

ENTWURF

Abkommen der Freien Hansestadt Bremen (Land und Stadtgemeinde) zur Gestaltung von Veränderungsprozessen im öffentlichen Dienst

zwischen

dem Senat der Freien Hansestadt Bremen

einerseits

den Gewerkschaften des öD...

und

dem Gesamtpersonalrat (GPR) für das Land und die Stadtgemeinde Bremen

andererseits.

1. Qualität und Vielfalt öffentlicher Dienstleistungen sichern unser demokratisches Gemeinwesen

- (1) Gute öffentliche Dienstleistungen sind unverzichtbar zur Gewährleistung des Sozialstaats, zur Sicherung unseres Gemeinwesens, Sicherstellung von Chancengleichheit und Teilhabe aller am gesellschaftlichen Leben, zur Sicherung von Rechtsstaatlichkeit sowie zum Schutz von Mensch und Natur. Das ist grundgesetzlicher Auftrag. Der öffentliche Dienst ist zentrales Instrument zur Umsetzung und Sicherung unserer demokratischen Strukturen: Er schafft den Rahmen für die Arbeit der Legislative, ist beratendes und ausführendes Organ der Exekutive und unterstützt die Judikative. Qualität und Vielfalt öffentlicher Dienstleistungen wirken zurück auf die Qualität und Wirksamkeit politischer Entscheidungen.
- (2) Gute öffentliche Dienstleistungen für die Bürgerinnen und Bürger setzen gute Arbeitsbedingungen und attraktive Arbeitsplätze für die Beschäftigten voraus. In diesem Sinne ist die Aufgabenwahrnehmung im öffentlichen Dienst zu sichern und entsprechend der politischen Vorgaben weiterzuentwickeln. Mit diesem Abkommen sollen die notwendigen Voraussetzungen für Gute Arbeit und erfolgreiche Veränderungsprozesse geschaffen werden.

2. Geltungsbereich

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

3. Anforderungen an das Personalmanagement: Gute Arbeit für die Beschäftigten

3.1 Vielfältigkeit der Beschäftigtenstruktur

Der öffentliche Dienst soll die Vielfalt der Gesellschaft repräsentieren. Eine Durchmischung der Beschäftigtenstruktur beispielsweise hinsichtlich Alter, Geschlecht, Migrationshintergrund wird im Rahmen des AGG, LGG, SGB IX durch unter-

stützende Maßnahmen bei Personalauswahlverfahren, bei der Ausbildung und bei der Personalförderung verfolgt.

3.2 Personalführung (Fürsorgeverpflichtung)

- (1) Personalführung verfolgt das Ziel, den MitarbeiterInnen Leitlinien für ihre Arbeit zu geben, sie wirksam bei der Aufgabenerledigung zu unterstützen und zu motivieren. Sie erfolgt nach den Prinzipien echter Wertschätzung (d.h. einschl. Anerkennung, kritischer Rückmeldungen), Kooperation, Unterstützung, Motivierung, Entwicklung individueller Perspektiven, Transparenz, klarer und umfassender Informationsfluss, konstruktiver Umgang mit Fehlern. Näheres ist in einem Führungskräfte-Konzept zu regeln.
- (2) Die Dienststellenleitung trägt besondere Verantwortung für die Umsetzung der Anforderungen an Personalführung und ist gefordert, dies auch persönlich vorzuleben. Die Prinzipien der Personalführung sind auf allen Hierarchieebenen umzusetzen.
- (3) Es findet eine regelmäßige Kommunikation zwischen Führungskräften und ihren MitarbeiterInnen (Dienstbesprechungen, Einzelgespräche, MitarbeiterInnenbefragungen) statt. Insbesondere auf die Durchführung regelmäßiger Einzelgespräche (z.B. Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräche) werden Führungskräfte und MitarbeiterInnen durch Fortbildungen vorbereitet.
- (4) Neue Formen der Personalführung (z.B. Zielvereinbarungen) werden zunächst erprobt, um deren Eignung festzustellen und erforderliche Rahmenbedingungen zu regeln.
- (5) Führungskräfte nehmen eine Schlüsselrolle bei Veränderungsprozessen ein. Sie beeinflussen die Arbeitsbedingungen und die Motivation ihrer MitarbeiterInnen maßgeblich. Gleichzeitig unterliegen sie selber einem hohen Erwartungs- und Anforderungsdruck. Führungskräfte werden bei ihrer Aufgabenwahrnehmung durch geeignete Angebote (Fortbildungen, Supervision, Coaching, Beratung) unterstützt. Es wird erwartet, dass sie diese Angebote nutzen. Bei der Besetzung von Führungspositionen werden entsprechende Kenntnisse / Fähigkeiten vorausgesetzt.
- (6) Allen Beschäftigten ist im Rahmen von Personalentwicklung die Gelegenheit zu geben, an Führungskräftefortbildungen teilzunehmen.

