

# VERÄNDERUNG GESTALTEN PERSONAL & ORGANISATION 2030

## Herausgeber

Freie Hansestadt Bremen  
Der Senator für Finanzen  
Rudolf-Hilferding-Platz 1  
28195 Bremen

## Inhalt

Der Senator für Finanzen  
Die Abteilung 3

## Gestaltung

Der Senator für Finanzen  
Angelika Niemann, Referat 33

## Redaktion

Der Senator für Finanzen  
Angelika Niemann & Jochen Kriesten, Referat 33

## Druck

Der Senator für Finanzen  
Hausdruckerei

Dieses Werk ist lizenziert unter der Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivs 4.0 Lizenz (BY-NC-ND). Diese Lizenz erlaubt die private Nutzung, gestattet aber keine Bearbeitung und keine kommerzielle Nutzung.

Weitere Informationen finden Sie unter:



↗ <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>

© 2024 Freie Hansestadt Bremen,  
Der Senator für Finanzen

## Mehr Informationen und Bestellung einer Print-Ausgabe:

Der Senator für Finanzen

Referat 33 - Personalentwicklung, Diversity-Management, Gesundheitsmanagement, Stellenausschreibungen und Personalvermittlung, Nachwuchskräfte, Zuständige Stelle

→ [referat33@finanzen.bremen.de](mailto:referat33@finanzen.bremen.de)

---

# INHALT

Vorwort.....	4
1. Einleitung .....	5
2 Visionen 2030 .....	8
2.1 Unsere Visionen im Überblick .....	8
2.2 Strukturen und Prozesse gestalten .....	13
2.3 Arbeit gestalten .....	29
2.4 Kultur gestalten .....	37
2.5 Personal gewinnen und binden .....	53
3 Schlusswort.....	64

# VORWORT

Mit dem strategischen Personalmanagementkonzept Personal 2025 wurden personalpolitische Perspektiven beschrieben und daraus – vor dem Hintergrund der digitalen Transformation – Handlungsfelder für die Arbeit im bremischen öffentlichen Dienst entwickelt.

Das Jahr 2025 naht mit großen Schritten und die letzten Jahre waren von Krisen geprägt, die auch die Arbeitswelt ganz maßgeblich beeinflusst haben. Die Abteilung 3 „Personal- und Verwaltungsmanagement“ beim Senator für Finanzen wird Lösungen für die bremische Verwaltung finden müssen, mit denen auf die sich stetig ändernden Herausforderungen reagiert werden kann.

Im Rahmen eines Strategieworkshops der Abteilung wurden mit dem Fokus auf den Zeitraum bis 2030 Handlungsfelder identifiziert und Visionen zur künftigen Zusammenarbeit entwickelt. Das vorliegende Papier wurde durch Arbeitsgruppen erstellt, in denen Expertise aus allen Referaten der Abteilung vertreten war. So wurden die Visionen (weiter-)entwickelt, um daraus konkrete Maßnahmen abzuleiten, die durch die Abteilung 3 in den nächsten Jahren entwickelt werden.

Diese Ideen, Visionen und Maßnahmen sollen im vorliegenden Konzept „Veränderung gestalten- Personal & Organisation 2030“ dargestellt werden. Durch die referatsübergreifende Kollaboration wurden „Personal“ und „Organisation“ zusammengedacht, sind sie doch aktuell und auch zukünftig zunehmend miteinander verknüpft und untrennbar.

Das vorliegende Papier soll strategische Eckpfeiler und Handlungsschwerpunkte setzen, wo die Freie Hansestadt Bremen mit den großen Themenfeldern Personal und Organisation bis zum Jahr 2030 und darüber hinaus hinsteuern möchte. Viele Maßnahmen sind schon angestoßen worden, andere werden erst noch geplant. Fest steht aber: die bremische Verwaltung wird sich verändern (müssen), um den großen Herausforderungen der Zukunft begegnen zu können. „Veränderung gestalten – Personal & Organisation 2030“ bietet dazu Lösungsansätze.

# 1. EINLEITUNG

Wie jede andere Organisation, muss sich die Bremer Verwaltung den ständigen und immer dynamischeren Veränderungen auf gesellschaftlicher, technischer und ökologischer Ebene stellen. Die Herausforderungen werden dabei immer komplexer, sodass sich auch die Verwaltung einem ständigen Kulturwandel unterziehen muss. Die Herausforderungen sind durchzogen von den großen Themenkomplexen *Nachhaltigkeit*, *Diversity* und *Digitalisierung*, die sich auf alle Ebenen der Verwaltung und ihrer Entwicklung mittel- und unmittelbar auswirken.

*Nachhaltigkeit* spielt nicht nur in Bezug auf klimaneutrale Büros eine bedeutende Rolle, sondern auch im Hinblick auf den Anspruch des Landes Bremen, die Klimaziele der Enquete-Kommission sowie die 17 globalen Ziele für nachhaltige Entwicklung der Agenda 2030 und die Sustainable Development Goals (SDGs) umzusetzen.

*Diversity* wiederum ist nicht nur ein Thema von Personalgewinnung und –bindung, sondern muss vielmehr auch auf Organisationsentwicklungsebene gedacht und strukturell, organisational und personell zielgerichtet und systematisch als Diversity-Management verankert werden.

*Digitalisierung* bewegt sehr viel mehr als nur technische Themen wie zum Beispiel den Einsatz von Soft- und Hardware. Führungskräfte, Mitarbeitende und die Verwaltung an sich müssen kompetent sein im Umgang mit der Vielzahl an Umbrüchen, die die Digitalisierung in organisationaler, struktureller und personeller Hinsicht mit sich bringen. Raumkonzepte und Software zum kollaborativen Arbeiten sind nur ein Teil; ob die Herausforderung „Digitalisierung“ erfolgreich bewältigt und begegnet werden kann, hängt im Wesentlichen auch davon ab, inwiefern die notwendigen Kompetenzen vorhanden sind, mit den unterschiedlichsten Aspekten im Arbeitsalltag umgehen zu können.

Notwendig ist also ein tiefgreifender Wandel der Freien Hansestadt Bremen als Organisation. Wie dieser Wandel gestaltet werden soll, wird in der Personal- und Organisationsstrategie „Personal und Organisation 2030“ beschrieben. Wichtig dabei ist es, die verschiedenen Rollen der Verwaltung in den Blick zunehmen.

Als Arbeitgeberin, Dienstleisterin und Exekutive nimmt die Verwaltung der Freien Hansestadt Bremen drei zentrale Rollen ein. Während sich letztere an gesetzlichen Grundlagen orientiert, nehmen die ersten beiden Rollen direkten Bezug auf die Organisation, das Personal sowie die Bürger\*innen und Unternehmen. Aus diesen verschiedenen Blickwinkeln muss sich die bremische Verwaltung mit den anstehenden Veränderungen befassen und Lösungen entwickeln,

die auf die beschriebenen Herausforderungen reagieren. Sie muss dazu Strukturen und Prozesse sowie die Kultur der Zusammenarbeit so gestalten, dass neues Personal gewonnen und vorhandenes gebunden und bedarfsgerecht umgesteuert werden kann. So gliedert sich das vorliegende Papier in eben diese Bereiche:

**Strukturen und Prozesse gestalten:** In der bremischen Verwaltung gestalten sich insbesondere organisations- sowie fachlich übergreifende Zusammenarbeit oftmals sehr ressourcenintensiv. Eine interdisziplinäre Zusammenarbeit ist notwendig, um komplexen Veränderungen angemessen zu begegnen. Diskussionen über Zuständigkeiten, lange Entscheidungswege und mangelnde Ressourcen hindern Organisationseinheiten daran, entsprechend zu steuern. Entscheidungsfindung soll - wo möglich - partizipativ stattfinden und Entscheidungsumsetzung muss mit Hilfe von prozess- und projektorientiertem Denken und Handeln gesteuert werden. Strategische Ziele müssen formuliert und durch die Verwaltung umsetzbar sein. Neben technischen Werkzeugen, wie einem flächendeckenden elektronischen Dokumentenmanagement, sind vor allem methodische Kompetenzen essentiell für eine moderne, effiziente, verlässliche und krisenresiliente Steuerung der Verwaltung. Dazu gehört auch ein professioneller Kompetenzaufbau im Projekt- und Prozessmanagement, der unter anderem dafür Sorge trägt, dass Mitarbeitende und Führungskräfte entsprechend ausgebildet sind. Insbesondere im Hinblick auf die Bewältigung weiterer zukünftiger Krisen sind das Erlernen und Anwenden von Methoden u.a. zur Vorausschau („Foresight“) basal für eine steuerungsfähige Verwaltungsorganisation.

**Kultur gestalten:** Der demographische Wandel (der ebenso den Umgang mit Vielfalt beschreibt) und die Aspekte der Digitalisierung verändern die Arbeitswelt nachhaltig. Hier wird es zentral sein, Konzepte zu entwickeln, die für eine digitalkompetente und diskriminierungsarme Organisationskultur sorgen. Erst dann können die großen Potenziale von Vielfalt und einer professionellen Digitalisierung abgerufen werden, um z.B. Arbeitsprozesse und -ergebnisse signifikant zu verbessern. Dafür sind jedoch partizipative Prozesse notwendig, die diese Potenziale aktivieren. Ein weiterer wichtiger Aspekt einer modernen Arbeitskultur ist das strategische Gesundheitsmanagement. Die Förderung einer Kultur der Prävention ist zur Bewältigung dieses Wandels essentiell – als Impulsgeber bei zunehmender Varianz der individuellen physischen und psychischen Leistungsfähigkeit der Beschäftigten ebenso wie als Akteur, der die gesundheitsförderliche Gestaltung von Arbeit und Organisation zum Ziel hat.

**Arbeit gestalten:** Im Fokus neuer Arbeitswelten stehen Flexibilität, Autonomie und Kollaboration. Mitarbeitende haben die Möglichkeit, ihre Arbeit an unterschiedlichen Orten und zu unterschiedlichen Zeiten zu erledigen, sei es im Büro, im Homeoffice oder mobil von unterwegs. Dies ermöglicht, Arbeit und Leben besser miteinander zu vereinbaren und Arbeitsweisen an individuelle Bedürfnisse anzupassen. Gleichzeitig stellt dieser Wandel die Freie Hansestadt Bremen als Organisation aber auch die Führungskräfte und Mitarbeitenden vor eine Vielzahl von Herausforderungen. Es müssen Konzepte erarbeitet werden, wie die hybride Zusammenarbeit technisch, methodisch, räumlich und organisational sinnvoll ein- und umgesetzt und Kollaboration erfolgreich gestaltet werden kann.

**Personal gewinnen und binden:** Mit dem Wandel der Arbeitswelt ist auch der Fach- und Führungskräftemangel unweigerlich verbunden. Um diesem entgegenzutreten sind übergreifende Strategien zur Mitarbeiter\*innengewinnung und -bindung von großer Bedeutung. Arbeitgeberattraktivität bekommt einen immer höheren Stellenwert. Diese soll sowohl nach außen (potenzielle Mitarbeiter\*innen), als auch nach innen (Mitarbeiter\*innen) wirken. Die Identifikation mit der Freien Hansestadt Bremen als Arbeitgeberin ist dabei ebenso zentral, wie die Stärkung ihres medialen Außenauftritts, damit sie als eine Arbeitgeberin wahrgenommen wird. Eine gemeinsame, übergreifende Arbeitgeberattraktivitätsstrategie ist deshalb ein zentrales Ziel, um die Wirkungsmöglichkeiten der Freien Hansestadt Bremen als größter Arbeitgeberin im Land Bremen voll auszuschöpfen.

Für einen strategischen Umgang mit den beschriebenen Herausforderungen ist es fundamental, organisationsübergreifend zu arbeiten, Strukturen und Prozesse aufzubrechen und zu hinterfragen. Partizipation und Transparenz, Mitarbeiter\*innenbindung und -qualifizierung sowie Ressourcensensibilität werden als Grundsätze installiert, damit Lösungen für die komplexen Herausforderungen gemeinsam entwickelt werden können. Im Folgenden werden die Herausforderungen differenziert betrachtet und hierfür Lösungsansätze - Visionen, Ziele und Maßnahmen - aufgezeigt.

## 2 VISIONEN 2030




### 2.1 VISIONEN IM ÜBERBLICK

Die folgende Tabelle gibt einen Überblick über die entwickelten Visionen in den vier Bereichen Strukturen und Prozesse gestalten, Arbeit gestalten, Kultur gestalten und Personal gewinnen und binden. Dabei fließen in die jeweiligen Visionen immer die Perspektiven der Organisations- und der Personalentwicklung ein und werden zusammengedacht. Bei einigen Visionen liegt der Schwerpunkt tendenziell auf der Organisationsentwicklungsebene, bei anderen Visionen auf der Personalentwicklungsebene und bei einzelnen Visionen halten sich die beiden Schwerpunkte die Waage. Eine Orientierung, wie die Schwerpunktsetzung der jeweiligen Vision tendenziell ausgestaltet ist, lässt sich der „Personal- und Organisations“-Waage in der rechten Spalte entnehmen.


#### Strukturen und Prozesse gestalten

	Visionen	Seite	Schwerpunkte
1	<b><u>Die Organisation der bremischen Verwaltung ist modern, verlässlich und effizient.</u></b>	13	
2	<b><u>Die öffentliche Verwaltung der Freien Hansestadt Bremen ist eine krisenresiliente lernende Organisation.</u></b>	15	
3	<b><u>Die gesamte Verwaltung führt elektronische Akten und verwendet dazu ein gemeinsames Dokumentenmanagementsystem, welches die medienbruchfreie Zusammenarbeit erleichtert und ein angemessenes Datenschutzniveau sicherstellt.</u></b>	17	
4	<b><u>In den Ressort gibt es ein gemeinsames Verständnis zur Umsetzung der Steuerungsaufgaben gegenüber den jeweils zugeordneten Bereichen.</u></b>	20	
5	<b><u>Zentrale Dienstleistungs- und Unterstützungsangebote werden flächendeckend durch die Dienststellen genutzt.</u></b>	22	









6	<b><u>Die Verwaltungsabteilungen der bremischen Dienststellen sind die Motoren der Verwaltungsentwicklung.</u></b>	23	
7	<b><u>Der Senator für Finanzen steuert die Verwaltungsentwicklung strategisch kohärent und fachübergreifend.</u></b>	24	
8	<b><u>Projektmanagement wird als zweite Säule des Verwaltungshandelns neben der Linienstruktur etabliert.</u></b>	26	





## Arbeit gestalten

	Visionen	Seite	Schwerpunkte
9	<u>Die Freie Hansestadt Bremen strebt danach, eine Kultur zu etablieren, in der Sinnstiftung im Fokus steht und in der flexible Arbeitsweisen, Selbstorganisation sowie wertschätzende Zusammenarbeit gefördert werden, um den Herausforderungen der Digitalisierung zu begegnen.</u>	29	
10	<u>Die Führungskräfte haben ein klares Rollen- und Aufgabenverständnis und sind somit gut auf die aktuellen Aufgaben und Anforderungen einer vielfaltsbewussten und krisenresilienten Verwaltung vorbereitet.</u>	32	
11	<u>In der Freien Hansestadt Bremen werden vorhandene Daten, Informationen und Wissen systematisch dokumentiert und so bereitgestellt, dass sie für alle Mitarbeitenden bedarfsgerecht, zeit- und ortsunabhängig zur Verfügung stehen und genutzt werden.</u>	34	

