

**Mitteilung des Senats**

Personalentwicklung im öffentlichen Dienst – gut aufgestellt für die Zukunft?

**Antwort des Senats**  
**auf die Kleine Anfrage der Fraktion Bündnis 90/Die Grünen**  
**vom 9. Januar 2023**

Die Fraktion Bündnis 90/Die Grünen hat folgende Kleine Anfrage an den Senat gerichtet:

Die Freie Hansestadt Bremen befindet sich inmitten zahlreicher dynamischer gesellschaftlicher Entwicklungen, die insbesondere durch den demografischen Wandel und den Fachkräftemangel ausgelöst werden. In den kommenden Jahren werden viele Menschen gleichzeitig in Pension oder Rente gehen. Dementsprechend ist es notwendig, die Mitarbeiter\*innen durch gezielte Maßnahmen systematisch zu stärken. Das Leistungs- und Entwicklungspotenzial der Beschäftigten muss erkannt, gezielt erhalten und weiter entwickelt werden. Zudem muss die Attraktivität der Berufe in der Verwaltung erhöht werden, damit der öffentliche Dienst im Wettbewerb um Fachkräfte nicht abgehängt wird. Nicht zuletzt ist es notwendig, die wachsende Diversität der Gesellschaft zu berücksichtigen, indem sich die bremische Verwaltung personell entsprechend ausrichtet und gleichzeitig dem Wertewandel in der Mitarbeiter\*innenschaft entgegenkommt.

Um dem Großteil der strukturellen Veränderungen begegnen zu können, gibt es bereits eine Vielzahl an Konzepten und Handlungsempfehlungen. Da wären beispielsweise das Personalentwicklungskonzept aus 2014 oder das Diversity Management Konzept aus 2020. Sie zielen darauf ab, den öffentlichen Dienst für Fachkräfte und qualifizierte Nachwuchskräfte attraktiv zu machen und die Potenziale der vielfältiger und älter werdenden Mitarbeiter\*innenschaft nachhaltig zu fördern.

Wir fragen den Senat:

1. Wie viele Stellen werden aufgrund von Pensionierung (Altersabgängen) in den nächsten fünf Jahren zu besetzen sein (bitte getrennt aufschlüsseln nach Dienststelle und Ressortzuständigkeit)?
2. Welche Strategie verfolgt der Senat, um den Personalbedarf zu decken, der durch den demografischen Wandel entsteht?
3. Welche Konzepte und Handlungsmodelle zur Stärkung des bestehenden Personals (beispielsweise Gesundheitsförderung, Wertschätzung, Personalführungskompetenzen, Work-Life-Balance) finden bisher ihre Anwendung?
4. Welche Best Practice Beispiele aus dem Bereich der Personalstärkung haben sich bewährt und welche sollen zukünftig weiterentwickelt werden?
5. Welche Maßnahmen werden bereits umgesetzt, um die Attraktivität des Landes als Arbeitgeberin zu forcieren und welche befinden sich in Planung?
6. Mit welchen Instrumenten wird die Förderung von Frauen im Sinne des Landesgleichstellungsgesetzes forciert?
7. Welche Konzepte haben zum Ziel, die Vielfalt der Gesellschaft im öffentlichen Dienst zu berücksichtigen? In welcher Form geschieht dies?
8. Plant der Senat, die Bemühungen zur Gewinnung von Menschen mit Beeinträchtigung zu verstärken? Wenn ja, mit welchen Konzepten? Wenn nein, warum nicht?
9. Wie bewertet der Senat die Vielzahl der bestehenden Konzepte in Hinblick auf die Attraktivierung der Berufe im öffentlichen Dienst? An welcher Stelle findet eine Bewertung der verschiedenen Maßnahmen statt? Welche Bereiche finden derzeit noch nicht ausreichend Berücksichtigung und sollen in Zukunft gestärkt werden?

Der Senat beantwortet die Kleine Anfrage wie folgt:

**1. Wie viele Stellen werden aufgrund von Pensionierung (Altersabgängen) in den nächsten fünf Jahren zu besetzen sein (bitte getrennt aufschlüsseln nach Dienststelle und Ressortzuständigkeit)?**

Um Abgangszahlen innerhalb der bremischen Verwaltung langfristig in der Personalplanung zu berücksichtigen und mittel- und langfristig genügend Personal zur Verfügung stellen zu können, wird in der bremischen Personalplanung das Instrument einer Fluktuationsprognose angewendet. Neben vorhersehbaren Abgängen wie z.B. dem Erreichen der Altersgrenze enthält die Prognose auch nicht planbare Abgänge wie z.B. Dienst- und Erwerbsunfähigkeit. Abgänge wegen Befristungen gehen in die Berechnungen der Fluktuationsprognose nicht mit ein. Die Fluktuationsprognose wird in Abhängigkeit von Alter und Personalgruppe auf Basis der Abgangsereignisse der letzten fünf Jahre erstellt.

