesse herzustellen und Mitwirkungsmöglichkeiten zu sichern. Sie ist auch dafür verantwortlich, dass Entscheidungen und Entscheidungsgründe allen Beschäftigten, nicht nur den direkten Projektbeteiligten, nachvollziehbar dargestellt werden.

Die Dienststellenleitungen können die Durchführung und Ergebnissicherung von Überprüfungsprozessen sowie die Entscheidungsvorbereitungen für Veränderungsprozesse ganz oder teilweise auf die daran Beteiligten übertragen.

Die operative Projektverantwortung wird an die Projektleitung delegiert. Für die Übernahme von verantwortlichen Projektaufgaben kommen Mitarbeiter/innen mit den erforderlichen methodischen, fachlichen und sozialen Kompetenzen unabhängig von ihrer Funktion und Position im Tagesgeschäft in Frage.

5. Rechte der Interessenvertretungen: Personalrat, Frauenbeauftragte, Schwerbehindertenvertretung

- (1) Die Interessenvertretungen werden über das Beteiligungsvorhaben bereits im Planungsstadium durch den/die Verantwortliche/n jeweils rechtzeitig informiert. Bereits in der Phase der Projektdefinition werden sie einbezogen. Das weitere Vorgehen zur Umsetzung der Anforderungen dieser Dienstvereinbarung wird dabei mit ihnen erörtert.
- (2) Der Personalrat erhält zur Mitbestimmung und die anderen Interessenvertretungen erhalten entsprechend ihrer jeweiligen gesetzlichen Rechte eine umfassende Beschreibung des geplanten Überprüfungs- und Veränderungsprozesses insbesondere hinsichtlich

- der Ziele
 - des Projektauftrages
 - der Projekt- und Entscheidungsstrukturen
 - des inhaltlichen und zeitlichen Projektablaufs (einschließlich der Festlegung der Projektmeilensteine)
 - der Beteiligten und ihrer Entlastung sowie
 - der weiteren Rahmenbedingungen (z.B. Schulungen).
- (3) Den Interessenvertretungen ist Gelegenheit zu geben, an dem Beteiligungsvorhaben einschließlich Qualifizierungsmaßnahmen und Ergebniserarbeitung sowie an den Projektsteuerungsgremien teilzunehmen.
- (4) Im Verlauf eines (gemäß Absatz 2) verabredeten Beteiligungsprojektes werden dem Personalrat zur Mitbestimmung sowie den anderen Interessenvertretungen gemäß ihrer jeweiligen gesetzlichen Rechte die Teilergebnisse und Endergebnisse vorgelegt. Insbesondere in größeren Projekten wird die Mitbestimmung zeitnah zum Projektfortschritt jeweils bei Erreichung der (nach Absatz 2) verabredeten Projektmeilensteine durchgeführt. Damit wird Planungssicherheit für die weitere Arbeit der Prozessbeteiligten gegeben.
- (5) Die Interessenvertretungen haben das Recht, externe Sachverständige zur Unterstützung heranzuziehen.