## Kultur gestalten

	Visionen	Seite	Schwerpunkte
12	<u>Die Mitarbeitenden einer modernen Verwaltung, sind auf Grund ihrer digitalen Kompetenzen in der Lage, die Möglichkeiten der digitalen Transformation zu nutzen und aktiv an der Gestaltung einer modernen Verwaltung mitzuwirken.</u>	37	
13	<u>Der bremische öffentliche Dienst steht für eine diskriminierungsarme Organisationskultur, in der die unterschiedlichen Potenziale, Fähigkeiten und Erfahrungen der Mitarbeitenden einen besonderen Stellenwert besitzen.</u>	39	
14	<u>Die Freie Hansestadt Bremen ermöglicht strukturell und organisational die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen bzgl. Karriere- und Aufstiegsmöglichkeiten im bremischen öffentlichen Dienst.</u>	37	
15	<u>In einer diversen, sich im Wandel befindenden globalen Gesellschaft ist eine passgenaue, klare Kommunikation mit Bürger*innen unabdingbar für die Arbeit einer modernen Verwaltung und die Stabilität unserer Demokratie.</u>	45	
16	<u>Die Führungskräfte und Mitarbeitenden des bremischen öffentlichen Dienstes zeichnen sich durch Veränderungsbereitschaft aus. Sie haben den Mut, neue Wege zu gehen, Dinge auszuprobieren und da wo es möglich ist auch unkonventionelle Lösungen in Betracht zu ziehen.</u>	48	
17	<u>Es wird eine Kultur der Prävention geschaffen, die das betriebliche Gesundheitsmanagement befähigt, Arbeitsfähigkeit umfassend und nachhaltig zu verbessern.</u>	50	

## Personal gewinnen und binden

	Visionen	Seite	Schwerpunkte
18	<u>Die Freie Hansestadt Bremen wird intern und extern als eine attraktive Arbeitgeberin erlebt.</u>	53	
19	<u>Die Freie Hansestadt Bremen verfügt über moderne, vielfaltsbewusste Personalgewinnungsmethoden und -strukturen, die eine schnelle, effiziente Besetzung offener Stellen ermöglichen.</u>	56	
20	<u>Ein individueller Karriereweg ist über alle Laufbahngrenzen hinweg nicht nur vertikal, sondern auch horizontal möglich und attraktiv</u>	58	
21	<u>Das neue Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterportal (MiP) ist eine moderne, ressortübergreifende, benutzerfreundliche interne Kommunikations- und Informationsplattform, die alle Beschäftigten des bremischen öffentlichen Dienstes miteinander vernetzt.</u>	61	

## 2.2 STRUKTUREN UND PROZESSE GESTALTEN

**Vision 1: Die Organisation der bremischen Verwaltung ist modern, verlässlich und effizient.**

Zentrale Regelwerke bilden eine wesentliche Säule für eine funktionierende Organisation. Hierfür braucht es verlässliche Rahmenbedingungen, die ressortübergreifend gemeinsame Strukturen schaffen und die verwaltungsinterne Zusammenarbeit regeln. Dabei muss ein nachhaltiges und krisenresilientes Verwaltungshandeln im Fokus stehen. Gleichzeitig müssen Veränderungsprozesse von außen berücksichtigt werden. Durch die fortschreitende Digitalisierung verändern sich auch die Anforderungen an eine moderne Organisation.

Ein an strategischen Organisationszielen ausgerichtetes Prozessmanagement trägt dazu bei, die Transparenz und Qualität der Verwaltungsabläufe kontinuierlich zu verbessern. Mit Hilfe des Prozessmanagements kann eine moderne Organisation auf die komplexen internen und externen Anforderungen strukturiert reagieren. Die Gestaltung und Umsetzung insbesondere von Prozessen, welche die Krisenresilienz und Transformation einer Organisation unterstützen stehen hierbei im Vordergrund.

### **Unsere Ziele:**

1. Die zentralen Regelwerke der Freien Hansestadt Bremen schaffen verlässliche Rahmenbedingungen für die Organisationsentwicklung.
2. Die bremische Verwaltung handelt nachhaltig (sozial, ökologisch und ökonomisch), insbesondere im Bereich der Beschaffung.
3. Prozesse zur Krisenresilienz und Transformation der Verwaltung stehen im Fokus des ressortübergreifenden Prozessmanagements.
4. Standardisierte Prozesse bilden die Grundlage für das Verwaltungshandeln und sind ressortübergreifend nutzbar.

## Maßnahmen

**Überarbeitung der Verwaltungsvorschrift und Ausbau der öko fairen Beschaffung:** Die Marktmacht der öffentlichen Verwaltung kann einen wesentlichen Einfluss auf die Entwicklung und Bereitstellung von nachhaltigen Produkten ausüben. Die öffentliche Verwaltung nimmt hier eine wichtige Vorbildfunktion ein. Hierzu soll die Verwaltungsvorschrift für die Beschaffung in der Freien Hansestadt Bremen (VVBesch) überarbeitet und die öko-faire Beschaffung weiter ausgeweitet werden. Gleichzeitig soll auch die Rolle der zentralen Beschaffungsstellen gestärkt werden.

**Entwicklung eines Prozessregisters:** Die Kompetenzstelle Prozessmanagement entwickelt für das strategische Prozessmanagement der Freien Hansestadt Bremen ein Prozessregister, welches Priorisierungskriterien insbesondere für die Krisenresilienz und (technische) Transformation der Verwaltung berücksichtigt. Dieses umfasst ebenfalls zentrale Unterstützungs- und Querschnittsprozesse. Abgebildet werden die relevanten Prozesse in einer Prozesslandkarte, die durch eine ressortübergreifende nutzerfreundliche, technische Infrastruktur unterstützt wird.

**Novellierung der Gemeinsamen Geschäftsordnung der bremischen Verwaltung (BremGGO):** Die Gemeinsame Geschäftsordnung für die bremische Verwaltung (BremGGO) ist in ihrer aktuellen Ausgestaltung nicht auf digitale Bearbeitungsprozesse und elektronische Aktenführung ausgerichtet. Zudem sollen neue Rahmenregelungen zum Projekt- und Prozessmanagement sowie zur Steuerung der Dienststellen und Aufsichtsaufgaben der Ressorts aufgenommen werden. Die BremGGO soll eine praxistaugliche Orientierung und einen verlässlichen Rahmen für eine moderne und krisenresiliente Organisation schaffen. Zu diesem Zweck soll das Zusammenwirken der BremGGO als zentrales Regelwerk mit weiteren Verwaltungsvorschriften, insbesondere der VV KommDok und der VVOrgaGV, einheitlich gestaltet werden.

**Information und Sensibilisierung zum Thema Klimaneutrale Büros:** Vor dem Hintergrund der Empfehlungen der Enquetekommission Klimaschutz sollen verschiedene Vorhaben zur Sensibilisierung der Mitarbeiter\*innen gebündelt umgesetzt werden. Einen wesentlichen Schwerpunkt sollen dabei Fortbildungen für Mitarbeitende darstellen sowie die verstärkte Verankerung in der Ausbildung. Darüber hinaus sollen Informationsmaterialien entwickelt werden. Die öffentliche Verwaltung nimmt beim Klimaschutz eine wichtige Vorbildfunktion ein, die über die Mitarbeiter\*innen einen bedeutenden Multiplikatoreffekt in die Zivilgesellschaft entfalten kann.

## **Vision 2: Die Öffentliche Verwaltung der Freien Hansestadt Bremen ist eine krisenresiliente lernende Organisation.**

In den vergangenen Jahren haben verschiedene globale Krisen, der demographische und digitale Wandel und knappe öffentliche Ressourcen die öffentliche Verwaltung gefordert. In Zukunft werden Unbeständigkeit, Unsicherheit, Komplexität und Mehrdeutigkeit weiter zunehmen. Um diese Herausforderungen zu bewältigen, benötigt die Verwaltung Kompetenzen und Strukturen, um sich ressortübergreifend beständig weiter zu entwickeln und vorausschauend zu handeln. Hierbei kommt es auch auf vielfältige Perspektiven und Lösungsansätze an, damit Entscheidungen innovativer und nachhaltiger getroffen werden können.

### **Unsere Ziele**

1. Ein Konzept für strategische Vorausschau (Foresight) ist erarbeitet.
2. Interne Beratungsleistungen sind systematisiert und ein Gremium zur Steuerung und Qualitätssicherung der Beratung ist aufgebaut.

### **Maßnahmen**

**Entwicklung eines Konzepts für strategische Vorausschau:** Strategiearbeit ist die Grundlage für Priorisierung der Aufgaben, Bündelung von Kräften und Fokussierung auf die wichtigen Dinge. Um Strategiearbeit zu verbessern, müssen u.a. Fähigkeiten zur strategischen Vorausschau aufgebaut werden, etwa durch Einrichtung einer Fachstelle für strategische Vorausschau. Hier kann auf die positiven Erfahrungen der Bundesministerien zurückgegriffen werden. Auch sollten die Organisationseinheiten des bremischen öffentlichen Dienstes, die bereits über Erfahrungen in der strategischen Vorausschau verfügen, systematisch vernetzt werden.

**Einsatz einer modernen Kollaborationssoftware:** Um organisationsübergreifende Zusammenarbeit zu systematisieren müssen technische Grundlagen zur digitalen Zusammenarbeit geschaffen werden. Neben dem VIS-Einheitsmandanten als digitales Dokumentenmanagement und dem MiP als digitales Personalverwaltungstool, wird eine moderne Kollaborationssoftware benötigt, um organisationsübergreifend in Echtzeit gemeinsam arbeiten zu können. (Vgl. [Vision 3](#), [Vision 9](#) und [Vision 21](#))

**Bildung eines Gremiums zur Steuerung der internen Beratung:** Die interne Beratung durch SF und AFZ soll abgestimmter und kohärenter erfolgen. Dazu wird ein Gremium aufgebaut, mit dem die interne Beratungsleistung systematisch erfasst und geordnet wird. Damit sollen Doppelstrukturen und Zielkonflikte vermieden und die interne Beratung enger mit den strategischen Zielen der Organisation verknüpft werden. Mittelfristig soll die Qualität der internen Beratung kontinuierlich verbessert und ihre Wirksamkeit überprüft werden. Die interne Beratung agiert diskriminierungsarm und vielfaltsbewusst.



**Vision 3: Die gesamte Verwaltung führt elektronische Akten und verwendet dazu ein gemeinsames Dokumentenmanagementsystem, welches die medienbruchfreie Zusammenarbeit erleichtert und ein angemessenes Datenschutzniveau sicherstellt.**

Die Vorteile der elektronischen Aktenführung im Hinblick auf Schnelligkeit, Zuverlässigkeit und eine vernetzte Zusammenarbeit liegen auf der Hand. Erst die elektronische Aktenführung gewährleistet eine flüssige Zusammenarbeit über Organisationsgrenzen hinweg und ist daher insbesondere eine Voraussetzung für eine schnelle Reaktion auf Krisensituationen. Das vorhandene Dokumentenmanagementsystem VIS hat nicht nur die Funktion einer Ablage von aktenrelevanten Informationen. Es ist zugleich Vorgangsbearbeitungssystem. Angesichts der Vielzahl der Funktionalitäten bleibt die bisherige Nutzung des Systems weit unter den Möglichkeiten. Die Schaffung des Einheitsmandanten, das Projekt eSenat und das Folgeprojekt Standardelemente schaffen weitere grundsätzliche Voraussetzungen für die intensivere und effizientere Nutzung. Die verwirklichte elektronische Akte ist kein schwerfälliges Instrument des Verwaltungsvollzugs und der Verwaltungsdokumentation, sondern die hocheffiziente Möglichkeit der strukturierten, medienbruchfreien und schnellen Zusammenarbeit. VIS bietet Transparenz und ein hohes Datenschutzniveau. Das System ist aber gegenwärtig noch nicht auf einem Stand, der die volle Komplexität der innerbehördlichen Kommunikation abbilden kann. Die bisherigen Möglichkeiten der elektronischen Kommunikation sollen daher nicht durch VIS ersetzt werden. Es muss allerdings sichergestellt werden, dass die nicht in VIS stattfindende Kommunikation, soweit aktenrelevant, zur elektronischen Akte gelangt. Die beim Senator für Finanzen eingerichtete interdisziplinäre „Kompetenzstelle Dokumentenmanagement“ unterstützt die Ressorts bei der Einführung, Umsetzung und Ausgestaltung der elektronischen Aktenführung zur Sicherstellung einer flüssigen, effizienten, rechtssicheren und datenschutzkonformen Zusammenarbeit.

### **Unsere Ziele**

1. VIS wird flächendeckend in allen Dienststellen der bremischen Kernverwaltung zur Dokumentenverwaltung sowie für die aktenrelevante Kommunikation zwischen den Dienststellen genutzt.

2. Standardisierte Strukturen und Arbeitsweisen auf Basis zentral bereitgestellter Muster und VIS-Arbeitsprozesse (Anfangsinhalte, Geschäftsgänge und Dokumentenvorlagen) werden flächendeckend genutzt und ihr Angebot kontinuierlich erweitert.
3. Die aktenrelevante Kommunikation innerhalb sowie zwischen den Dienststellen erfolgt über Geschäftsgänge in VIS. Soweit dies nicht zweckmäßig ist, wird organisatorisch durch entsprechende Regelungen sichergestellt, dass die maßgeblichen Informationen zur elektronischen Akte gelangen (E-Mails, Vermerke, Daten in Fachverfahren oder auf Windows-Laufwerken etc.).

### Maßnahmen

**Aufbau guter VIS-Strukturen und –Standards:** VIS ist die technische Plattform für die Umsetzung von Wissensmanagement innerhalb der Freien Hansestadt Bremen. Um individuell benötigtes Wissen suchen und finden zu können, braucht es nachvollziehbare (möglichst einheitliche) VIS-Strukturen, die eine gute Auffindbarkeit gewährleisten, aktuell gehaltene Ablagen und geeignete Suchmöglichkeiten.

Die Migration der bestehenden Ressortmandanten auf den Einheitsmandanten wird 2024 abgeschlossen. Die im Folgeprojekt „Standardelemente“ erarbeiteten organisatorischen und technischen Standards für die drei Ebenen „Musterobjekte/ Anfangsinhalte“, „Standardvorlagen/ Corporate Design“ sowie „Prozesse/Geschäftsgangmuster“ werden auf dem VIS-Einheitsmandanten eingestellt und stehen allen Beschäftigten zur Verfügung. Die Produkte werden außerdem als Schulungsinhalte in die VIS-Schulungen mitaufgenommen. Die weiteren identifizierten Produkte werden umgesetzt.

**eSenat - Einführung eines VIS-AddOns für die Senatsarbeit in der Senatskanzlei und den Senatsressorts der Freien Hansestadt Bremen:** Im Projekt wird ein Soll-Prozess erstellt und auf Basis teilautomatisierter Geschäftsgänge technisch in VIS abgebildet. Nach Entwicklung eines Soll-Konzept-Entwurfs und der erfolgreichen Programmierung soll 2024 der einheitliche, effiziente und allgemein akzeptierte VIS-Prozess eSenat auf alle Ressorts ausgerollt werden. Die Umsetzung des Projektes eSenat setzt den Startschuss für die weitere Vereinheitlichung ressortübergreifender VIS-Prozesse.

### **Vision 4: In den Ressort gibt es ein gemeinsames Verständnis zur Umsetzung der Steuerungsaufgaben gegenüber den jeweils zugeordneten Bereichen.**

Die Aufsicht über die zugeordneten Dienststellen, Eigenbetriebe und Beteiligungen und deren Steuerung ist eine wesentliche Aufgabe der senatorischen Dienststellen. Strategische und effiziente Steuerung geht einher mit definierten Rollen und transparenten Prozessen, die über Ressortgrenzen hinweg vergleichbar sein sollen und gleichzeitig Raum für die jeweils spezifischen fachlichen Anforderungen liefern sollen. Hierzu bedarf es eines Konzeptes zur Erarbeitung eines gemeinsamen Verständnisses bei Steuerungs- und Aufsichtsaufgaben sowie eines ressortübergreifenden Austausches. Insbesondere im Bereich der Aus- und Fortbildung sowie bei der Steuerung des Internen Dienstleisters Performa Nord will der Senator für Finanzen hierbei neue Wege gehen.

#### **Unsere Ziele**

1. Es werden Grundsätze zur Steuerung - insbesondere im Rahmen der Fachaufsicht - der zugeordneten Dienststellen erarbeitet.
2. Es werden Pilotvorhaben zur Initiierung einer bedarfsgerechten und wirkungsorientierten Steuerung umgesetzt.