3.3 Personalgewinnung: Ausbildung und Einstellung

- (1) Die Personalbedarfe werden nach Möglichkeit durch eigene Ausbildung realisiert. Die Ausbildung gehört zu den Aufgaben des öffentlichen Dienstes der Freien Hansestadt Bremen.
- (2) Die Ausbildungsplanung und -durchführung wird jährlich in der paritätischen Ausbildungskommission zwischen Senatorin für Finanzen und Gesamtpersonalrat erörtert. Der Kommission gehören jeweils fünf vom Gesamtpersonalrat und von der Senatorin für Finanzen zu benennende

Vertreter/innen an. Den Vorsitz hat ein/e Vertreter/in der Senatorin für Finanzen.

- (3) Aufgabe der Kommission ist es, insbesondere die politischen Entscheidungen über die Weiterentwicklung des öffentlichen Dienstleistungsangebots (die Entwicklung der Aufgaben) sowie die Personalstruktur unter Berücksichtigung der angestrebten Vielfalt und der demographischen Entwicklung auszuwerten und daraus den Bedarf an und Gestaltung von Ausbildungsmaßnahmen zu ermitteln und entsprechend zu beraten. Personalbedarfe werden für fünf Jahre im voraus ermittelt und die Ausbildungsplanung entsprechend angepasst.
- (4) Die Auszubildenden werden in ein Arbeitsverhältnis übernommen, soweit nicht personen- oder verhaltensbedingte Gründe entgegenstehen. Die über den Bedarf Ausgebildeten werden für mindestens für ein Jahr in ein Arbeitsverhältnis übernommen, um ihnen Berufserfahrungen zu ermöglichen.
- (5) Durch zielgerichtete besondere Maßnahmen (Ansprache in den Schulen, der Eltern, ...begleitende Sprachförderung etc.) wird die Ausbildung und Einstellung von Menschen mit Migrationshintergrund unterschiedlicher Herkunft gefördert.
- (6) Auf der Grundlage von Personalbedarfsermittlungen, die aufgabenbezogen unter Berücksichtigung der demographischen Entwicklung für die Zukunft erstellt werden, werden Einstellungskorridore eröffnet.

3.4 Personalförderung und Personalentwicklung

- (1) Ein hohes Qualifikationsniveau und lebenslanges Lernen liegen im gemeinsamen Interesse von Beschäftigten und Arbeitgebern. Qualifizierungen werden als Teil von Personalentwicklung verstanden. Die Dienstvereinbarung über berufliche Weiterbildung der MitarbeiterInnen regelt die näheren Umstände.
- (2) Die Beschäftigten (auch Beurlaubte, Langzeiterkrankte etc.) haben Anspruch auf ein jährliches Gespräch mit ihrer Führungskraft, in dem unter Einbeziehung der Interessen der Beschäftigten festgestellt wird, ob und welcher Qualifizierungsbedarf besteht. Dieses Gespräch kann auch als Gruppengespräch geführt werden. Es wird ebenfalls festgelegt, wann und in welcher Form dieser Qualifizierungsbedarf jeweils umgesetzt wird. Näheres regelt eine ergänzende DV.
- (3) Die Ermittlung von Personalentwicklungs- und Qualifizierungsbedarfen findet unter besonderer Berücksichtigung der Fragestellungen des Gesundheitsmanagements (gesunderhaltendes Arbeiten) und der demographischen Entwicklung (Wissenserhalt) statt.