Die Fluktuationsprognose ist die Basis für die Darstellung der zukünftigen Entwicklung des Personalbestandes im Produktgruppenhaushalt und wird im Rahmen der Personalbedarfsplanung erhoben. Aus datenschutzrechtlichen Gründen werden bei der Erstellung der Fluktuationsprognose keine Abgänge nach einzelnen Abgangsgründen aufgeschlüsselt. Die Abgangszahlen beziehen sich jeweils auf den Kernbereich, die Sonderhaushalte, Eigenbetriebe, Stiftungen öffentlichen Rechts sowie Anstalten öffentlichen Rechts

In Bremen werden in den kommenden fünf Jahren (2023-2027) in der Kernverwaltung insgesamt 2.452,2 Abgänge erwartet. In den Eigenbetrieben werden 478,2, in den Sonderhaushalten 591,2, in den Anstalten öffentlichen Rechts 265,5 und in den Stiftungen öffentlichen Rechts 14,9 Abgänge prognostiziert.

Insgesamt wird in den nächsten Jahren weiterhin in allen Personalbereichen eine hohe Fluktuation erwartet. Die prognostizierten Abgänge treffen aber auf eine erhöhte Personalnachfrage in einer allgemeinen Situation des Fachkräftemangels. Durch die vorrausschauende Perspektive der Ausbildungsplanung können bisher in nahezu allen Personalbereichen die erwarteten Abgänge durch Einstellungen aus der Ausbildung kompensiert werden. Andererseits ist die Fluktuation in allen Personalbereichen ausreichend, um bestehende Personalüberhänge abzubauen.

Detaillierte Auswertungen auf Produktgruppenebene zur Fluktuationsprognose in der Kernverwaltung und den Ausgliederungen stehen in der Tabelle in der Anlage zur Verfügung.

## **2. Welche Strategie verfolgt der Senat, um den Personalbedarf zu decken, der durch den demografischen Wandel entsteht?**

Um den Personalbedarf zu decken verfolgt der Senat die Doppelstrategie der Personalbindung und –entwicklung nach innen und der Personalgewinnung nach außen. Beides hängt jedoch maßgeblich miteinander zusammen und ist daher auch gesamtheitlich zu betrachten.

Für eine erfolgreiche Personalgewinnung ist eine Erhöhung des Bekanntheitsgrades und eine Steigerung der Attraktivität der Freien Hansestadt Bremen (FHB) als Arbeitgeberin entscheidend. Zur Bündelung von Aktivitäten im Rahmen der Attraktivität des Landes als Arbeitgeberin wurde die Leitstelle für Arbeitgeberattraktivität gegründet. Ein Schwerpunkt ist der Auf- und Ausbau einer zentralen Arbeitgebermarke: Vielfältige Marketingmaßnahmen wie bspw. der Einsatz von Werbefahrrädern und Plakatwerbung finden regelmäßig statt (siehe Frage 5).

Eine Schlüsselrolle bei den Maßnahmen zur Attraktivitätssteigerung nimmt das Karriereportal ein. Hier finden kontinuierlich Anpassungen zur Verbesserung der Außenwirkung statt. So wurde das Bewerbungsverfahren unter anderem durch ein Erklärvideo zum Bewerbungsprozess und zu einigen Besonderheiten des öffentlichen Dienstes auf dem Karriereportal transparent dargestellt. Auch der Newsletter für diese und andere Stellenausschreibungen wurde optimiert.