#### **Maßnahmen**

**Erarbeitung eines Konzeptes für ein übergreifendes Steuerungsverständnis in der Freien Hansestadt Bremen:** Es soll ein Konzept zur Wahrnehmung und Ausgestaltung der Rolle der Fachaufsichten gegenüber den zugeordneten Bereichen für die senatorischen Dienststellen entwickelt werden. Das Konzept soll dabei die Grundlage für ein gemeinsames Verständnis bei der Umsetzung dieser Aufgaben liefern und praktische Hinweise und Handlungsempfehlungen enthalten. Neben Best-Practice geht es auch um die Abgrenzung zur Dienst- und Rechtsaufsicht, sowie um die Etablierung eines gemeinsamen Steuerungsverständnisses innerhalb der Freien Hansestadt Bremen. Zudem soll ein ressortübergreifendes regelmäßiges Austauschformat über die Wahrnehmung und Ausgestaltung von Fachaufsicht etabliert werden.

Das Format soll dabei in die bestehende Gremienstruktur integriert werden und Teil des Transformationsprozesses sein.

**Umsetzung der neu entwickelten Steuerungsstrukturen im Bereich Aus- und Fortbildung und Beratung:** Die Steuerungsmechanismen und Rollenaufteilung in der Aus- und Fortbildung beim Senator für Finanzen und im AFZ sollen verbessert werden. Zur Umsetzung werden neue Strategie- und Steuerungskreisläufe für Aus- und Fortbildung und Beratung etabliert unter abteilungsübergreifender, systematischer Einbeziehung derjenigen Referate des Senators für Finanzen mit fachlichen Belangen zur Aus- und Fortbildung. Durch einen Lenkungsausschuss werden in diesem Kontext strategische Leitziele entwickelt. Diese Leitziele werden in der Folge in Leistungsziele runtergebrochen und fließen in einen Kontrakt ein, der zwischen SF und dem AFZ jährlich vereinbart wird. Ein neues Qualitätsmanagementsystem, das Lehre und Organisation der Aus- und Fortbildung betrifft, liefert zudem regelmäßig die notwendigen Erkenntnisse, um das Erreichen der Ziele der Aus- und Fortbildung und Beratung zu überprüfen und notwendige Anpassungen bedarfsorientiert vornehmen zu können.

**Steuerung von Performa Nord:** Die Steuerung des Eigenbetriebes Performa Nord ist wesentlich für die Ausgestaltung und Weiterentwicklung des internen Dienstleisters. Hierzu soll ein Konzept erarbeitet werden, das die bestehenden Strukturen, Konzepte und Formate berücksichtigt und weiterentwickelt sowie neue Steuerungs- und Aufsichtsinstrumente integriert. Die Weiterentwicklung der bestehenden Dienstleistungsangebote, insbesondere im (integrierten) Personalservice und beim Bürgertelefon, soll hierdurch gezielt gestärkt werden. Dabei steht die Erarbeitung strategischer Rahmenbedingungen durch den Senator für Finanzen und die Stärkung der Eigenständigkeit des Dienstleisters im Fokus. Darüber hinaus sollen auch die Finanzierungsmodelle des Eigenbetriebes betrachtet und überarbeitet werden.

### **Vision 5: Zentrale Dienstleistungs- und Unterstützungsangebote werden flächendeckend durch die Dienststellen genutzt.**

Der Bremer Senat verfolgt seit vielen Jahren erfolgreich die Strategie zum Aufbau von Shared Service Strukturen innerhalb der bremischen Verwaltung. Strategische Ziele sind neben der Erhöhung von Qualität und Wirtschaftlichkeit sowie der Leistungsbereitstellung insbesondere die Bündelung von Fachwissen, Transparenz der Kosten, Standardisierung von Prozessen, Nutzung von Größenvorteilen und Professionalisierung der Aufgabenerfüllung. Die operativen Prozesse werden bei einem gemeinsamen Dienstleister gebündelt, die fachliche Entscheidungshoheit und die Ressourcenverantwortung verbleibt in der Regel in der dezentralen Verantwortung. Die zentralen Dienstleistungen unterliegen dabei einem stetigen Wandel und müssen sich immer wieder neu an den sich verändernden Anforderungen und Bedarfen ausrichten.

#### **Unsere Ziele**

1. Zentrale Dienstleistungs- und Unterstützungsangebote werden von den Dienststellen effizient genutzt und kontinuierlich weiterentwickelt.

#### **Maßnahmen**

**Darstellung der Dienstleistungs- und Unterstützungsangebote im Intranet:** Im neuen MIP (vgl. [Vision 21](#)) sollen die internen Dienstleistungs- und Unterstützungsangebote dargestellt werden. Hierdurch wird der Bekanntheitsgrad erhöht. Gleichzeitig werden zentrale Strukturen zur Steuerung der Angebote geschaffen und es besteht die Möglichkeit, Informationen kurzfristig an die Nutzenden weiterzugeben.

### **Vision 6: Die Verwaltungsabteilungen der bremischen Dienststellen sind die Motoren der Verwaltungsentwicklung.**

Die bereits beschriebenen Herausforderungen erfordern eine beständige Weiterentwicklung der Organisation. Den Verwaltungsabteilungen kommt dabei eine herausragende Rolle zu. Zentrale Unterstützungsangebote, die durch den Senator für Finanzen entwickelt werden, sollen bei der Ausgestaltung dieser Rolle helfen.

#### **Unsere Ziele**

1. Die Verwaltungsabteilungen nutzen Unterstützungsangebote, um die Weiterentwicklung der Verwaltung in ihren Organisationseinheiten zu steuern.

#### **Maßnahmen**

**Beratung zum Aufbau von Portfoliomanagement:** Die Projektlandschaften der Dienststellen werden heterogener und komplexer. Die Verwaltungsabteilungen und Führungsebenen werden beim Aufbau eines Portfoliomanagements zur strategischen Steuerung bei Bedarf beraten und unterstützt. (Vgl. [Vision 8](#))

**Erweiterung der Qualifizierungsangebote für Projektmanager\*innen:** Die Fortbildungs- und Qualifizierungsangebote für das Projekt-, Portfolio- und Veränderungsmanagement werden thematisch und zielgruppenspezifisch erweitert.

### **Vision 7: Der Senator für Finanzen steuert die Verwaltungsentwicklung strategisch kohärent und fachübergreifend.**

Die Transformation zu einer krisenresilienten, digitalen und dienstleistungsorientierten Verwaltung liegt in der Verantwortung aller Ressorts und Dienststellen. Der Senator für Finanzen hat als Zentralressort die Aufgabe, Rahmenbedingungen zu klären, Standards für die Organisations- und Personalentwicklung zu setzen und Unterstützungsmaßnahmen bereit zu stellen.

Die politische Zielsetzung des Transformationsprozesses muss in systematischen Prozessen von der Ebene des Senats in die Verwaltungsorganisation übersetzt werden. Der Staatsrät\*innen-Steuerungsrunde „Verwaltungsentwicklung und Digitalisierung“ unter der Federführung des Senators für Finanzen kommt dabei eine zentrale Rolle zu.

Der Senator für Finanzen steuert in diesen Prozess seine Expertise für Organisationsentwicklung, Personalentwicklung sowie für Digitalisierung ein. Bei diesem Prozess spielen die verschiedenen Fachgremien eine wichtige Rolle, um dem Steuerungsgremium zuzuarbeiten und Aufträge aus dieser ressortübergreifend umzusetzen. Diese Gremien müssen effizient und fachübergreifend zusammenwirken. Sie wirken mit bei der strategischen Steuerung durch die Staatsrät\*innen-Steuerungsrunde „Verwaltungsmodernisierung und Digitalisierung“.

#### **Unsere Ziele**

1. Die Rollen der Gremien des Senators für Finanzen, in denen eine strategische Bearbeitung der Entwicklungsthemen erfolgt (Personalentwicklung und Diversity-Management, Organisationsentwicklung, Digitalisierung), sind geklärt und ihre Zusammenarbeit ist abgestimmt.
2. Innerhalb des Senators für Finanzen erfolgt eine permanente abteilungsübergreifende Abstimmung und Steuerung der Entwicklungsthemen in den Gremien.
3. Alle Transformationsprojekte und -vorhaben des Senator für Finanzen werden auf Grundlage der Leitziele im Rahmen eines Transformationsportfolios beim Senator für Finanzen abteilungsübergreifend gesteuert, abgestimmt und priorisiert.



### Maßnahmen

**Klärung der Gremienstruktur und -zusammenarbeit beim Senator für Finanzen für die Themen Personalentwicklung, Organisationsentwicklung und Digitalisierung:** Die Rolle der zentralen Fachgremien, für die der Senator für Finanzen die Geschäftsführung innehat, ist geklärt (Personalentwicklung und Diversity-Management, Organisationsentwicklung, Digitalisierung). Die Gremien arbeiten gemeinsam an der Verwaltungsentwicklung der Freien Hansestadt Bremen.

**Einrichtung einer Routine zur Koordinierung der Arbeit der Gremien:** Die Gremien entwickeln eine gemeinsame Routine zur fachübergreifenden Abstimmung und Steuerung der Verwaltungsentwicklungsthemen.

### **Vision 8: Projektmanagement wird als zweite Säule des Verwaltungshandelns neben der Linienstruktur etabliert.**

Die Transformation der Verwaltung erfordert die organisations- und hierarchieübergreifende Bearbeitung von Vorhaben und Aufgaben. Die Linienstruktur ist für die Herausforderungen von solchen komplexen und organisationsübergreifenden Problemstellungen nicht konzipiert. Projektmanagement (PM) ist deshalb ein notwendiges Instrument, um die besonderen Herausforderungen zur Verwaltungsentwicklung steuern und bewältigen zu können. Die Linienorganisation nutzt Projektmanagement, um ihre Prozesse und Strukturen effizienter und effektiver zu gestalten und neue innovative Produkte, Prozesse und Strukturen zu entwickeln.

Projektmanagement ist für eine moderne Verwaltung unverzichtbar und muss professionell sowie mit ausreichenden Ressourcen betrieben werden, damit für besondere Herausforderungen effektiv, effizient, lösungsorientiert, vielfaltsbewusst und bürger\*innenorientiert passende Lösungen erarbeitet werden können. Um Projektmanagement als zweite Säule des Verwaltungshandelns neben der Linienarbeit zu etablieren, müssen in den Organisationseinheiten Projektmanagement Offices (PMO) zur Professionalisierung und Unterstützung der Projektarbeit aufgebaut werden. Darüber hinaus müssen ausreichend Projektmanager\*innen ausgebildet und in der Projektarbeit eingesetzt werden. Und die Projektarbeit und Linienarbeit muss so verzahnt werden, dass die Projekte mit Unterstützung der Linie Lösungen für die Linie erarbeiten können.

Aufgrund der Vielzahl der Projekte ist es notwendig, in den Organisationseinheiten Portfoliomanagement-Strukturen aufzubauen, um Projekte zu priorisieren, erfolgreicher und rascher umzusetzen und knappe Ressourcen gezielter einzusetzen.

Der Senator für Finanzen hat als zentrale Unterstützungseinheit für diese Aufgaben das V-Büro für Projekt und Veränderungsmanagement als Fach- und Kompetenzstelle aufgebaut. Das V-Büro erarbeitet auf der Grundlage internationaler Standards ein breites Angebot von Unterstützungsmaßnahmen von Arbeitshilfen, Schulungen, Informationen und Beratungen zum Projekt-, Portfolio- und Veränderungsmanagement.

### Unsere Ziele

1. Die Projekt- und Portfoliomanagement-Standards, Arbeitshilfen und Unterstützungsleistungen des V-Büros sind allen Dienststellen bekannt und werden aktiv genutzt.
2. Ein Standard zur Projektarbeit in Matrixorganisationen ist allen Dienststellen bekannt und wird aktiv genutzt.

### Maßnahmen

**Weiterentwicklung von Projektmanagement-Standards, -Arbeitshilfen und –Unterstützungsangeboten:** Basierend auf dem bestehenden Standard für Projektmanagement des Senators für Finanzen entwickelt das V-Büro weitere Arbeitshilfen und Unterstützungsangebote für die Dienststellen der Freien Hansestadt Bremen. Dazu gehören auch Qualifizierungs- und Vernetzungsangebote für Mitarbeiter\*innen, die Projekte leiten, in Projekten arbeiten oder diese beauftragen.

**Entwicklung eines Standards für Portfoliomanagement:** Aufgrund der Vielzahl der Projekte steigt die Nachfrage nach Portfoliomanagement in den Organisationseinheiten der Dienststellen. Das V-Büro entwickelt äquivalent zum Projektmanagement-Standard einen Standard für die Freie Hansestadt Bremen für Portfoliomanagement inkl. Arbeitshilfen und Unterstützungsangeboten. Wie auch der bremische Standard für Projektmanagement basiert auch der Standard für Portfoliomanagement auf dem Standard der EU-Kommission PM<sup>2</sup>.

**Unterstützung der Dienststellen bei der Professionalisierung ihres Projekt- und Portfoliomanagements:** Die Dienststellen werden beim Aufbau von Strukturen für Projektmanagement und Portfoliomanagement (PfM) sowie für Projektmanagement Offices beraten und ggf. begleitet. Ziel ist dabei immer, PM- und PfM-Kompetenzen und -Wissen in den Dienststellen zu verankern.

**Effiziente Projektsteuerung durch verbesserte Zusammenarbeit von Linie und Projekt:** Die meisten Projekte im bremischen öffentlichen Dienst werden in Matrixorganisationen umgesetzt. Die Projektarbeit in einer Matrixorganisation erfordert Klarheit darüber, welche Aufgaben als Projekt und welche in der Linie umzusetzen sind und dementsprechend eine klare Priorisierung.

Das V-Büro entwickelt einen Standard für Projektmanagement in Matrixorganisationen und bietet Infoveranstaltungen, Schulungen und Workshops für Projekt- und Linienverantwortliche an, um die Zusammenarbeit zwischen Projekt und Linie weiter zu verbessern.

**Pilotierung eines für die Freie Hansestadt Bremen konfigurierten, einheitlichen Softwaretools zum Management von Projekten und Portfolios:** Ein auf die Bedarfe Bremens zugeschnittenes Tool muss schnell und leicht einsetzbar sein, die Zusammenarbeit über Organisationsgrenzen hinweg erlauben und Ansprüche an zeitgemäße vernetzte Kommunikation befriedigen. Ein solches Tool soll identifiziert, konfiguriert, erprobt und allen Organisationseinheiten für die Professionalisierung der Projektarbeit zur Verfügung gestellt werden. (Vgl. [Vision 9](#))

## 2.3 ARBEIT GESTALTEN

**Vision 9: Der bremische öffentliche Dienst strebt danach, eine Kultur zu etablieren, in der Sinnstiftung im Fokus steht und in der flexible Arbeitsweisen, Selbstorganisation sowie wertschätzende Zusammenarbeit gefördert werden, um den Herausforderungen der Digitalisierung zu begegnen.**

Die voranschreitende Digitalisierung und der Wandel in den Arbeitsstrukturen und –mustern stellen auch die bremische Verwaltung vor Herausforderungen. „**Neue Arbeitswelten**“ stellen die bisherige Art und Weise der Zusammenarbeit in Frage. Der Begriff bezeichnet eine moderne und flexible Arbeitsumgebung, die auf die Bedürfnisse und Anforderungen der Mitarbeitenden eingeht und gleichzeitig den technologischen Fortschritt und die sich verändernden Arbeitsmuster berücksichtigt.

Im Fokus neuer Arbeitswelten stehen Flexibilität, Autonomie und Kollaboration. Mitarbeitende haben die Möglichkeit, ihre Arbeit an unterschiedlichen Orten und zu unterschiedlichen Zeiten zu erledigen, sei es im Büro, im Homeoffice oder mobil von unterwegs. Dies ermöglicht, Arbeit und Leben besser miteinander zu vereinbaren und Arbeitsweisen an individuelle Bedürfnisse anzupassen.

Darüber hinaus zeichnen sich neue Arbeitswelten durch eine verstärkte Nutzung digitaler Technologien aus. Kollaborationstools, virtuelle Konferenzräume und digitale Workflow-Systeme zum Dokumentenmanagement erleichtern die (virtuelle) Zusammenarbeit und ermöglichen eine effiziente Kommunikation und Koordination.