3.5 Mobilität

- (1) Die Mobilität, das heißt die Einsetzbarkeit und der Einsatz von Beschäftigten in unterschiedlichen Bereichen des bremischen öffentlichen Dienstes über Dienststellen- und Ressortgrenzen hinweg, wird unterstützt und gefördert.

- (2) Mobilität wird durch eine attraktive Aufgabengestaltung und attraktive Rahmenbedingungen (Locken statt Schieben) gefördert z.B.
- eine vorausschauende und breite Personalentwicklung / Qualifizierung
 - Einarbeitung und ggfs. Sicherstellung von Spezialqualifikationen
 - Verlässliche AnsprechpartnerInnen
 - Unterstützung von Vorgesetzten (abgebende und annehmende)
 - Sicherheit, d.h. Rechts- und Besitzstand.
- (3) In Bereichen mit besonders belastenden Tätigkeiten sind frühzeitig geeignete Maßnahmen zu ergreifen, um eine dauerhafte, qualifizierte Aufgabewahrnehmung sicherzustellen (Gesundheitsmanagement), z.B.
- Maßnahmen der Personalentwicklung (geteilte Berufskarrieren)
 - dauerhafte Belastungsminderungen durch begleitende Unterstützungsmaßnahmen (z.B. Fort- und Weiterbildung, Supervision)
 - dauerhafte Belastungsminderungen durch eine entsprechende Aufgabengestaltung (Mischarbeit)
 - Konzepte alternsgerechten Arbeitens
 - Stellenreserven
 - Rechtzeitige Berücksichtigung bei Ausbildungsplanung.
- Falls ein Einsatz in Bereichen mit besonders belastenden Tätigkeiten dauerhaft nicht mehr möglich ist, wird zur Vermittlung des betroffenen Mitarbeiters / der betroffenen Mitarbeiterin auf eine andere adäquate Stelle/Dienstposten entsprechend der Dienstvereinbarung über Personalausgleich verfahren.
- (4) Ein offener interner Stellenmarkt wird eingerichtet.
- (5) Eine Personal- und Stellenbörse bei der Senatorin für Finanzen informiert, berät und betreut die Beschäftigten, die Interesse an einem Arbeitsplatzwechsel haben. (z.B. Mentoringprogramme)

3.6 Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit und individueller Entwicklungsperspektiven

Die Anforderungen an die Beschäftigten des öffentlichen Dienstes haben sich in den letzten Jahrzehnten gewandelt: Erwartet wird ein professioneller, d.h. kompetenter und freundlicher Umgang mit den Adressaten öffentlicher Dienstleistungen auf der Grundlage fachlicher, technologischer, sozialer und persönlicher Kompetenzen. Gleichzeitig nehmen Arbeitsverdichtung, Stress und Zeitdruck zu. Hinzukommt das Bedürfnis nach gleichzeitiger Verwirklichung persönlicher familiärer Lebensinteressen, die sich in Abhängigkeit von Lebenslage und Alter wandeln können. Vor diesem Hintergrund sind dauerhaft Beschäftigungsfähigkeit und individuelle Entwicklungsperspektiven zu sichern. Betriebliches Gesundheitsmanagement entsprechend der Dienstvereinbarung verschränkt mit Konzepten zur besseren

Vereinbarkeit von Beruf und Familie und zum Altersgerechten Arbeiten tragen zu einer gezielten Personal- und Organisationsentwicklung im Sinne dieser Zielsetzungen bei.