Zur Gewinnung von Fach- und Nachwuchskräften setzt die FHB auch auf die Kooperation mit Hochschulen und Universitäten, um potentiellen Beschäftigten eine Ausbildung im Rahmen eines attraktiven dualen Studiums anbieten zu können. Der duale Studiengang Public Administration hat sich bewährt; ebenso erfreut sich der Studiengang Soziale Arbeit Dual wachsender Beliebtheit. Beide Studiengänge werden von der Hochschule Bremen angeboten. Ein zusätzlicher Bedarf an Nachwuchskräften für die Sozialarbeit führte aus Kapazitätsgründen dazu, dass eine weitere Kooperation mit der Hochschule Lüneburg eingegangen werden musste. Weitere Bedarfsbezogene Ausbildungs- und duale Studienplätze werden derzeit neu akkreditiert und ausgeschrieben (bspw. Geoinformatik oder Verwaltungsdigitalisierung und -informatik).

Im Rahmen der Beschlüsse des Senats über die Ausbildungsplanung 2023 vom 13.12.2022 wurde zudem vereinbart, dass der Senator für Finanzen eine Arbeitsgruppe einrichten wird, in der unter Beteiligung der Vertreter\*innen der Ausbildungspersonalräte Ideen erarbeitet werden, wie die Attraktivität des öffentlichen Dienstes noch besser nach außen dargestellt werden kann und wie das Interesse potentieller Bewerber\*innen an einer Ausbildung und späteren Beschäftigung im öffentlichen Dienst gesteigert werden kann.

Ein weiterer Schritt zur Gewinnung von Nachwuchskräften ist vom Senat ebenfalls in der Sitzung am 13.12.2022 beschlossen worden. Danach soll der Senator für Finanzen Rahmenbedingungen schaffen, um neben den Studierenden des Europäischen Studiengangs Wirtschaft und Verwaltung insbesondere den Studierenden des Studiengangs Soziale Arbeit und darüber hinaus den Studierenden weiterer Studiengänge bezahlte Pflichtpraktika in der bremischen Verwaltung zu ermöglichen. Entsprechende Praktikantenrichtlinien werden derzeit erarbeitet.

Darüber hinaus hat die FHB bereits seit Jahren einen Nachwuchspool für den höheren Dienst etablieren können. Auf diese Weise können junge Hochschulabsolvent\*innen mit Masterabschluss nicht nur für den bremischen öffentlichen Dienst gewonnen werden, sondern mittels eines strukturierten und systematischen Trainee-Programms auf den späteren Einsatz gezielt vorbereitet werden. Die Rotation über verschiedene Dienststellen und ein Praktikum in Berlin oder Brüssel und damit der Einblick in ganz unterschiedliche Arbeits- und Aufgabengebiete der FHB macht dieses 2-Jährige Programm für junge Hochschulabsolvent\*innen attraktiv.

Ein weiterer zentraler Baustein im Rahmen der Personalstrategie zur Deckung des Bedarfes aufgrund des demografischen Wandels ist die Bindung des bestehenden Personals. Denn Maßgabe für die FHB muss es sein, jede zusätzliche Fluktuation möglichst zu minimieren und gleichsam bestehendes Personal so zu entwickeln, dass entstehende Personalbedarfe nicht nur von außen, sondern auch intern durch qualifiziertes Personal gedeckt werden können.

Daher setzt die FHB unter anderem auf die Schaffung von Karrieremöglichkeiten innerhalb des bremischen öffentlichen Diensts. Mobilität – vertikal und horizontal – ist dabei ein Grundgedanke. Dazu ist - neben verschiedenen Aufstiegslehrgängen - auch der berufs begleitende Master-Studiengang EMMA (Entscheidungsmanagement) in Kooperation mit der Universität Bremen geschaffen worden, der erfreulicherweise nach erfolgreicher Pilotphase nun als festes Angebot verankert werden konnte.

Auch in vertikaler Richtung - das heißt jenseits der Übernahme von Führungsaufgaben - konnten in der Vergangenheit neue Angebote entwickelt und implementiert werden. Dazu zählen beispielsweise der Lehrgang zur/zum „Geprüfte/n Projektmanager\*in in der öffentlichen Verwaltung“ oder auch die Ausbildung zur/zum Diversity-Multiplikator\*in.

Da die interne Mobilität ein entscheidender Faktor für die Arbeitgeberattraktivität nach innen und nach außen ist, sollen solche Qualifizierungsangebote zukünftig weiter ausgebaut werden.

Das umfangreiche interne Aus- und Fortbildungsprogramm der Freien Hansestadt Bremen setzt ebenfalls hier an und verschafft allen Mitarbeitenden die Möglichkeit, ihre fachlichen wie persönlichen Kompetenzen weiterzuentwickeln. Das stärkt nicht nur die Mitarbeiterbindung und –entwicklung, sondern verhilft der FHB auch dazu, auf stets gut qualifiziertes

Personal bauen zu können, das auch den sich verändernden Arbeitsanforderungen gewachsen ist. Daher wird das Fortbildungsprogramm der FHB stetig zukunftsorientiert aktualisiert und erweitert.