Ein weiterer wichtiger Aspekt ist die Förderung einer offenen, diversen und inklusiven Verwaltungskultur (vgl. [Vision 13](#)), in der die Entscheidungskompetenz der Mitarbeitenden gestärkt wird. Mitarbeitende werden ermutigt, ihre Ideen einzubringen, sich aktiv an der Gestaltung der Arbeitsumgebung zu beteiligen und Verantwortung zu übernehmen (vgl. [Vision 16](#)).

Insgesamt stehen neue Arbeitswelten für eine Arbeitskultur, die Flexibilität, Innovation und Mitarbeiterzentrierung in den Mittelpunkt stellt. Durch die Schaffung einer inspirierenden und flexiblen Arbeitsumgebung sollen auch im bremischen öffentlichen Dienst die Zufriedenheit, Motivation und Leistungsfähigkeit der Mitarbeitenden gesteigert und die Wettbewerbsfähigkeit der Organisation langfristig gestärkt werden.

### Unsere Ziele

1. Die Freie Hansestadt Bremen ermöglicht eine größtmögliche Flexibilität von Arbeitszeit und -ort.
2. Offene, kollaborativ ausgerichtete Raumkonzepte werden erprobt, die unterschiedlichen Arbeitsstilen und -bedürfnissen gerecht werden.
3. Im bremischen öffentlichen Dienst wird ein organisationsübergreifender Austausch und Vernetzung vorangetrieben.
4. Durch den Einsatz technischer Tools und die Gestaltung digitaler Prozesse wird die hybride Zusammenarbeit gefördert.

### Maßnahmen

**Flexibilisierung von Arbeitszeit und -ort:** Die Flexibilisierung von Arbeitszeit und -ort wird in der Freien Hansestadt Bremen weiter gefördert, um Mitarbeitenden zu ermöglichen, Arbeit und Leben besser miteinander zu vereinbaren. Den organisatorischen Rahmen dafür legen die Dienstvereinbarungen „Grundsätze über die gleitende Arbeitszeit“ sowie „Ortsflexibles Arbeiten“. Die operative Umsetzung des ortsflexiblen Arbeitens wird durch den Senator für Finanzen durch Veranstaltungen, Fortbildungsangebote sowie die kontinuierlich weiterentwickelte Handlungshilfe eng begleitet. Daneben werden technische Lösungen eingeführt und Schulungen angeboten, um die virtuelle Zusammenarbeit effektiv zu gestalten.

**Schaffung eines Austauschformats für Neue Arbeitswelten:** Mehrere Dienststellen arbeiten derzeit an neuen Konzepten, um Büroflächen effizienter zu nutzen und um neue Arbeitswelten zu gestalten. Zur Bündelung der Ideen und, um einen effektiven Wissenstransfer sicherzustellen, ist daher vom Senator für Finanzen ein Netzwerk initiiert worden, in dem sich alle Interessierten zum Thema Neue Arbeitswelten austauschen können. Zukünftig werden dort Best Practices geteilt und gemeinsame Standards und Ideen für die zukünftige Gestaltung der neuen Arbeitswelt im bremischen öffentlichen Dienst erarbeitet.

**Einführung von Kollaborationstools:** Implementierung einer PM-Software zur Unterstützung virtueller Zusammenarbeit und Informationsaustausch sowie Implementierung einer internen Informations- und Kommunikationsplattform (neues Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterportal) (vgl. [Vision 2](#), [Vision 8](#) und [Vision 21](#)).

**Gestaltung neuer Raumkonzepte:** Neue Raumkonzepte sollen erprobt und umgesetzt werden. Dies beinhaltet die Schaffung offener, kollaborativer und tätigkeitsorientierter Arbeitsbereiche, die den unterschiedlichen Arbeitsstilen und Bedürfnissen der Mitarbeitenden gerecht werden. Besprechungsräume und Projektbereiche sollen dabei mit modernster Technologie ausgestattet werden, um interaktive Besprechungen, Präsentationen und Teamarbeit zu unterstützen. Wichtig sind dabei zudem die Berücksichtigung von Gemeinschaftsbereichen, die informelle Treffpunkte für spontane Gespräche und kreative Ideen bieten und den Austausch zwischen den Mitarbeitenden fördern. Ein Pilotbeispiel für die Umsetzung neuer Arbeitswelten ist der Innovationscampus Tabakquartier des Senators für Finanzen. Die Lessons Learned aus diesem Projekt werden in einem Handbuch „Gestaltung neuer Arbeitswelten“ gebündelt.

**Vision 10: Die Führungskräfte haben ein klares Rollen- und Aufgabenverständnis und sind somit gut auf die aktuellen Aufgaben und Anforderungen einer vielfaltsbewussten und krisenresilienten Verwaltung vorbereitet.**

Das Rollen- und damit einhergehende Aufgabenverständnis von Führungskräften entspricht nicht immer den aktuellen und führungsrelevanten Anforderungen. Führungskräfte müssen sich mehr denn je mit organisationalen, gesellschaftlichen und prozessorientierten Veränderungsmechanismen auseinandersetzen und müssen hierbei zwischen den Erwartungen, Anforderungen und Zielen der Organisation, der vielfältigen Mitarbeitenden und der diversen Bürger\*innen vermitteln. Die Vergangenheit hat gezeigt, dass Führungskräfte in Teilen zu wenig über die Anforderungen einer modernen, vielfaltsbewussten und krisenresilienten Verwaltung wissen und daher in diesen Themenfeldern geschult und unterstützt werden müssen.

### Unsere Ziele

1. Die Freie Hansestadt Bremen definiert ein gemeinsames Rollenverständnis für Führungskräfte der Ebenen A – C<sup>1</sup>. Dieses Rollenverständnis gestaltet einen Rahmen, in dem sich die senatorischen Dienststellen und zugeordnete Einrichtungen mit ihrer individuellen Unternehmens- und Führungskultur bewegen und eigene Schwerpunkte setzen können.
2. Führungskräfte haben ein Verständnis von einer modernen, vielfaltsbewussten und krisenresilienten Verwaltung und was es braucht, um in einer modernen Verwaltung als Führungskraft zu agieren.
3. Die Führungskräfte der Freien Hansestadt Bremen zeichnen sich durch einen auf Dialog ausgerichteten, kooperativen Führungsstil aus, der die Balance im Spannungsdreieck von Aufgaben, dem Team (mit seinen einzelnen Mitgliedern) und der Individualinteressen der Mitarbeitenden zum Ziel hat.

---

<sup>1</sup> Hinweis: A = Basisführungsebene (z.B. Teamleitungen) B = Mittlere Führungsebene (z.B. Referatsleitungen) C = Höhere Führungsebene (z.B. Abteilungsleitungen)



## Maßnahmen

### **Inhaltliche Überarbeitung und Ergänzung der Führungskräftelehrgänge A – C:**

Die bestehenden Führungskräftelehrgänge (Führen & Management A – C) werden durch die Querschnittsthemen Diversity, Gesundheitsmanagement und Digitalisierung ergänzt und aktualisiert. Darüber hinaus sollen die Themen Innovationskompetenz und Innovationsmanagement in Form von zusätzlichen Modulen aber auch im Querschnitt ergänzt werden. Mit Blick auf die Nachhaltigkeit der Bildungsmaßnahme wird für die Führungskräftelehrgänge eine Verpflichtung zur Teilnahme eingeführt und darüber hinaus eine (optionale) Vertiefungsreihe konzipiert, die auf den in der Basisschulung vermittelten Inhalten aufbaut.

### **Implementierung des „Leitrahmens Führung und Zusammenarbeit in der Fort- und Weiterbildung“:**

Im bremischen öffentlichen Dienst wird ein gemeinsames Verständnis bezogen auf die Bereiche Führung und Zusammenarbeit entwickelt. Hierfür wird ein Rahmen entwickelt, der zum einen verdeutlicht, wie Führung verstanden wird und zum anderen aufzeigt, welche Rolle die Zusammenarbeit hierbei spielt. Hierbei wird sowohl die Perspektive der Führungskräfte als auch der Mitarbeitenden eingenommen. Dieser Leitrahmen dient als Basis für die Fort- und Weiterbildung.

### **Entwicklung eines gemeinsamen Verständnisses von Krisenmanagement:**

Ein gemeinsames Verständnis von Krisenmanagement ist ein weiterer wichtiger Baustein für die Qualifizierung von Führungskräften. Als Grundlage hierfür wird ein gemeinsamer Krisenbegriff definiert. Darauf basierend wird ein gemeinsames Verständnis inklusive Handlungsrahmen für den Umgang mit Krisen auf Ressortebene entwickelt. Danach wird ein Qualifizierungsstandard im Kontext des Krisenmanagements nachhaltig aufgebaut, der die vielfältigen Lebenslagen der Bevölkerung mitberücksichtigt. Kern dieses Konzeptes ist es, die Führungskräfte je nach Führungslevel (A – C) mit dem Krisenbegriff vertraut zu machen und dafür zu sensibilisieren.

### **Einführung von Leadership Days:**

Zur Festigung eines gemeinsamen Führungsverständnisses und Umsetzung des Leitrahmens zur Führung und Zusammenarbeit in der Aus- und Fortbildung wird einmal jährlich ein sog. Leadership-Day für Führungskräfte der Freien Hansestadt Bremen angeboten. An diesen fest-installierten Veranstaltungstagen werden zentriert verschiedene Veranstaltungen zu unterschiedlichen führungsrelevanten Themen aus den Bereichen Leadership und Organisationskultur angeboten, mit jeweils drei bis vier parallelen Veranstaltungen und unterschiedlichen Formaten und Themenschwerpunkten.

**Vision 11: In der Freien Hansestadt Bremen werden vorhandene Daten, Informationen und Wissen systematisch dokumentiert und so bereitgestellt, dass sie für alle Mitarbeitenden bedarfsgerecht, zeit- und ortsunabhängig zur Verfügung stehen und genutzt werden.**

In der gesamten öffentlichen Verwaltung wird bis zum Jahr 2030 mehr als ein Viertel der Beschäftigten in den Ruhestand gehen. Mit dem Ausscheiden der sogenannten „Boomer“-Generation aus dem Dienst droht deren über Jahre gesammeltes Wissen verloren zu gehen. Diese Ressource gilt es nachhaltig zu sichern, bedarfsgerecht verfügbar zu machen und gezielt weiterzuentwickeln. Das Wissen der bremischen Verwaltung befindet sich nämlich nicht nur in Dokumenten und Datenbanken, sondern vor allem in den Köpfen der Beschäftigten, ihren persönlichen Unterlagen oder auf lokalen Laufwerken. Dieses spezialisierte Wissen in Form von Prozessen zu dokumentieren, ist wesentliche Grundlage eines funktionierenden Wissensmanagements (und einer lernenden Organisation).

Doch nicht nur vor diesem Hintergrund ist der systematische Umgang mit Daten, Informationen und Wissen der bremischen Verwaltung von zentraler Relevanz. Aus der fortschreitenden Entwicklung zur Wissensgesellschaft ergeben sich vielfältige Herausforderungen. Wissensmanagement im Sinne von Verfügbarkeit, Erreichbarkeit und Handhabbarkeit der Informationen hat an Bedeutung für unsere tägliche Arbeit zugenommen. Dementsprechend gilt es, allen Mitarbeitenden das benötigte Wissen zugänglich zu machen, sie für die zielgerichtete Nutzung zu qualifizieren und sie bei der Wissensweitergabe zu unterstützen. Hierfür müssen die benötigten technischen sowie strukturellen Voraussetzungen bereitgestellt werden. Perspektivisch gilt es, diese Grundlage zu nutzen, um ein Wissensmanagement für den bremischen öffentlichen Dienst aufzubauen und an die strategischen Ziele unserer Organisation anzubinden.

### **Unsere Ziele**

1. Prozesswissen steht bedarfsgerecht zur Verfügung, unterstützt den bereichsübergreifenden Wissensaustausch, die Einarbeitung neuer Kolleg\*innen (Wissenstransfer) sowie die kontinuierliche Verbesserung der Arbeitsabläufe.
2. Alle für den (individuellen) Wissensaufbau und -austausch relevanten Informationen sind jederzeit und überall abrufbar.

## Maßnahmen

**Unterstützung der VIS-basierten Umsetzung von Wissensmanagement:** Mit der elektronischen Aktenführung im Dokumentenmanagementsystem VIS steht der Freien Hansestadt Bremen die technische Basis zur Verfügung, um Wissen zu kategorisieren, zu suchen und zu verknüpfen (vgl. [Vision 3](#)). Um das Potential dieses Instruments für den Aufbau von Wissensmanagement zu nutzen und die gezielte Weitergabe von Wissen zu fördern, wurde beim Senator für Finanzen die interdisziplinäre „Kompetenzstelle Dokumentenmanagement“ eingerichtet und verschiedene Unterstützungsangebote geschaffen. Neben Qualifizierungsformaten (z.T. als e-Learning verfügbar) und Beratungsangeboten (u.a. zur Veränderung der Wissenskultur), wird derzeit ein FAQ-System mit den wichtigsten Fragen der VIS-Anwender\*innen aufgebaut. Seit 2021 schult und berät das AFZ außerdem „VIS-Multiplikator\*innen“.

**Praktisches Wissensmanagement durch die Förderung des „Denkens in Prozessen“:** Die Kompetenzstelle Prozessmanagement fördert das „Denken in Prozessen“ in der bremischen Verwaltung u.a. durch Prozessanalysen sowie durch Beratung und Unterstützung der Dienststellen. Abläufe werden systematisch erhoben, mit viFlow visualisiert und den einzelnen Prozess-Schritten wird Erfahrungswissen (implizites Wissen) zugeordnet. Somit kann das vorhandene Wissen der Fachexpert\*innen bewahrt und weitergegeben werden. Es zeigt sich, dass insbesondere der Wissensaustausch an den bereichsübergreifenden Schnittstellen der Prozesse essentiell für das Funktionieren der Organisation ist. Die Verwendung einer einheitlichen „Sprache“ für Prozessdarstellungen (BPMN 2.0) sorgt dabei für die notwendige Standardisierung, so dass alle Mitarbeitenden der bremischen Verwaltung auch unbekannte Prozesse lesen und verstehen können. Ein besonderer Fokus in der Prozessgestaltung liegt auf den Bedürfnissen der verschiedenen Nutzer\*innengruppen. Durch den verstärkten Einsatz von „Service Design“ und ein Fortbildungsangebot für Kolleg\*innen soll auch das Wissen von Kund\*innen besser berücksichtigt werden.

Die zukünftig engere fachliche Verknüpfung zwischen Prozessmanagement und weiteren Themen, wie z.B. Digitalisierung und Prozessautomatisierung (RPA) dient auch der Weiterentwicklung des Wissensmanagements in der bremischen Verwaltung.

**Personalwechsel gut gestalten – Überarbeitung des Leitfadens zum Wissensmanagement:** Im 2015 veröffentlichten Leitfaden „Wissenstransfer und Wissensmanagement, eine Investition in die Zukunft“ ist beschrieben, wie VIS als Unterstützung für das Wissensmanagement eingesetzt werden kann und welche Methoden und Instrumente sinnvollerweise für den Wissenstransfer genutzt werden können. Für das Interview als eine Möglichkeit des Wissenstransfers bei Personalwechsel wurde ein Interviewleitfaden entwickelt. Im Sinne eines gesteuerten (Einarbeitungs-)Prozesses, verbindet dieser den gezielten Umgang mit einzelnen Dokumenten und relevantem Wissen. Eine Neu- bzw. Nutzenbewertung dieses Instruments sowie die daran anschließende Überarbeitung soll strukturiertes „Offboarding“ weiter verbessern.