- (1) Gesundheitsmanagement: entsprechend der ausverhandelten Dienstvereinbarung
- (2) Beruf und Familie durch gezielte Maßnahmen und gesicherte Rahmenbedingungen besser miteinander vereinbaren können
- (3) Altersgerechtes Arbeiten: für jung und alt attraktive Arbeitsplätze schaffen, Berücksichtigen von: Lebensbedürfnissen, Entwicklungsinteressen, Wandel von Fähigkeiten mit dem Alter, aktive Lebenslaufplanung (einschl. Arbeitsleben), Personal- und Organisationsentwicklung, altersgemischte Belegschaften

3.7 Grundsätze

- (1) Wenn ein Mitarbeiter/eine Mitarbeiterin auf seinem/ihrer Arbeitsplatz aufgrund von organisatorischen und technologischen Maßnahmen oder aus gesundheitlichen Gründen nicht mehr eingesetzt werden kann, wird zur Vermittlung des betroffenen Mitarbeiters/der betroffenen Mitarbeiterin auf eine/n andere/n adäquate/n Stelle/Dienstposten entsprechend der Dienstvereinbarung über Personalausgleich vorgegangen. Es wird keine Beschäftigungsgesellschaft (auch genannt: Auffanggesellschaft, Stellenpool etc.) geben. Betriebsbedingte Kündigungen sind ausgeschlossen.
- (2) Die Gleichbehandlung der Beschäftigten von Dienststellen und Eigenbetrieben hinsichtlich der Umsetzung der Dienstvereinbarungen und der Realisierung von Standards wird sichergestellt.
- (3) Arbeit im öffentlichen Dienst muss so bezahlt werden, dass man davon leben kann. Beschäftigte mit Teilzeitverträgen erhalten auf ihren Wunsch hin eine Aufstockung ihrer Arbeitsstunden. Befristete Arbeitsverhältnisse sind in feste Arbeitsverhältnisse umzuwandeln. Ein Euro-Jobs und Leiharbeit sind in sozialversicherungspflichtige und tariflich nach TVöD/L gebundene Beschäftigungsverhältnisse zu überführen.

3.8 Personalverwaltung

Personenbezogene Dienstleistungen für die MitarbeiterInnen der bremischen Verwaltung erfolgen nach den Prinzipien Kompetenz, Personenbezug, Objektivität und Gleichbehandlung.

4. Anforderungen an Organisationsentwicklungsprozesse: Erhalt / Schaffung attraktiver Arbeitsplätze

4.1 Organisations- und Aufgabengestaltung und erforderliche Personalausstattung

- (1) Die sich aus politischen Vorgaben und dem gesetzlichen Auftrag ableitenden Aufgaben des bremischen öffentlichen Dienstes sind entsprechend in Organisationsstrukturen und Aufgabengestaltung umzusetzen. Die erforderliche Personalausstattung ist sicherzustellen. Zur Bearbeitung von übergreifenden Schwerpunktthemen können auch kooperative Strukturen über Dienststellen- und Ressortgrenzen eingerichtet werden. Vorhandene Strukturen sind auf ihre Tragfähigkeit hin regelmäßig zu überprüfen.
- (2) Die Organisations- und Aufgabengestaltung erfolgt nach folgenden Kriterien:
 - sichere Zukunftsperspektiven
 - gesundheitsgerechte emotionale und körperliche Anforderungen
 - gesundheitsgerechte Arbeitsmenge
 - ganzheitliche Aufgabenwahrnehmung / qualifizierte Mischarbeit
 - Entwicklungs- und Aufstiegsmöglichkeiten
 - Strukturen zur Sicherstellung von Transparenz und einem klaren und umfassenden Informationsfluss
 - gleichberechtigte Berücksichtigung von Dienstleistungsqualität, Wirtschaftlichkeit und Qualität der Arbeitsbedingungen.
- (3) Bei der Organisationsgestaltung ist die Bildung von teilautonomen Arbeitsgruppen möglich: Sie ermöglichen bei aktiver Beteiligung aller Gruppenmitglieder und flachen Hierarchien eine selbstorganisierte Teamarbeit mit hoher Eigenverantwortung. Zu klären sind bei der Einrichtung von Teamarbeit insbesondere Struktur, Aufgaben, Kompetenzen und Ausstattung des Teams sowie das Zusammenwirken mit der Leitung und Interessenvertretungen.