### 3. Welche Konzepte und Handlungsmodelle zur Stärkung des bestehenden Personals (beispielsweise Gesundheitsförderung, Wertschätzung, Personalführungs Kompetenzen, Work-Life-Balance) finden bisher ihre Anwendung?

Die Bindung und Entwicklung des bestehenden Personals ist für die FHB von zentraler Bedeutung, sind doch die Mitarbeitenden das zentrale Gut der Verwaltung. Um alle Mitarbeitenden (in den unterschiedlichen Arbeits- und Funktionsbereichen, auf allen Hierarchieebenen, mit den unterschiedlichsten Qualifikationen und Diversitätsmerkmalen) zu fördern und zu entwickeln, hat die FHB ein vielschichtiges und breites Angebot geschaffen.

„Herzstück“ des Angebots ist das umfangreiche **Fortbildungsprogramm** des Senators für Finanzen mit derzeit ca. 400 unterschiedlichen Veranstaltungen, das allen Mitarbeitenden der FHB zur Verfügung steht und über welches sie sich in unterschiedlichen fachlichen und – besonders - überfachlichen Themen weiterentwickeln können. Hier finden sich zahlreiche Veranstaltungen zum Beispiel zu den Themen Kommunikation, Zusammenarbeit und Kundenorientierung, Gesundheit, Digitalisierung, Diversity, oder auch der Integration Schwerbehinderter, Recht, Europa und Sprachen und vieles mehr. Das Fortbildungsangebot wird jedes Jahr evaluiert und durch neue und aktuelle Themen ergänzt.

Ein weiteres zentrales Element der Personalentwicklung sind die **Jahresgespräche**. Das Instrument der Jahresgespräche ist eines der bewährtesten Instrumente, die wir im Kontext der Mitarbeitenden- und Führungskräftebeziehung kennen und einsetzen, um die Mitarbeiter\*innenbindung zu stärken und die Zusammenarbeit zu verbessern. Das Jahresgespräch hilft den Führungskräften und den Mitarbeitenden, sich strukturiert und außerhalb des Tagesgeschäfts auszutauschen und das zurückliegende Jahr gemeinsam zu reflektieren. Inhaltlich geht es dabei weniger um fachliche Themen; es stehen vielmehr das persönliche Befinden, Entwicklungsperspektiven, der Aufgabenzuschnitt und ein persönlicher Austausch im Fokus. Grundsätzlich verfolgt das Jahresgespräch das Ziel, die Beziehung zwischen der Führungskraft und der/dem jeweiligen Mitarbeiter\*in zu stärken und zu festigen und die Wertschätzungskultur zu fördern.

Um auch gezielt weibliche Beschäftigte und Beschäftigte mit Migrationsgeschichte zu fördern, hat die FHB zum einen das **Frauen-Mentoring** und zum anderen das **interkulturelle Mentoring** als Personalentwicklungsmaßnahme eingeführt und verankert. Die gezielt ausgewählten Mentor\*innen begleiten in diesen Programmen jeweils die Mentees strukturiert und innerhalb eines konzeptionell abgestimmten Rahmens für einen Zeitraum von einem Jahr. Mit diesen Programmen sollen die Teilnehmenden gezielt in ihrer persönlichen Entwicklung gefördert werden.

Mit dem **Mobilitäts-Konzept** werden Möglichkeiten der Kompetenzentwicklung und des „Blicks über den eigenen Tellerrand“ sowie der dienststellenübergreifenden Zusammenarbeit gefördert. Sogenannte Mobilitätsstellen bieten Mitarbeitenden die Gelegenheit, sich in einem befristeten zeitlichen Rahmen und mit der Sicherheit, dass die eigene Stelle erhalten bleibt, auf neue Themen und mögliche Karriereschritte einzulassen, um zum Beispiel neue

fachliche Themen, Dienststellen oder das Thema Führung kennenzulernen und auszuprobieren. Für die Dienststellen bietet sich damit die Möglichkeit, kurzfristige personelle Vakanzen zu kompensieren oder neue Aufgabenbereiche besser aufbauen zu können.