**Aufbau eines Lernmanagementsystem:** Das E-Learning-Portal des AFZ ermöglicht zeit- und ortsunabhängiges Lernen durch webbasierte Trainings und unterstützt damit vor allem den (fachlichen) Quer- und Neueinstieg. Die geplante Erweiterung des Portfolios umfasst E-Learnings zum Umstieg auf Windows 11 sowie verschiedene Quiz- und Testeinheiten. Zukünftig sollen diese Fortbildungsangebote Teil eines umfassenden Lernmanagementsystems (LMS) werden. Neben der zentralen Bereitstellung von Lernmaterialien und digitalen Fortbildungsangeboten (z.B. Lernvideos und Podcast), können sämtliche mit der Fortbildung verbundenen Organisationsprozesse innerhalb dieses Systems abgebildet und durchgeführt werden. (Vgl. [Vision 12](#))

## 2.4 KULTUR GESTALTEN

**Vision 12: Die Mitarbeitenden einer modernen Verwaltung sind auf Grund ihrer digitalen Kompetenzen in der Lage, die Möglichkeiten der digitalen Transformation zu nutzen und aktiv an der Gestaltung einer modernen Verwaltung mitzuwirken.**

Digitale Kompetenz in der Verwaltung umfasst das Verständnis und die Fähigkeiten, analoge Prozesse und Strukturen in digitale umzuwandeln oder anzupassen und digitale Technologien, Daten und Systeme in den Arbeitsabläufen effektiv zu nutzen. Dazu gehören unter anderem die Fähigkeit zur sicheren Handhabung digitaler Werkzeuge, die Kenntnis über Datenschutz und Datensicherheit, die Fähigkeit zur digitalen Kommunikation und Zusammenarbeit sowie die Kompetenz, digitale Informationen zu recherchieren, zu analysieren und zu interpretieren. Digitale Kompetenz in der Verwaltung ist entscheidend, um Prozesse effizienter zu gestalten, den Bürger\*innenservice zu verbessern und den stetigen Wandel in einer digitalen Welt erfolgreich zu bewältigen.

### Unsere Ziele

1. Die Personalentwicklung hat einen Überblick über die Entwicklungsstände der digitalen Kompetenzen der Mitarbeitenden und kann daraus gezielt Bedarfe für das Fort- und Weiterbildungsangebot ableiten.
2. Das Fort- und Weiterbildungsprogramm verfügt über Instrumente und Angebote, damit Mitarbeitende in der Anwendung digitaler Tools und Technologien geschult werden können, um dadurch gezielt digitale Kompetenzen zu erwerben oder zu erweitern.

### Maßnahmen

**Entwicklung von Instrumenten zur Kompetenzerhebung:** Für eine nachhaltige Implementierung und Umsetzung der digitalen Transformation werden Mitarbeitende benötigt, die auf Grundlage ihrer Kompetenzen entsprechende Entwicklungen erkennen, initiieren, vorantreiben und umsetzen können. Damit diese Kompetenzen ganzheitlich gefördert und ausgebildet werden, müssen Instrumente entwickelt werden,

die einen Überblick darüber verschaffen, welche Kompetenzbereiche bei einer Person gut ausgeprägt sind und in welchen Bereichen Handlungsbedarf besteht.

**Schaffung digitaler Angebote in der Fort- und Weiterbildung:** Das bisherige Angebot an Fort- und Weiterbildung ist vornehmlich auf Live-Formate beschränkt, die entweder digital oder in Präsenz stattfinden. Angesichts der fortschreitenden Transformation braucht es zusätzliche Möglichkeiten, sich zeitlich flexibel und zeitnah weiterzubilden. Vor dem Hintergrund begrenzter finanzieller Ressourcen kann die steigende Nachfrage nach Live-Schulungen nicht mehr voll gedeckt werden. Daher muss der Einsatz digitaler Lernformate wie Lernvideos, Podcasts und Web-Based-Trainings geprüft werden. Diese digitalen Angebote lassen sich besser skalieren und ermöglichen es so größere Lerngruppen zu schulen. Des Weiteren ermöglichen sie auf Grund ihrer ständigen Verfügbarkeit, dass das Wissen dort abgerufen und im Anschluss aufgebaut werden kann, wo es benötigt wird (vgl. [Vision 11](#)).

**Schaffung von Transparenz über Kompetenzen:** Digitale Kompetenzen umfassen mehr als nur das rein technische Verständnis von Prozessen oder IT-Systemen. Darüber hinaus gehören u.a. die Themen Datenschutz, Change- und Prozessmanagement, Kommunikation und Zusammenarbeit dazu. Die Heterogenität des benötigten Kompetenzbereichs führt dazu, dass den Beschäftigten oft nicht offensichtlich ist, welche Kompetenzen im Rahmen der Digitalisierung und Transformation ihrer auszuübenden Tätigkeiten benötigt werden. Für das bremische Fortbildungsangebot, welches das zentrale Instrument im Kontext der Kompetenzvermittlung und –gewinnung ist, muss daher eine Symbolik o.ä. entwickelt werden, die der nutzenden Person verdeutlicht, welche (digitalen) Kompetenzen im Kontext bestimmter Themen benötigt werden und darüber hinaus auch welche Kompetenzen in den einzelnen Veranstaltungen gefördert werden.

**Vision 13: Die Freie Hansestadt Bremen steht für eine diskriminierungsarme Organisationskultur, in der die unterschiedlichen Potenziale, Fähigkeiten und Erfahrungen der Mitarbeitenden einen besonderen Stellenwert besitzen.**

Durch das Diversity-Management Konzept wird der Umgang mit Vielfalt als Querschnittsfunktion im bremischen öffentlichen Dienst implementiert. Diversity-Management wird dadurch zum Organisationsentwicklungsansatz der alle Bereiche betrifft. Im Konzept werden folgende Schwerpunktthemen (Handlungsfelder) festgehalten:

Das Handlungsfeld „vielfaltsbewusste Personalgewinnung“ orientiert sich am gesamten Personalauswahlprozess und versucht diesen vielfaltsbewusst und diskriminierungsarm zu gestalten.

Das Handlungsfeld „vielfaltsbewusste Personalentwicklung“ beschäftigt sich insbesondere mit der Kompetenzentwicklung der Mitarbeiter\*innen zu unterschiedlichen Diversity-Themen, um eine vielfaltsbewusste Personalkultur fördern. Neben der Kompetenzentwicklung spielt die Förderung von einzelnen Zielgruppen hier eine besondere Rolle.

Im Handlungsfeld „Antidiskriminierungsarbeit“ soll eine Antidiskriminierungsstrategie erarbeitet werden, die vorrangig das Ziel hat, Beratungs- und Beschwerdeverfahrenswege zu optimieren.

Das Handlungsfeld „vielfaltsbewusster Bürger\*innen-Service“ soll dazu beitragen, auf die Vielfalt der Bevölkerung und die damit verbundenen unterschiedlichen Anliegen einzugehen, kommunikative Barrieren abzubauen und Teilhabemöglichkeiten zu verbessern.

Das Handlungsfeld „Organisationsentwicklung im Diversity-Kontext“ verdeutlicht, dass Diversity-Management als Querschnittsthema und Organisationsentwicklungsansatz gedacht wird. Damit die beschriebenen Maßnahmen aus den anderen Handlungsfelder ressortübergreifend umgesetzt werden können, müssen Strukturen und Funktionen geschaffen werden, die diese vielfältigen Prozesse unterstützen sollen.

### Unsere Ziele

1. Führungskräfte sind Vorbilder im Kontext diskriminierungsarmer Organisationskultur und daran beteiligt, wie unterschiedlichen Potenziale, Fähigkeiten und Erfahrungen der Mitarbeitenden eingesetzt werden.
2. Die Vorteile und der Nutzen einer vielfaltsbewussten Aufgabenerledigung sind allen Mitarbeitenden im alltäglichen Tun deutlich. Diversity-Management ist keine Zusatzaufgabe, sondern integraler Bestandteil der Arbeit.
3. Als Arbeitgeberin etabliert die Freie Hansestadt Bremen eine diskriminierungsfreie Organisationskultur und fördert Vielfalt in den eigenen Reihen, damit die unterschiedlichen Potenziale auch genutzt werden können.
4. Als Dienstleisterin stellt die Freie Hansestadt Bremen die vielfältigen Bedürfnisse und unterschiedlichen Lebenslagen der Bürger\*innen in den Mittelpunkt.

### Maßnahmen

**Erarbeitung einer Antidiskriminierungsstrategie:** Das Diversity-Management Konzept der Freien Hansestadt Bremen beinhaltet einige Maßnahmen im Kontext Antidiskriminierung; diese sollen in einer fundierten Strategie zusammengeführt und ergänzt werden. Durch Empowerment Formate sollen unterschiedliche Zielgruppen (queere und migrantische Menschen sowie Beschäftigte mit Behinderung) unterstützt werden, ihre Interessen eigenmächtig und selbstbestimmt zu vertreten. Damit die Anliegen noch deutlicher formuliert werden können, sollen ebenfalls Mitarbeitenden-Netzwerke entstehen, die die Interessen der unterschiedlichen Communities sichtbar machen können.

Ein weiterer wichtiger Baustein ist die Optimierung der Beratungsangebote und Beschwerdewege im Falle von Diskriminierung jeglicher Art. Beratungsangebote sollen sichtbarer werden und vermehrt auch präventive Maßnahmen vorsehen. Beschwerdestellen sollen professionalisiert und inhaltlich und fachlich begleitet werden. Zudem soll durch Vernetzungsangebote der kollegiale Austausch für eine gute Praxis gestärkt werden.

**Aufbau eines Diversity-Monitorings:** Eine besondere Herausforderung bei der Erstellung einer fundierten Antidiskriminierungsstrategie ist der Aufbau eines Diversity-Monitorings. Das Monitoring beinhaltet Antidiskriminierungs- und Gleichstellungsdaten, die durch quantitative und qualitative Methoden erhoben werden. Ziel dabei ist



es, auf (unbewusste) Diskriminierungspotenziale aufmerksam zu machen, die für bestimmte Zielgruppen Barrieren und Ausschlüsse darstellen (Antidiskriminierungsdaten). Zudem soll es möglich sein, Rückschlüsse auf die Repräsentation verschiedener Zielgruppen in der Organisation zu ziehen.

**Ein- und Umsetzen von Diversity-Instrumenten:** Damit alle Dienststellen ein gemeinsames Verständnis von Diversity-Management haben, wurde mit der „DIVERCITY-Bremen“ ein Referenzrahmen erschaffen, der die Diversity-Ziele der Freien Hansestadt Bremen festhält und Indikatoren für gute Diversity-Praxis beschreibt. Die Ziele wurden in 3 Ebenen - Personal, Organisation und Arbeit - aufgeteilt. Die „DIVERCITY -Bremen“ ist ein fundiertes Konzept für die Ausarbeitung einer dienststellenspezifischen Diversity-Strategie, ein innovatives Arbeitsinstrument sowie eine Grundlage für ein Diversity-Monitoring zugleich.

**Implementierung von Diversity-Verantwortlichen:** Das Diversity-Management Konzept der Freien Hansestadt Bremen sieht vor, dass Diversity-Verantwortliche in allen Dienststellen etabliert werden. Die Hauptaufgabe der Diversity-Verantwortlichen soll darin bestehen, Diversity-Management als Querschnittsaufgabe zu implementieren. Konkrete Ziele dabei sollen die Bekämpfung von Diskriminierung, die Verbesserung des Arbeitsklimas, die Optimierung von Arbeitsprozessen oder die Steigerung der Arbeitgeber\*innen-Attraktivität sein. Die wichtigste Aufgabe der Diversity-Verantwortlichen ist die Koordinierung von Diversity-Maßnahmen. In dieser Funktion sind sie Ansprechpartner\*innen für Fragen im Diversity-Kontext. Zudem setzen sie sowohl dienststellenspezifische Diversity-Maßnahmen wie auch Maßnahmen aus dem Diversity-Management Konzept um.

**Vision 14: Die Freie Hansestadt Bremen ermöglicht strukturell und organisational die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen bzgl. Karriere- und Aufstiegsmöglichkeiten im bremischen öffentlichen Dienst.**

Im strategischen ressortübergreifenden Personalmanagement der Freien Hansestadt Bremen nimmt die Förderung von Frauen und in diesem Kontext auch die Vereinbarkeit von Beruf, Familie und Privatleben einen hohen Stellenwert ein. Insbesondere im Zuge des Fachkräftemangels, wird es immer wichtiger Frauen als Zielgruppe stärker in den Fokus zu nehmen und entsprechend aktiv zu fördern. Damit wird die Frauenförderung gleichzeitig ein fundamentaler Bestandteil der Arbeitgeberattraktivität und das sowohl im Hinblick auf die Mitarbeiterinnen-Bindung als auch im Wettbewerb um neue Mitarbeiterinnen.

Die Vereinbarkeit von Beruf und Familie/Privatleben hat wesentliche Bedeutung im Hinblick auf die aktive Förderung von Frauen. Deshalb wurden bereits zahlreiche Regelungen und Maßnahmen als ressortübergreifender Rahmen geschaffen, um die Verwirklichung der Vereinbarkeit von Familie/Privatleben und Beruf in den Ressorts und Dienststellen nach verbindlichen Maßstäben auszugestalten.

Im Hinblick auf das übergeordnete Ziel der Gleichstellung aller Geschlechter ist nicht nur die Erhöhung der Erwerbsbeteiligung von Frauen, sondern umgekehrt ebenso die Förderung einer stärkeren Beteiligung von Männern an der Familienarbeit ein wichtiges Handlungsfeld. Erst eine paritätische Aufteilung von Erwerbs- und Care-Arbeit zwischen den Geschlechtern ermöglicht Frauen eine gleichberechtigte Teilhabe an Karriere- und Aufstiegschancen. Dazu bedarf es einer Veränderung sowohl der Organisationskultur als auch des Mindsets aller Beteiligten - Frauen wie Männer. Dabei stehen auch explizit Männer als Zielgruppe im Fokus, um Haltungen, Erfahrungen und Planungen im Hinblick auf gleichberechtigte Aufteilung der Care-Arbeit, Arbeiten in Teilzeit oder die Aufteilung von Elternzeiten zu reflektieren und zu verändern.

Vor allem eine flexible Arbeitszeitgestaltung hat einen großen Einfluss auf die Vereinbarkeit von Beruf, Familie und Privatleben. Durch unterschiedliche Arbeitszeitmodelle, durch Teilzeitarbeit, ortflexibles Arbeiten und Beurlaubungsmöglichkeiten werden Mitarbeiter\*innen im bremischen öffentlichen Dienst in die Lage versetzt, Berufstätigkeit und Privatleben / familiäre Aufgaben (Betreuung von Kindern oder pflegebedürftiger Angehöriger) besser miteinander zu vereinbaren; strukturell verankert ist

dies unterm anderem in den Dienstvereinbarungen „Grundsätze für die gleitende Arbeitszeit“ und „Ortflexibles Arbeiten“. Damit begegnet die Freie Hansestadt Bremen auch der strukturellen Benachteiligung von Frauen durch die bisherige Dominanz der Präsenzkultur, indem diese nachhaltig verändert wird und orts- und zeitflexibles Arbeiten ermöglicht wird. In diesem Kontext ist aber – gerade im Hinblick auf Frauen – das Work-Life-Blending ein Themenfeld, das verstärkt in den Fokus rücken muss und wo eine Sensibilisierung stattfinden sollte.

Daneben wird die Frauenförderung in der Freien Hansestadt Bremen bereits seit Jahren durch eine ganze Reihe von unterschiedlichen Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen sowie Instrumenten wie der „geteilten Führung“ oder auch das Frauen-Mentoring-Programm forciert. Ziel ist dabei nicht nur, den Anteil von Frauen in Führungspositionen zu erhöhen, die Work-Life-Balance zu verbessern und Kenntnisse, Kompetenzen und Fähigkeiten zu vermitteln. Vielmehr sind diese Maßnahmen und Instrumente auch ein wirkungsvoller Beitrag zur Veränderung von Mindsets, die die Organisationskultur nachhaltig prägen.

### Unsere Ziele

1. Neuerarbeitung bzw. Umsetzung bestehender Maßnahmen zur gezielten Förderung von Frauen in der Freien Hansestadt Bremen.
2. Ermutigung und Befähigung von Frauen zur Übernahme von Führungspositionen.
3. Stärkung der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben durch gezielte Maßnahmen, die auch die Zielgruppe Männer in den Blick nehmen.