4.2 Vergleiche mit Anderen (Benchmarking)

Vergleiche mit anderen Organisationseinheiten, Kommunen oder Ländern (Benchmarking) zielen darauf ab, Anregungen für verbesserte Vorgehensweisen zu erhalten.

Kennzahlen haben nur eine geringe Aussagekraft. Entscheidend für die Bewertung ist die Einbeziehung von Rahmenbedingungen. Kennzahlen können Hinweise darauf geben, wo eine genauere Betrachtung lohnend sein könnte.

Bei der Bewertung von alternativen Vorgehensweisen werden Hintergrund, Ziele, Ergebnisse und Wirkungen berücksichtigt. Qualitative Faktoren wie z.B. Umfeld, Rahmenbedingungen, Prozessgestaltung, Beteiligung der MitarbeiterInnen und Interessenvertretungen, Zufriedenheit von BürgerInnen und Beschäftigten werden einbezogen.

4.3 Eigene Kompetenzen im bremischen öffentlichen Dienst erhalten und entwickeln

Im Bremischen öffentlichen Dienst werden eigene Durchführungs-, Beurteilungs- und Steuerungskompetenzen gesichert und entwickelt. Je nach Ausgangslage werden dazu folgende Schritte unternommen:

- Inanspruchnahme der Leistungen und Auslastung von Eigenbetrieben
- Rekommunalisierung, auch von Teilaufgaben und sogenannten vor- und nachgelagerte Aufgaben wie IT, Reinigung und nicht hoheitlichen Aufgaben
- Keine Privatisierungen
- Keine Öffentlich-Privaten Partnerschaften (ÖPP bzw. PPP, public private partnership).

5. Zukunftskonzept, Beteiligung und Mitbestimmung

- (1) Die Dienststellenleitung beschreibt in einem regelmäßig fortzuschreibenden Zukunftskonzept die geplante Entwicklung der Dienststelle unter Berücksichtigung der Anforderungen dieses Abkommens. Die Beschäftigten und ihre Interessenvertretungen sind zu beteiligen.
- (2) Die Beschäftigten werden entsprechend einer noch abzuschließender Dienstvereinbarung an Veränderungsprozessen beteiligt.
 - Gestaltungsspielräume müssen gegeben sein und sind auszuweisen
 - Verbindlichkeit der Beteiligungsprozesse sichern
 - Klare Regeln für Planungs- und Umsetzungsprozess
 - Beteiligung ersetzt nicht die Mitbestimmung
- (3) Der Personalrat ist vor Beginn von Vorhaben zur Organisationsentwicklung rechtzeitig und umfassend zu informieren.
- (4) Die Mitbestimmung bei Vorhaben zur Organisationsentwicklung erfolgt in folgenden Schritten:
 - Für das Gesamtprojekt (Beschreibung von Zielen, Beteiligten, Phasen, Zeitplan, Projektstruktur, Beteiligung von Beschäftigten und Interessenvertretungen, Mitbestimmung)
 - Vor Beginn jeder Phase (z.B. Zielformulierung, (bei externer Beteiligung: Auftrag, Auswahl), Bestandsaufnahme (z. B. Ist-Analyse, Vor- und Nachteile, betroffene Beschäftigte), Entwicklung Soll-Konzept (z.B. Organisationskonzept, GVP, Personal, Personalentwicklung, Rahmenbedingungen), Umsetzung und Kontrolle (z. B. nachträgliche Veränderung).
- (5) Die Kosten für Sachverständige werden dem Personalrat gemäß § 41 BremPersVG erstattet.

6. Zusammenarbeit und Zusammensetzung von Gremien ???

7. Schlussbestimmungen