Die stetige Verbesserung von **Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben** ist für die FHB ein besonderes Anliegen. Flexible Arbeitszeit- und Arbeitsortgestaltung sind hier die zentralen Bausteine. In diesem Bereich verfügt die FHB bereits über zahlreiche Konzepte und Angebote (siehe dazu ausführlich Frage 6). Durch organisatorische und technische Maßnahmen sind in vielen Bereichen der FHB die Möglichkeiten zum ort- und zeitflexiblen Arbeiten besonders in der jüngeren Vergangenheit massiv ausgebaut worden.

Mit dem Kompetenzzentrum **Gesundheitsmanagement** im Referat 33 beim Senator für Finanzen bündelt die FHB die Themen des betrieblichen Gesundheitsmanagements. Dienststellen, Gremien und zuständige Akteurinnen und Akteure der bremischen Kernverwaltung werden hier beim Aufbau und der Weiterentwicklung des betrieblichen Gesundheitsmanagements durch das Kompetenzzentrum beraten und unterstützt. Auf der Grundlage der Dienstvereinbarung Gesundheitsmanagement haben sich in einem großen Teil der Dienststellen örtliche Strukturen der betrieblichen Gesundheitsförderung etabliert, aus denen heraus den Beschäftigten unterschiedlichste Angebote zur Stärkung der Gesundheitskompetenz gemacht werden.

Darüber hinaus hält auch das oben erwähnte Fortbildungsprogramm zahlreiche Veranstaltungen zum Themenkomplex Gesundheit vor, um die Mitarbeitenden hier gezielt zu fördern. Dazu zählen derzeit beispielsweise Veranstaltungen zur Resilienz und Stressbewältigung, aber auch zur Rückengesundheit oder zum Umgang mit Digitalisierung und Home-Office in Bezug auf die eigene Gesundheit.

Für die psychosoziale Gesundheit verfügt die FHB mit der **betrieblichen Sozialberatung** über ein niedrigschwelliges Beratungsangebot, welches allen Beschäftigten der FHB zur Verfügung steht. Die betriebliche Sozialberatung gibt qualifiziert Unterstützung in psychosozialen Problemlagen, in beruflichen wie privaten, und trägt so zur Stärkung und Erhaltung der Arbeits- und Leitungsfähigkeit der Beschäftigten bei.

Ein besonderes Augenmerk im Rahmen der Personalentwicklung der FHB liegt auf den **Führungskräften**. Führungskräfte sind nicht nur verantwortlich für den Erfolg ihres jeweiligen Bereiches, sondern tragen insbesondere auch Verantwortung für ihre Mitarbeitenden und deren Zufriedenheit und Entwicklung. Die Führungskräfte dahingehend zu befähigen, eine Wertschätzungskultur zu leben, auf Augenhöhe mit den Mitarbeitenden diversitätsorientiert zu kommunizieren und die Mitarbeitenden gezielt zu stärken und zu fördern, ist die Aufgabe einer systematischen Führungskräfteentwicklung. Im Rahmen der systematischen und strukturierten Führungskräfteentwicklung hat die FHB ein Programm entwickelt und etabliert, das alle Führungskräfte durchlaufen sollen.

Es handelt sich hierbei um die **Führen & Management-Reihen**, die sich systematisiert und ganzheitlich auf die drei Hierarchieebenen fokussieren: A: Basisführungsebene, B: Mittlere Führungsebene, C: Höhere Führungsebene. Die drei Reihen haben eine zeitliche Dauer von ca. einem Jahr und teilen sich auf neun bis 16 Fortbildungstage auf. Die Inhalte sind auf den jeweiligen Handlungsspielraum und Zuständigkeitsbereich der Führungskraft zugeschnitten und beziehen sich ausschließlich auf das Thema Führung in seinen verschiedenen Facetten. Die Führen & Management-Reihen sollen darüber hinaus die Vernetzung der Führungskräfte untereinander und über Ressort- und Dienststellengrenzen hinweg unterstützen.

Zur Verstetigung der strukturellen Führungskräfteausbildung wird es – ergänzend zu den zuvor genannten Führungsreihen – ab dem dritten Quartal des Jahres 2023 eine Vertiefungsreihe der Führen & Management Reihen geben. In diesen Seminaren werden in neuen und zum Teil digitalen Formaten aktuelle Themen des Führungsalltags aufgegriffen und nah an der Praxis bearbeitet und vermittelt, um den Transfer in das Führungshandeln zu gewährleisten.