### Maßnahmen

**Frauen-Mentoring-Programm:** Bereits seit 2012 besteht das Frauen-Mentoring-Programm in der Freien Hansestadt Bremen und konnte bereits fünfmal erfolgreich umgesetzt werden. Das Programm richtet sich an weibliche Nachwuchskräfte, die eine Führungsposition anstreben oder bereits inne haben. Kern dieses Mentoring-Programms ist eine hierarchiefreie Partnerschaft zwischen einer beruflich erfahrenen Führungskraft (Mentor\*in) und einer Mitarbeiterin (Mentee). Das Programm dauert jeweils ein Jahr und hat sich zum Ziel gesetzt, die Mobilität im Sinne von Karriere- und Aufstiegschancen von Frauen in der Freien Hansestadt Bremen zu erhöhen. Das Programm wurde verstetigt und wird im zweijährigen Turnus angeboten. Geplant ist

darüber hinaus die Zugangsmöglichkeiten zu diesem Mentoring-Programm weiter zu öffnen und damit noch mehr Frauen mit dieser Maßnahme zu erreichen.

**Überarbeitung der Beurteilungsrichtlinien:** Mit der Überarbeitung der Beurteilungsrichtlinien im bremischen öffentlichen Dienst wird konkret darauf abgezielt, keine Benachteiligung von Frauen zu manifestieren und so beispielsweise die negativen Auswirkungen von Teilzeit oder Familienzeiten zu verhindern. Dies ist ein wichtiger Baustein insbesondere im Hinblick auf Beförderungs- und Aufstiegsmöglichkeiten von Frauen.

**Expliziter und impliziter Einbezug von Männern als Zielgruppe und Adressatenkreis in die Überlegungen zur Frauenförderung:** Männern kommt im Hinblick auf ihre Rolle und Verantwortung eine besondere Bedeutung im Hinblick auf die Frauenförderung zu. Denn letztendlich müssen Männer stärker in die Familienverantwortung gehen, um den Raum zu schaffen, dass auch Frauen sich innerhalb ihrer Karriere stärker verwirklichen können. In diesem Zusammenhang sind beispielsweise Fort- und Weiterbildungsangebote zur Sensibilisierung von Männern in dieser Thematik geplant. Ein Mentoring-Programm für Männer in Teilzeit könnte darauf abzielen, Vorbilder entstehen zu lassen und neue Anreize und Impulse zu schaffen, Männer verstärkt für das „Experiment Teilzeit“ zu gewinnen.

**Initiierung eines Beratungsangebots für werdende Eltern:** Das Angebot soll Eltern unterstützen, die sich Erwerbs- und Fürsorgearbeit bewusst aufteilen (wollen). Da die Elternzeit bei Müttern häufig als notwendig, bei Vätern als optional gesehen wird, geht es in der Beratung auch um ein Empowerment von Vätern, die die Erwerbstätigkeit für die Übernahme von Familienarbeit zurückstellen. Ziel ist es, für Fragen der gleichberechtigten Aufteilung von Erwerbs- und Care-Arbeit frühzeitig zu sensibilisieren, zu informieren und damit die Veränderung von Rollenbildern zu unterstützen.

**Vision 15: In einer diversen, sich im Wandel befindenden globalen Gesellschaft ist eine passgenaue, klare Kommunikation mit Bürger\*innen unabdingbar für die Arbeit einer modernen Verwaltung und die Stabilität unserer Demokratie.**

Die 2020er Jahre mit ihren Krisen, wie der Corona-Pandemie und dem russischen Angriffskrieg auf die Ukraine, haben verstärkt aufgezeigt, welchem Veränderungsdruck die altbewährten Kommunikationswege und -strukturen unterliegen. Parallel dazu beeinflussen uns die neuen Entwicklungen im Zusammenhang mit der Nutzung von Künstlicher Intelligenz, wie z.B. „ChatGPT“. In wenigen Wochen hat Corona die Arbeits- und Wissenschaftswelt nachhaltig beeinflusst. Auch die Verwaltung stellt sich zusehends global auf. Mit der EU-Verordnung zum Single Digital Gateway (SDG) wird ein EU-weites, digitales Zugangstor zu allen Verwaltungsleistungen umgesetzt. Das verfolgte Ziel entspricht dem Onlinezugangsgesetz (OZG), der Schaffung eines bürger\*innennahen und nutzungsfreundlichen digitalen Angebots.

Kommunikation steht im Mittelpunkt all dieser Herausforderungen und die Wichtigkeit einer funktionierenden, verlässlichen Verwaltung, die ihre Bürger\*innen erreichen kann und adressat\*innengerecht ihre Anliegen und ihr Angebot formuliert, ist unumstritten. Eine Multikanalstrategie, die den persönlichen, telefonischen und Online-Kontakt miteinschließt, ist daher selbstverständlich. Dies gilt nicht nur für die Ämter mit direktem Bürger\*innenkontakt. Es gibt keine Dienststelle im öffentlichen Dienst, deren Handeln keine Auswirkungen auf die Bürger\*innen hat.

Barrierefreiheit, Partizipation und Teilhabe aller Bürger\*innen mit ihrer Diversität zu berücksichtigen, ist eine weitere zentrale Entwicklung im Bürger\*innenservice.

Daraus ergibt sich die Notwendigkeit für eine moderne Verwaltung, dass Mitarbeitende - gleichermaßen wie ihre Führungskräfte - systematisch geschult und sensibilisiert werden, sodass ein organisationskultureller Wandel sowohl von der Verwaltungsspitze als auch von der Basis ausgehend gestaltet werden kann. Kommunikationsstrategien werden nicht als starre Konzepte vorgehalten, sondern aus dem Selbstverständnis heraus, dass sich die Gesellschaft und somit auch die Anforderungen an die Verwaltung im Wandel befinden, weiterentwickelt. So sollen Beschäftigte der Bremer Verwaltung als Teil einer lernenden Organisation Bürger\*innenservice, Diversity und Verständlichkeit in ihrer Kommunikation selbstverständlich leben.

## Unsere Ziele

1. Alle Mitarbeitenden des öffentlichen Dienstes - vom Nachwuchs bis zur Führungskraft - leben eine qualitative, effektive und diversitysensible Bürger\*innenorientierung im Arbeitsalltag vor. Dies gilt für alle Bereiche, deren Arbeit direkt, aber auch indirekt Auswirkungen auf Bürger\*innen hat.
2. Der Bürger\*innenservice orientiert sich an den unterschiedlichen Bedarfen der vielfältigen Stadtgesellschaft. Kommunikationskanäle, Ansprache, Produkte, räumliche/bauliche Gestaltung und Organisationsabläufe richten sich hieran aus. Dieser Standard gilt insbesondere auch in der Krisenkommunikation.

## Maßnahmen

**Fortbildung und Qualifizierung für einen diversitysensiblen, nutzer\*innen-zentrierten und effektiven Umgang mit Bürger\*innen:** Mitarbeitende des bremischen öffentlichen Dienstes können verschiedene Fortbildungs- und Qualifizierungsangebote wahrnehmen, die für die vielfältigen Lebenslagen der Bürger\*innen sensibilisieren und professionalisieren. So soll kritisch reflektiert werden, wie Bürger\*innen den Kontakt zur Verwaltung erleben, Ideen für Veränderungen entwickelt und in der Praxis angewandt werden. In der Ausbildung und im Studium sind die Themen verständliche Verwaltungssprache, Bürger\*innenservice und Diversity fest verankert mit dem Ziel, dem Nachwuchs von Anfang an Wissen und Kompetenzen zu diesen Themen zu vermitteln.

Im Rahmen der Führungskräfteentwicklung ist Diversity-Management ein Querschnittsthema. Führungskräfte werden dazu befähigt, Diskurse und Entwicklungen im Kontext von Diversity in der Gesellschaft aufzunehmen und Relevantes für den direkten und indirekten Kontakt mit Bürger\*innen an die Mitarbeitenden zu vermitteln. (Vgl. [Vision 10](#))

**Entwicklung von E-Learnings zu diversitysensiblen Bürger\*innenservice und Kommunikation (leichte Sprache, einfache Sprache, verständliche Sprache):** Die E-Learnings sind ein niedrighschwelliges Angebot für Interessierte, die sich selbstständig mit Bürger\*innenservice, Diversity und Sprache auseinandersetzen und bewusster in ihrer Praxis berücksichtigen wollen. In den E-Learnings werden die Themen miteinander verknüpft. Sie enthalten aufeinander aufbauende Module und sind spielerisch und kurzweilig gestaltet, damit die Nutzenden die Inhalte leicht in ihren Arbeitsalltag integrieren können. (Vgl. [Vision 11](#))

**Unterstützung durch Sprechstunde für Verständlichkeit:** Zur Verbesserung der Kommunikation mit Bürger\*innen bekommen Verwaltungsmitarbeitende praktische Unterstützung in der „Sprechstunde Verständliche Sprache“. Allgemeine Informationen, häufig genutzte Standardtexte, Serienbriefe, Termineinladungen etc. werden hier im Sinne von Klarheit, Transparenz, Einfachheit und Verständlichkeit überarbeitet oder neu verfasst. Die Sprechstunde ist ein niedrighschwelliges Angebot und findet zeitnah auf Anfrage statt. So können Verwaltungsmitarbeitende ihre Texte für Bürger\*innen kurzfristig vereinfachen, wovon Bürger\*innen direkt profitieren.

**Dolmetscherdienste für die gesamte Verwaltung zugänglich machen:** Video- und Telefondolmetschung für die kurzfristige Nutzung von Übersetzungsdienstleistungen in mehr als 40 Sprachen sollen für die bremische Verwaltung sowie soziale Träger bereitgestellt werden. Sprachliche Verständigung ist eine Grundvoraussetzung für Integration, Versorgung und gesellschaftliche Teilhabe sowie einen funktionierenden Bürger\*innenservice. Die Maßnahme greift zudem den Beschluss des Bremer Landesaktionsplan zur Umsetzung der Istanbul Konvention hinsichtlich der Dringlichkeit einer gelungenen Sprachmittlung auf. Die Freie Hansestadt Bremen orientiert sich bei der Einführung des Audio- und Videodolmetschdienst an den bereits bestehenden Vorhaben anderer Bundesländer. Die Maßnahme umfasst neben der Ausschreibung der Dienstleistungen auch den Aufbau einer zentralen Koordinierungsstelle sowie eines Qualitätsmanagements.

**Pilothafter Einsatz eines KI-basierten Übersetzungstools zur schnellen Übersetzung von Texten in leichte Sprache und perspektivisch in verständliche Sprache:** Mitarbeitende einer Dienststelle (mit Bürger\*innenkontakt) werden für den Einsatz eines KI-basierten Übersetzungstools geschult. Dieses nutzt die KI, um Informationen für Bürger\*innen zu übersetzen. Die Arbeit mit der KI setzt eine kritische Kontrolle des Ergebnisses durch die geschulten Beschäftigten voraus. Perspektivisch werden die KI-basierten Übersetzungen von einer Prüfgruppe bestehend aus Personen, die leichte Sprache nutzen, gegengelesen.

Ziel der Pilotphase ist es, Erfahrungen für einen möglichst zügigen, breiten-wirksamen Einsatz eines KI-basierten Übersetzungstools zu generieren und ggf. das Tool zu standardisieren. Die Formate sollen in regelmäßigen Abständen verschiedene Verwaltungsebenen ansprechen. Inhaltlich werden Bürger\*innenservice, Diversity und verständliche Sprache miteinander verschränkt.

**Vision 16: Die Führungskräfte und Mitarbeitenden des bremischen öffentlichen Dienstes zeichnen sich durch Veränderungsbereitschaft aus. Sie haben den Mut, neue Wege zu gehen, Dinge auszuprobieren und da wo es möglich ist auch unkonventionelle Lösungen in Betracht zu ziehen.**

Den Führungskräften der Freien Hansestadt Bremen fehlt es zum Teil an fachlicher und formeller Unterstützung, sowie an Verlässlichkeit und Verbindlichkeit in Strukturen, Prozessen und Handlungsweisen, um für mehr Mut, Entscheidungsfreude und Verantwortungsübernahme, bei ihren Mitarbeitenden zu werben. Nur wenn es diese Unterstützungsangebote gibt, entwickelt sich eine Kultur, in der neue Wege ausprobiert, Instrumente getestet und Weiterentwicklung erfolgen und von den Führungskräften vorgelebt werden kann.

### **Unsere Ziele**

1. Die Freie Hansestadt Bremen schafft und fördert Strukturen, die Führungskräften und Mitarbeitenden Raum für Innovation und neue Ideen geben. Führungskräfte und Mitarbeitende nutzen den Freiraum, in dem Ideen ausprobiert werden können.
2. Die Führungskräfte und Mitarbeitenden richten ihr Denken und Handeln zukunftsorientiert und strategisch aus und haben den Mut, Veränderungen aktiv zu initiieren, den Wandel zu gestalten und zu steuern.
3. Führungskräfte und Mitarbeitende hinterfragen regelmäßig Prozesse, Strukturen und Gewohnheiten und suchen auf diese Weise neue Wege und Lösungen.

### **Maßnahmen**

**Ausbau von Fortbildungsmaßnahmen:** Das Angebot an Fortbildungen für Führungskräfte und Beschäftigte im Fortbildungskatalog zu (u.a. agilen) Methoden und Themen aus dem Projektmanagement wird stetig ausgebaut. Dabei wird der Fortbildungskatalog jährlich evaluiert und aktualisiert, sodass auch neue Themen und Trends regelmäßig Eingang in das Angebot finden.



**Förderung von Projektarbeit:** Die referats-, abteilungs-, und ressortübergreifende Projektarbeit wird durch die Leitungskräfte aktiv gefördert, eingefordert und auch zwischen und von Führungskräften (z.B. Referatsleitungen) eingefordert. Die zunehmende Komplexität der Herausforderungen und Problemstellungen, mit denen sich die einzelnen Organisationseinheiten des bremischen öffentlichen Dienstes konfrontiert sehen, erfordert zunehmend ein Denken und Handeln über die eigene Organisationseinheit hinweg. Das Einbeziehen von Schnittstellen und beteiligten Akteuren wird immer entscheidender, um zu tragfähigen und effektiven Lösungen zu kommen. (Vgl. [Vision 6](#) und [Vision 8](#))

**Beleuchten innovativer Ansätze im Forum Führungskräfte:** Im Veranstaltungsformat Forum Führungskräfte, welches derzeit zweimal jährlich vom Senator für Finanzen organisiert wird, werden regelmäßig innovative Ansätze im Führungskontext beleuchtet und diskutiert. Dazu werden externe Referent\*innen eingeladen, die auch den „Blick über den Tellerrand“ ermöglichen und auf diese Weise neue Impulse und Denkanstöße für das Thema „Führung“ geben.

**Schaffung von Agile Innovation Labs:** Innovationen und innovative, kreative Lösungen erfordern Freiräume im Denken und Handeln. Dazu ist es notwendig, bei Mitarbeitenden und Führungskräften zeitliche Ressourcen einzuräumen, aber auch einen Raum für Austausch, Diskussion und Dialog zu schaffen. Dazu werden agile Innovation Labs ressortübergreifend implementiert, um die Suche nach neuen Wegen und Lösungen zu unterstützen.

**Vision 17: Es wird eine Kultur der Prävention geschaffen, die das betriebliche Gesundheitsmanagement befähigt, Arbeitsfähigkeit umfassend und nachhaltig zu verbessern.**

Mit der Dienstvereinbarung „Gesundheitsmanagement im bremischen öffentlichen Dienst“ wurde ein systematischer Prozess in Gang gesetzt, der die Erhaltung und Förderung der Gesundheit der Beschäftigten zum Ziel hat. Das Gesundheitsmanagement verfolgt eine Verbesserung der Arbeitsbedingungen und gesundheitsgerechten Organisation der Arbeit und eine Stärkung der Eigenverantwortung der Beschäftigten für ihre Gesundheit, sowohl in präventiver als auch kurativer Sicht.