Das Modell der „Geteilten Führung“, das erfolgreich pilotiert und als stetes Instrument verankert werden konnte, ist fester Teil der Führungskräfteentwicklung der FHB und eröffnet auch neuen Zielgruppen Perspektiven und Möglichkeiten, Führungsaufgaben zu übernehmen. So können beispielsweise Frauen gezielt gestärkt werden, Führungsverantwortung zu übernehmen, indem ihnen Führung in Teilzeit ermöglicht wird. Mit diesem Modell wird nicht nur die Attraktivität von Führungspositionen innerhalb der FHB gesteigert, sondern auch die Arbeitgeberattraktivität im Ganzen; „Geteilte Führung“ ist damit gleich in mehrfacher Hinsicht (direkt und indirekt) ein wichtiges Instrument zur Begegnung des Fach- und Führungskräfte mangels.

#### **4. Welche Best Practice Beispiele aus dem Bereich der Personalstärkung haben sich bewährt und welche sollen zukünftig weiterentwickelt werden?**

Im Zuge der Entwicklung von Konzepten und Modellen zur Personalbindung und –entwicklung setzt die FHB auf ein systematisches und strukturiertes Vorgehen. In aller Regel werden neue Konzepte zunächst pilotiert und evaluiert und erst dann fest verankert. Und auch bereits etablierte Instrumente und Angebote werden regelmäßig auf den Prüfstand gestellt und bei Bedarf angepasst. Im Umkehrschluss bedeutet das: die bestehenden, genannten Instrumente (Frage 2 und Frage 3) konnten sich bereits bewähren und sind daher auch fester Bestandteil der Personalbindung und –entwicklung.

So hat sich beispielsweise das Angebot für den Dualen Studiengang Public Administration als Erfolgsmodell erwiesen. Intern kann mit Hilfe dieses Angebots nachhaltig und langfristig für Nachwuchs Sorge getragen und Personalbedarfe gesichert werden. Extern wird die Attraktivität der FHB als Arbeitgeberin gesteigert. Deutlich werden diese Effekte unter anderem an der nach wie vor großen Nachfrage intern wie extern (interne Nachfrage der Dienststellen nach Absolvent\*innen und externe Nachfrage durch zahlreiche Bewerbungen auf die ausgeschriebenen Plätze). Insofern war die Entscheidung für die Implementierung dieses Studiengangs eine richtige und eine zukunftsweisende Entscheidung.

Ähnliches gilt für die Mentoring-Programme und die beschriebene systematische Führungskräfteentwicklung (siehe Frage 3). Auch diese Angebote konnten sich in der Praxis bewähren und haben sich als wertvolle Instrumente einer nachhaltigen Personalpolitik etabliert, die eine multiple Wirkkraft in unterschiedliche Richtungen entfalten: Die Mitarbeiter\*innen profitieren von „guter“ Führung und entsprechend qualifizierten Führungskräften; die Führungskräfte profitieren von der eigenen persönlichen und beruflichen Entwicklung; und die FHB profitiert von zufriedenen Mitarbeiter\*innen und qualifizierten Führungskräften. Deshalb steht außer Frage, diese Instrumente auch künftig zu erhalten und weiterzuentwickeln (siehe dazu auch Frage 3).

Neben der inhaltlichen Weiterentwicklung von bestehenden Konzepten, Instrumenten und Modellen gilt es auch, auf gesellschaftliche Trends und strukturelle Weiterentwicklungen wie die Digitalisierung zu reagieren. Neue Formate insbesondere im Fortbildungsprogramm, aber auch in unseren sonstigen Qualifizierungsangeboten, zu integrieren, ist ein

wichtiger Schritt im Zuge der Digitalisierung und Modernisierung. Bereits aktuell gibt es im Fortbildungsprogramm zahlreiche Veranstaltungen, die online durchgeführt werden. Darüber hinaus sollen weitere Angebote geschaffen werden, die sich neuerer Formate bedienen, wie z.B. Podcasts, E-Learning, World-Cafés oder auch Barcamps. Ziel ist es, digitale wie analoge, klassische wie moderne Formate und alle denkbaren Hybridformen in die Fortbildungsangebote zu integrieren – angepasst je nach zu vermittelndem Lehrinhalt und Zielgruppe.