Wenn Fachkräftemangel und sich zunehmend schneller verändernde Arbeitsbedingungen aufeinandertreffen, gewinnt die Kultur der Prävention zur Förderung und zum Erhalt der Gesundheit der Beschäftigten vermehrt an Bedeutung, um leistungsstarkes Verwaltungshandeln dauerhaft zu ermöglichen.

Die Entwicklung einer Präventionskultur ist ein dynamischer und ganzheitlicher Lernprozess. Mittelfristig sind insbesondere die prospektive Arbeitsgestaltung vor allem in Bezug auf die Digitalisierung, eine die physische wie psychische Belastungen gemeinsam berücksichtigende Prävention und die Förderung der Gesundheitskompetenz sowohl der Beschäftigten als auch der Führungskräfte einzubeziehen. Das Gesundheitsmanagement ist hierfür Impulsgeber und unterstützt, Prozesse anzustoßen.

### **Unsere Ziele**

1. Führungskräfte prägen die Kultur der Prävention maßgeblich durch Haltung und Handeln: Gesundheit wird als Querschnittsthema vorausschauend in Entscheidungen einbezogen. Fachliche Unterstützung erhalten Führungskräfte auf Dienststellenebene vom betrieblichen Gesundheitsmanagement als integralem Bestandteil des Personalmanagements.
2. Das Erfahrungs- und Fachwissen der Mitarbeiter\*innen wird systematisch und wiederkehrend zur Verbesserung der Arbeits- und Organisationskultur genutzt. Passende Beteiligungsmöglichkeiten sind in den Dienststellen etabliert und werden wiederkehrend und regelmäßig genutzt.

3. In einer vielfältiger werdenden Belegschaft steigt die Varianz der Leistungsfähigkeit. Maßnahmen zur individuellen Gesundheitsförderung werden spezifischer als bisher angeboten und bei Bedarf nachgesteuert.

## Maßnahmen

### **Verstetigung des Gesundheitsmanagements als Querschnittsthema in den Dienststellen:**

Die Vielschichtigkeit und Wirkungskraft von „Gesundheit“ und „Gesundheitsmanagement“ im beruflichen Kontext werden als explizites Modul und im Querschnitt in die systematische Führungskräfteentwicklung implementiert (vgl. [Vision 10](#)). Um Dienststellen von zentraler Seite besser darin zu unterstützen, das betriebliche Gesundheitsmanagement ganzheitlich umzusetzen und den Gesamtumsetzungsgrad zu erfassen, wird ein „Kennzahlensystem Gesundheitsmanagement“ zur Bestimmung des notwendigen Handelns entwickelt und konsequent angewandt. Dies umfasst auch sich verändernde Arbeitsbedingungen in den Neuen Arbeitswelten (vgl. [Vision 9](#)).

### **Etablierung und Controlling der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen:**

Die Durchführung der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen ist seit 2013 Pflichtaufgabe für Arbeitgeber\*innen (§5 Arbeitsschutzgesetz). Die Freie Hansestadt Bremen hat 2016 eine Handlungshilfe veröffentlicht, die Dienststellen in der Umsetzung unterstützt. Zukünftig wird die Quote der Durchführung systematisch erfasst und auf Wirksamkeit hin überprüft, auch um der Vorbildfunktion des öffentlichen Dienstes gerecht zu werden. Ein kennzahlenbasiertes Controlling zur Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen wird vom Kompetenzzentrum Gesundheitsmanagement entwickelt, um die aktuelle Quote der durchführenden Dienststellen zu bestimmen und zu erhöhen und die Wirksamkeit der Maßnahmen zu erfassen. Das Controlling befähigt insbesondere Leitungen der Dienststellen dazu, die psychische Gefährdungsbeurteilung als Bestandteil des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses zu nutzen und präventiv tätig zu werden.

**Weiterentwicklung individualisierter Gesundheitsförderung:** Angebote der betrieblichen Gesundheitsförderung werden von den Beschäftigten insbesondere dann angenommen und entfalten ihre gesundheitsförderliche Wirkung, wenn sie bedarfsorientiert geplant und umgesetzt werden. Um für die zunehmend vielfältiger werdenden Mitarbeitenden passende Angebote der betrieblichen Gesundheitsförderung zu schaffen, gilt es, in höherem Maß als bisher individuelle Bedarfe zu identifizieren und entsprechende Maßnahmen zu entwickeln. Die Entwicklung eines kennzahlenbasierten Controllings zur Überprüfung und gegebenenfalls Anpassung der Angebote unterstützt die Sinnhaftigkeit derselben.

## 2.5 PERSONAL GEWINNEN UND BINDEN

### **Vision 18: Die Freie Hansestadt Bremen wird intern und extern als eine attraktive Arbeitgeberin erlebt.**

Die Freie Hansestadt Bremen ist die größte Arbeitgeberin im Land Bremen. Im öffentlichen Dienst sind gut 30.000 Personen in etwa 86 verschiedenen Dienststellen mit teils sehr unterschiedlichen Arbeitsbereichen und Arbeitskulturen beschäftigt. In Bereichen wie bspw. Finanzen, innere Sicherheit, Wirtschaft, Bildung, Kultur, Soziales, Justiz, Bau, Wissenschaft, Umwelt und Gesundheit erledigen die Mitarbeitenden sowohl staatliche als auch kommunale Aufgaben und finden interessante und vielfältige Arbeitsbereiche.

Die Größe und Diversität führen aber auch dazu, dass die Freie Hansestadt Bremen intern und extern nicht immer als eine Arbeitgeberin wahrgenommen wird. Viele Beschäftigte identifizieren sich primär mit der Organisationseinheit in der sie arbeiten oder über ihre Tätigkeit z.B. bei der Polizei oder als Lehrer\*in in einer Schule.

Im Rahmen einer übergreifenden Strategie soll deutlicher herausgestellt werden, dass alle Beschäftigten mit ihren unterschiedlichen Biographien und vielfältigen Fähigkeiten in den verschiedenen Dienststellen gemeinsam unter dem Dach der Freien Hansestadt Bremen ihren Beitrag zum Zusammenleben in Bremen leisten.

#### **Unsere Ziele**

1. Es wird eine übergreifende Attraktivitäts-Strategie für die Arbeitgeberin Freie Hansestadt Bremen geschaffen.
2. Das Zusammengehörigkeits- und Zugehörigkeitsgefühl zur Freien Hansestadt Bremen wird intern gestärkt. Die Mitarbeiter\*innen sind zufrieden mit ihrer Arbeitgeberin und empfehlen diese von sich aus.
3. Die Freie Hansestadt Bremen genießt auch außerhalb des öffentlichen Dienstes den Ruf einer attraktiven Arbeitgeberin.

## Maßnahmen

**Etablierung der Leitstelle als zentrale Schnittstelle:** Durch die Anbindung der Leitstelle Arbeitgeberattraktivität an das Aus- und Fortbildungszentrum und den Umzug ins Tabakquartier, wird diese als zentrale Koordinierungsstelle für die Bündelung der Aktivitäten im Bereich Arbeitgeberattraktivität etabliert. Die inhaltliche und räumliche Nähe zu den Referaten der Abteilung 3 des Senators für Finanzen und innerhalb des AFZ sorgt für einen schnelleren Austausch bei der Entwicklung neuer Konzepte und einer übergreifenden Arbeitgeber-Attraktivitäts-Strategie. Dezentrale Informationen und Aktivitäten im Bereich der Arbeitgeberattraktivität können leichter gebündelt und weitergeleitet werden. Der ressortübergreifende Arbeitskreis Arbeitgeberattraktivität wird weiter ausgebaut und sorgt für eine gute Vernetzung.

**Gemeinsamer Medienauftritt:** Um den Wiedererkennungswert der Arbeitgeberin Freie Hansestadt Bremen in der Innen- und Außendarstellung zu erhöhen, soll der mediale Auftritt der verschiedenen Organisationseinheiten und Dienststellen im Rahmen der übergreifenden Strategie stärker vereinheitlicht werden. Die Besonderheiten der einzelnen Dienststellen unter dem übergreifenden Dach der Freien Hansestadt Bremen sollen dabei berücksichtigt und individuell gestaltet werden können. Die Claims „Wir für Bremen“ für Bestandsbeschäftigte, „Mach Bremen zu deinem Beruf“ für Quereinsteiger\*innen und Nachwuchskräfte sowie „Du bist der Schlüssel“ für Auszubildende und dual Studierende werden für die zielgruppenadäquate Ansprache bekannter gemacht und den Dienststellen mit dem Ziel zur Verfügung gestellt, Wiedererkennungseffekte sowie die Identifikation der Mitarbeitenden zu erhöhen.

**Content Management und Einführung verschiedener neuer Redaktionsformate:** Ergebnisse diverser Workshops, Befragungen und Diskussionen mit Fokusgruppen haben ergeben, dass die Arbeitgeberin Freie Hansestadt Bremen von sehr selbstbewussten, starken Beschäftigten getragen wird, die an ihrer Arbeitgeberin besonders die kollegiale Zusammenarbeit an gemeinsamen Zielen und die große Vielfalt bzgl. der Arbeitsmöglichkeiten oder Aufgabenfelder schätzen. Die Größe und die Vielfalt an Möglichkeiten fördert dabei den Wunsch nach Informationen und Vernetzung über Ressortgrenzen hinaus. Um diesen Bedürfnissen Rechnung zu tragen und darüber hinaus die Werte der Arbeitgeberin zu transportieren, werden verschiedene Redaktionsformate wie z.B. "Auf einen Kaffee mit ..." entwickelt, die die Vielfalt der Beschäftigten und Aufgaben hervorheben und diese vorstellen. (Vgl. [Vision 21](#))

**Bereitstellung von Vernetzungsmöglichkeiten:** Um das Zusammengehörigkeitsgefühl der Beschäftigten zu stärken, agiert die Leitstelle Arbeitgeberattraktivität zukünftig zum einen als Drehkreuz für Informationen bzgl. der verschiedenen Aktivitäten der Ressorts im Bereich der Arbeitgeberattraktivität. Zum anderen werden bedarfsgerechte Vernetzungsmöglichkeiten für verschiedene Beschäftigtengruppen selbst angestoßen. Angedacht sind die Organisation von Stammtischen, Workshops zu aktuellen Themen (bspw. Boomer – GenZ), Alumni-Netzwerke, Diversity-Netzwerke für queere oder migrantische Mitarbeitende (vgl. [Vision 13](#)) sowie Beschäftigte mit Behinderung. Zudem benötigt es neue Kommunikationsformate, die die Mitarbeitenden über das MIP informieren und vernetzen (vgl. [Vision 21](#)).

**Vision 19: Die Freie Hansestadt Bremen verfügt über moderne, vielfaltsbewusste Personalgewinnungsmethoden und -strukturen, die eine schnelle, effiziente Besetzung offener Stellen ermöglichen.**

In Zeiten des Fach- und Führungskräftemangels, wird es essentiell sein, stetig an der Attraktivität als Arbeitgeberin zu arbeiten und die Attraktivitätsmerkmale nach innen und außen zu transportieren. Nur wenn es gelingt, den angesprochenen Personenkreis für vakante Stellen zu erhöhen, wird es möglich sein, diese schnell und effizient (nach) zu besetzen. Daraus folgt, dass sich die Freie Hansestadt Bremen als attraktive Arbeitgeberin und Ausbildungsstätte auf den von den Zielgruppen genutzten Kanälen und Medien präsentieren und so auf sich aufmerksam machen muss. Sowohl die genutzten Medien als auch die inhaltliche Ansprache müssen vielfaltsbewusst und diskriminierungsarm, zielgruppenorientiert und attraktiv gestaltet sein.

Um die Ansprache potentieller Bewerber\*innen und Nachwuchskräfte zu verbessern sowie die Einstellungsverfahren zu beschleunigen, werden die Personalgewinnungsmethoden und -strukturen einer kontinuierlichen Prüfung unterzogen. Dabei ist die Perspektive einer diversitätssensiblen Personalgewinnung zu berücksichtigen.

### **Unsere Ziele**

1. Die Personalgewinnungsmethoden und -strukturen sind modern, vielfaltsbewusst und ermöglichen eine schnelle, effiziente Besetzung offener Stellen
2. Externe und interne Bewerbende finden attraktive und vielfaltsbewusste Stellenausschreibungen der Freien Hansestadt Bremen auf unterschiedlichen medialen Kanälen vor.
3. Die Freie Hansestadt Bremen steigert den Bewerber\*innenkreis durch die Erhöhung des Bekanntheitsgrades des Karriereportals, die Verbesserung der Stellensuche und die Präsenz auf sozialen Medien.



## Maßnahmen

**Optimierung der Bewerbungs-/ Auswahlverfahren:** Die Zahl der offenen bzw. zu besetzenden Stellen steigt und die Bewerbungszahlen gehen in vielen Bereichen zurück. Das Recruiting muss auf jeglichen verfügbaren Plattformen und vor Ort stattfinden. Potenzielle Beschäftigte treffen auf vielfaltsbewusste und effiziente Strukturen, die eine zügige Besetzung offener Stellen ermöglichen. Ermöglicht wird dies u.a. durch eine attraktive Gestaltung der Ausschreibungen, zielgruppenspezifisches Recruiting, Nutzung eines digitalen Bewerbungsmanagement-Systems sowie eine Verbesserung der Onboardingprozesse.

**Steigerung des Bekanntheitsgrades der Freien Hansestadt Bremen als attraktive Arbeitgeberin:** Das Karriereportal ([www.karriere.bremen.de](http://www.karriere.bremen.de)) ist der zentrale Ort zur Publikation der Stellenausschreibungen und wird genutzt, um die Freie Hansestadt Bremen als moderne und attraktive Arbeitgeberin darzustellen. Mithilfe des Stellenkonfigurators wird eine gezielte Stellensuche ermöglicht. Ziel ist es, den Bekanntheitsgrad des Karriereportals innerhalb und außerhalb Bremens weiter zu steigern und einen größeren Personenkreis zu motivieren, das Karriereportal für die Stellensuche sowie aktiv als Informationsplattform zu nutzen. Die Seite ist vielfaltsbewusst in Wort- und Bildsprache gestaltet und erfüllt die Kriterien der Barrierefreiheit.

Um den Bekanntheitsgrad der Freien Hansestadt Bremen als attraktive Arbeitgeberin zu erhöhen und dabei alle Zielgruppen intern und extern zu erreichen, wird die Präsentation der Freien Hansestadt Bremen sukzessive auf alle verfügbaren Kommunikationsportale und sozialen Medien ausgeweitet werden. Die Präsentation erfolgt auf allen verfügbaren (sozialen) Medien; eine Social Media Strategie für die Arbeitgeberin wird derzeit erarbeitet. Ein Corporate Influencer Programm (Markenbotschafter\*innen) wird aufgebaut.

## **Vision 20: Ein individueller Karriereweg ist über alle Laufbahngrenzen hinweg nicht nur vertikal, sondern auch horizontal möglich und attraktiv.**

Der Fachkräftemangel und der demografische Wandel werden zur Folge haben, dass Nachwuchskräfte nicht mehr in ausreichendem Maße rekrutiert werden können. Dadurch wird es mehr denn je erforderlich sein, Beschäftigte möglichst lange an die Arbeitgeberin Freie Hansestadt Bremen zu binden. Individuelle Entwicklungs- und Karriereperspektiven müssen entwickelt werden, da diese einen maßgeblichen Beitrag zur Arbeitgeberattraktivität leisten. Mosaikkarrieren, bei denen in der Abgrenzung zur klassischen Aufstiegskarriere die Mitarbeitenden unterschiedliche berufliche Erfahrungen in verschiedenen Rollen, wie Leitungsaufgaben in Linienfunktionen, Projektleitungen oder als Spezialist\*in sammeln, sind die Regel. Die einzelnen Erfahrungen fügen sich zusammen und die Karriere wird als individueller Entwicklungsweg betrachtet.

### **Unsere Ziele**

1. Die Freie Hansestadt Bremen nutzt die laufbahnrechtlichen Voraussetzungen, um Beamt\*innen gezielt berufliche Entwicklungsmöglichkeiten in vertikaler sowie horizontaler Richtung (Qualifikation, Aufstieg und Fachrichtungswechsel) aufzuzeigen.
2. Die modularisierten Angebote zur Aufstiegsqualifizierung werden von den Mitarbeitenden als attraktiv wahrgenommen und ermöglichen individuelle Karrierewege und berufliche Chancen, die sich an der individuellen Lebenssituation der Beschäftigten orientieren.
3. Akademische und berufspraktische Qualifikation stehen bei verwaltungsinternen Personalauswahlentscheidungen gleichberechtigt nebeneinander.

## Maßnahmen

**Entwicklung von Fortbildungsmaßnahmen:** Es werden Fortbildungsmaßnahmen für die Fachrichtung der allgemeinen Dienste entwickelt, z.B. für den verwaltungsinernen Aufstieg von der Laufbahngruppe 2, erstes Einstiegsamt in das zweite Einstiegsamt, unter gezielter Nutzung der Möglichkeiten, die das bremische Laufbahnrecht bietet, um vertikalen Aufstieg und horizontalen Laufbahnwechsel beamtenrechtlich anzubieten und attraktiv auszugestalten.

Sowohl der Einstieg in eine beamtenrechtliche Laufbahn durch Verbeamtung als auch ein Wechsel zwischen den Laufbahnen sollen erleichtert werden. Ziel ist es, berufliche Erfahrungen aus früheren Tätigkeiten oder anderen Laufbahnen gezielt einzubringen und förderliche Tätigkeiten zu berücksichtigen. Noch nicht vorhandene Kompetenzen werden durch begleitende Qualifizierungsmaßnahmen vermittelt, um die berufliche Handlungsfähigkeit und das notwendig Wissen für die Ämter der (neuen) Laufbahn zu erlangen. Die Zugangsmöglichkeiten durch eine Verbeamtung, Aufstieg und Laufbahnwechsel zu den Laufbahnen werden bewusster genutzt und flexibilisiert.

Die Möglichkeit des Wechsels der Fachrichtung soll Mitarbeitenden frühzeitig angeboten werden, um dauerhafte Dienstunfähigkeit zu vermeiden oder vorhandene unbekannte Potentiale (z.B. nebenberuflich erworbene Qualifikationen) auszuschöpfen. Mitarbeitende, die den Zugang zu einer Laufbahn über die Verbeamtung gefunden haben, sollen durch gezielte Fortbildungen begleitet werden, um die Inhalte von klassischen Laufbahnausbildungen zu vermitteln und dadurch eine breitere Verwendungsmöglichkeit sicherzustellen.

**Ausschöpfung der tariflichen Möglichkeiten für sogenannte „sonstige Beschäftigte“ für den Zugang zu den Entgeltgruppe 13 bis 15 TV-L:** Während für Beamt\*innen der Fachrichtung Allgemeine Dienste die Möglichkeit besteht, durch verwaltungsinernen Aufstieg von der Laufbahngruppe 2, erstes Einstiegsamt in das zweite Einstiegsamt zu gelangen, sind diese Karriereperspektiven für Beschäftigte deutlich eingeschränkter. Es besteht zwar tarifrechtlich grundsätzlich die Möglichkeit, sogenannte „Sonstige Beschäftigte“ in der Entgeltgruppe 13 TV-L oder höher einzugruppieren, in der Praxis wird von dieser Möglichkeit jedoch selten Gebrauch gemacht. Voraussetzung wäre eine Qualifikation, die gleichwertig ist mit einer wissenschaftlichen Hochschulbildung und eine Tätigkeit, die diese Qualifikation voraussetzt. Um die Zugangsmöglichkeiten zu den Entgeltgruppen 13 TV-L und höher zu erwei-

tern und Beschäftigten dadurch Karriereperspektiven zu eröffnen, werden für die Verwendung in den allgemeinen Diensten Fortbildungsmaßnahmen entwickelt, die vom Umfang und Inhalt geeignet sind, die Gleichwertigkeit mit einer wissenschaftlichen Hochschulbildung im tarifrechtlichen Sinne zu bestätigen. Im Vordergrund stehen dabei z.B. die strategischen, digitalen oder methodischen Kompetenzen – in Abgrenzung zu der Fachkompetenz, die auf dem jeweiligen Arbeitsplatz erworben wird. Den Beschäftigten soll dadurch ein Wissen und Können vermittelt werden, das sie in die Lage versetzt, Aufgaben mit akademischem Zuschnitt auszuüben.

**Entwicklung eines zusätzlichen, geförderten Angebots an berufsbegleitenden (Teilzeit-)Studiengängen:** Mit berufsbegleitenden, durch die Arbeitgeberin geförderten Studiengängen werden Karriereperspektiven für Mitarbeitende geschaffen, die idealerweise zu einer langfristigen Bindung an den bremischen öffentlichen Dienst führen. Darüber hinaus wird damit auf sich regelmäßig ändernde Bedarfe der Ressorts reagiert. Mit dem berufsbegleitenden Studiengang Entscheidungsmanagement (EMMA) qualifiziert die Freie Hansestadt Bremen bereits seit 2015 Nachwuchskräfte für die Übernahme von Führungsaufgaben.

Derzeit wird darüber hinaus ein Studienangebot entwickelt zur „Digitalen Verwaltung“. Die dafür eigens implementierte Stiftungsprofessur „Digitale Transformation öffentlicher Dienste“ an der Universität Bremen soll innovative Lehrangebote an der Universität für Studierende im Bachelor und Master im Bereich der Wirtschafts- und Verwaltungsinformatik entwickeln und in die entsprechenden Studienprogramme einbringen. Außerdem ist der Aufbau eines strukturierten Promotionsprogramms mit Praxisanteilen in Kooperation mit der Freien Hansestadt Bremen geplant.

Mit dem berufsbegleitende Bachelorstudiengang Physician Assistance (PA) soll darüber hinaus dem Ärzt\*innenmangel im öffentlichen Gesundheitsdienst begegnet werden. Tätigkeiten, die bislang von Ärzt\*innen ausgeübt werden, können auf PA delegiert werden. Auch für Mitarbeitende des bremischen öffentlichen Dienstes bieten sich somit interne Qualifizierungs- und Aufstiegsmöglichkeiten.

**Vision 21: Das neue Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterportal (MiP) für die Freie Hansestadt Bremen ist eine moderne, ressortübergreifende, benutzer\*innenfreundliche interne Kommunikations- und Informationsplattform, die alle Beschäftigten miteinander vernetzt.**

In Zeiten der Digitalisierung und zunehmender Bedeutung von schneller und transparenter interner und externer Kommunikation ist eine moderne Informationsplattform wesentlicher Bestandteil einer Organisation, um neue Ziele und Herausforderungen zu meistern.

Informationsdarstellung, -verbreitung und -nutzung haben in den letzten Jahren gezeigt, wie wichtig eine funktionierende, anschauliche und transparente Kommunikation und Informationsweitergabe sowohl zwischen den Mitarbeitenden als auch zwischen Mitarbeitenden und Arbeitgeberin sind. Vor diesem Hintergrund ist ein attraktives, neues MiP eine wichtige Komponente des Kommunikationsprozesses einer Organisation, da dieses die Informationsplattform für die Beschäftigten des bremischen öffentlichen Dienstes darstellt und sich an ändernde Rahmenbedingungen flexibel und up to date anpassen soll.

Diesbezüglich ist die Entwicklung einer neuen Informationsplattform für die Freie Hansestadt Bremen als Weiterentwicklung des jetzigen Intranets/Mitarbeiter\*innenportals (MiP) und Integration der bestehenden Selfservice-Angebote ein wichtiger Schritt, um als Plattform zentrale Informationen der Querschnittsbereiche für die Beschäftigten und Dienststellen zu enthalten sowie über aktuelle Aktivitäten und Ereignisse noch umfassender zu informieren.

Die Informationsplattform bildet dabei ein zentrales Element der internen Kommunikation, auch im Hinblick auf die Steigerung der Arbeitgeberattraktivität, da dieser interne Kommunikationskanal das Zusammengehörigkeitsgefühl stärkt und den Austausch zwischen den Beschäftigten fördert (vgl. [Vision 18](#) und [Vision 19](#)). Das neue MiP bietet zahlreiche Vorteile und Funktionen und soll einen ressortübergreifenden Rahmen darstellen sowie allen Ressorts einen attraktiven, modernen und benutzerfreundlichen Kommunikationskanal zur Informationsbereitstellung bieten.

### Unsere Ziele

1. Die Freie Hansestadt Bremen als moderne Arbeitgeberin verfügt über ein neues MiP, das als zentrales Kommunikations- und Informationsportal von allen Dienststellen und Mitarbeiter\*innen genutzt werden kann. Alle Mitarbeiter\*innen finden jederzeit aktuelle, wichtige, dienstliche Informationen anwender\*innenfreundlich an einem Ort.
2. Das neue MiP stellt eine wesentliche Maßnahme zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität dar und unterstützt das Networking zwischen und innerhalb der Ressorts.
3. Die Prozesse zur Veröffentlichung von Inhalten sind klar definiert, strukturiert und festgelegt, sowohl hinsichtlich der Rollenklarheit zwischen Redaktion und Expert\*innen in den Querschnittsbereichen als auch in Bezug auf die durch das Redaktionsteam zu prüfenden zugesandten Unterlagen.

### Maßnahmen

**Relaunch des Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterportals und Etablierung eines Networking Formats:** Mit dem derzeitigen Intranet/MiP existiert bereits eine zentrale Informationsplattform für die Beschäftigten der Freien Hansestadt Bremen. Diese stellt im Bereich „Selfservices“ und „Organisation“ schon jetzt sehr gute Tools bereit. Diese Standards sollen weiterhin erhalten bleiben. Die Angebote, z.B. unter „Topmeldungen“, sind auch wichtige Inhalte für die interne Informationsweitergabe. Auch der Bereich „Personalcontrolling“ bietet die Möglichkeit, sich z.B. schnell über Kennzahlen der verschiedenen Ressorts zu informieren.

Dem zukünftigen MiP kommt auch im Rahmen der Stärkung der Arbeitgeberattraktivität eine zentrale Rolle zu, da über diesen internen Kommunikationskanal eine direkte Ansprache an die Mitarbeitenden und zwischen allen Beschäftigten gewährleistet werden kann. (Vgl. [Vision 18](#))

Insgesamt existiert hinsichtlich der Verantwortlichkeit für die Inhalte im derzeitigen Intranet/MiP kein allumfassend beschriebener Prozess, z.B. bzgl. der Überarbeitung von Inhalten, der Einhaltung des Corporate Designs und den Entscheidungskompetenzen hinsichtlich der Veröffentlichung und Überprüfung der Gültigkeit von Doku-

menten/Inhalten. Angestrebt wird daher eine Prozessbeschreibung, aus der Verantwortungsbereiche, bereitzustellende Dokumente bzw. Links/Inhalte und Informationswege deutlich hervorgehen.

**Ausbau der Inhalte und Features sowie weiterer Redaktionsformate:** Die Informationsbereitstellung soll um weitere Bereiche ausgebaut und auch das Ressort-Networking durch verschiedene Artikel vielfältiger und zahlreicher gestaltet werden. Neben dem bereits etablierten Format, sollen weitere Formate umgesetzt und über das neue MiP kommuniziert werden, sodass die interne Kommunikation zwischen den Mitarbeitenden verstärkt gefördert wird. Darüber hinaus sollen ein neues Design sowie eine aktuelle Berichterstattung über News im bremischen öffentlichen Dienst, wertvolle weitere Links und Unterlagen zu wichtigen Themen anwender\*innenfreundlich und transparent bereitgestellt werden, um das neue MiP als festen Bestandteil der Kommunikationsstrukturen noch stärker zu etablieren.

**Ausbau von Prozesstrukturen:** Die Prozesse sollen dahingehend angepasst werden, dass ein Redaktionsteam als Anlaufstelle für neue Artikel und Meldungen zur Verfügung steht. Eine enge Zusammenarbeit zwischen den Ressorts kann so auch dazu beitragen, dass das Networking ausgebaut wird und alle Ressorts die Informationsbereitstellung über das neue MiP in Anspruch nehmen. Die Möglichkeiten der senatorischen Dienststellen ressortspezifische Inhalte bereitzustellen bleiben weiterhin wie gewohnt erhalten. Vielmehr sollen alle Ressorts die Informationsplattform für interessante News, Wissenstransfer sowie Networking nutzen.

## 3 SCHLUSSWORT

Vom eSenat als VIS-Add on in der Senatsarbeit zur Sprechstunde für verständliche Sprache; von der Einführung von Kollaborationstools zur Unterstützung der virtuellen Zusammenarbeit über Leadershipdays bis zu klimaneutralen Büros: Das vorliegende Papier zeigt einmal mehr, dass die „Transformation“ auf gesellschaftlicher, technischer und ökologischer Ebene mit den sich stetig verändernden und wachsenden Herausforderungen den bremischen öffentlichen Dienst in den unterschiedlichsten Bereichen bewegt und verschiedenste Maßnahmen erforderlich macht.

Zukunftsorientierung bedeutet für Organisationen heute nicht mehr, lineare Entwicklungen zu prognostizieren und daraus strategische Ziele zu extrapolieren, sondern sich auf mögliche, bevorstehende Krisen und Herausforderungen bestmöglich vorzubereiten, um schnell (re-)agieren zu können.

In der Privatwirtschaft waren es Optimierung und Wachstum, im öffentlichen Dienst Stellenabbau und Schuldenreduktion, die jahrelang den Takt in die Zukunft vorgegeben haben. Dabei zeichnet sich ein Paradigmenwechsel ab, denn heute ist der Weg das Ziel: Veränderung um Veränderung begegnen zu können. Und zwar in einem iterativen Schleifenmodus: Denn Veränderung hat kein Ende, keinen Abschluss im eigentlichen Sinne, sondern mündet vielmehr in neuen, weiteren Veränderungen. Zukunftsorientierung bedeutet nunmehr Veränderungsorientierung und Ambiguitätstoleranz.

„Mut“ ist deshalb nicht nur auf individueller Ebene wahrscheinlich die gefragteste Tugend in dieser turbulenten Zeit, sondern insbesondere auch auf organisationaler Ebene. „Mut“ beschreibt schon im eigentlichen Wortsinn (aus dem indogermanischen mo- = sich mühen, starken Willens sein, heftig nach etwas streben) genau jene Eigenschaft, die Organisationen in hohem Maß benötigen, um sich auf diesen beschriebenen ‚Weg der Veränderung‘ begeben zu können.

Es erfordert einen sehr starken Willen und große Bemühungen – eben „Mut“ -, etablierte und historisch gewachsene Strukturen und Prozesse in einer Organisation wie der Freien Hansestadt Bremen nachhaltig und tiefgreifend zu überdenken und zu verändern; und noch weitreichender: diese Veränderung dann auch noch als Ziel zu proklamieren.

Die Freie Hansestadt Bremen als Organisation muss vor allem aber auch die Menschen, die für sie arbeiten, er**MUT**igen. Und das ist vermutlich eine der zentralsten



Aufgaben einer **veränderungsorientierten** Personal- und Organisationsentwicklung. Es geht um die Ermutigung, Veränderung nicht nur mitzutragen, sondern auch mitzugestalten. Organisationen können sich nur verändern, wenn Mitarbeitende diese Veränderung mittragen und mitgestalten sowie letztlich selbst Teil der Veränderung sind. Die Verknüpfung und Verzahnung von *Personal* und *Organisation* ist daher elementar: *Beide Aspekte* müssen zusammen gedacht und – vor allem – zusammen entwickelt werden.

Dieser Herausforderung wird sich der bremische öffentliche Dienst stellen. Die Richtschnur dafür sind die in diesem Strategiepapier zusammengetragenen Handlungsfelder: Strukturen und Prozesse, Arbeit und Kultur gestalten und Personal gewinnen und langfristig binden. Und genau diese Veränderungen explizit unter den Gesichtspunkten von Diversity, Nachhaltigkeit und Digitalisierung zu gestalten, ist die gemeinsame Aufgabe der Abteilung „Personal- und Verwaltungsmanagement“ des Senators für Finanzen für die kommenden Jahre.