Die FHB wird sich darüber hinaus künftig verstärkt damit befassen (müssen), wie sie auch Quereinsteiger\*innen gezielter ansprechen und gewinnen kann – um in der Folge entsprechende Einstiegsangebote zu entwickeln und zu schaffen. Der unter Frage 2 bereits erwähnte Nachwuchspool im höheren Dienst ist ein solches Angebot; es wird jedoch künftig weiterer Angebote und Konzepte bedürfen, um in Zeiten des Fachkräftemangels gut qualifiziertes Personal zu gewinnen. Neben der gezielten Ansprache von Quereinsteiger\*innen, sind es auch spezielle und hochspezialisierte Fachkräfte (z.B. Klima-Fachkräfte, Architekt\*innen, Ingenieur\*innen), deren Gewinnung zunehmend schwieriger wird und daher besonderer Initiativen bedarf. Hierzu ist es notwendig, gemeinsam und dienststellenübergreifend Strategien zu entwickeln und umzusetzen.

## **5. Welche Maßnahmen werden bereits umgesetzt, um die Attraktivität des Landes als Arbeitgeberin zu forcieren und welche befinden sich in Planung?**

Zur Bündelung von Aktivitäten im Rahmen der Attraktivität des Landes als Arbeitgeberin wurde (wie unter Frage 2 genannt) die Leitstelle für Arbeitgeberattraktivität gegründet.

Ein grundlegendes Ziel ist die gemeinsame Identifikation mit der Freien Hansestadt Bremen als Arbeitgeberin. Diese Präsenz des "Wir-Gefühls" wird zum Beispiel durch einheitliche Werbemittel im Corporate Design und eine interne Vernetzung von Dienststellen und Eigenbetrieben zum Thema Arbeitgeberattraktivität gestärkt.

Um sowohl intern als auch für potentielle Bewerber\*innen einen authentischen Einblick in die Vielfalt der bremischen Verwaltung zu geben und die Begeisterung der Beschäftigten für ihre Tätigkeit zu teilen, wurde ein Imagefilm über die gesamte Freie Hansestadt Bremen gedreht und veröffentlicht. Außerdem erfreuen sich bspw. regelmäßige Interviews im Redaktionsformat "Auf einen Kaffee mit ..." im Intranet, auf dem Karriereportal ([karriere.bremen.de](http://karriere.bremen.de)) und auf XING großer Beliebtheit.

Darüber hinaus ist die Erweiterung der einheitlichen Informationsbereitstellung durch gebündelte Kommunikationskanäle (Karriereportal, zentrales Intranet) in Umsetzung. Der Onboardingprozess sowie der Prozess der Personalgewinnung und -auswahl wurden analysiert und ressortübergreifende Standards, ebenso wie eine dafür konzipierte Weiterbildung, sind in Arbeit. Umgesetzt wurde bereits ein zentral bestellbares Willkommenspaket für neue Beschäftigte. Für weitere Marketingmaßnahmen ist unter anderem eine Aktualisierung der Werbebilder hin zu mehr Vielfältigkeit der Beschäftigten sowie der Arbeits- und Einsatzbereiche vorgesehen.

Neben diesen konkreten Marketingmaßnahmen und Aktivitäten der Leitstelle Arbeitgeberattraktivität, wirken auch alle bereits unter Frage 2, 3 und 4 benannten Maßnahmen und geplanten Entwicklungsschritte direkt und/oder indirekt auf die Arbeitgeberattraktivität der FHB. Jedes Angebot, jede Entwicklungsmöglichkeit und jedes Instrument, das zur Stärkung der Mitarbeiterbindung, -entwicklung und -gewinnung eingeführt und eingesetzt wird,



wirkt sich positiv auf die Wahrnehmung der FHB als Arbeitgeberin nach innen und nach außen aus.

## **6. Mit welchen Instrumenten wird die Förderung von Frauen im Sinne des Landesgleichstellungsgesetzes forciert?**

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.

Dies ist zum einen dadurch dokumentiert, dass eine Reihe von Fort- und Weiterbildungen im Fortbildungsprogramm des Senators für Finanzen speziell für Frauen angeboten werden. Darunter auch Fortbildungen speziell für Frauen in Führungspositionen (z.B. „I do it my way“: Frau bleiben und erfolgreich führen, Stimmtraining für Frauen in Führungspositionen) sowie zahlreiche Fortbildungen zur Frauenförderung und Gleichstellung und zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie/Privatleben. Auch für das kommende Fortbildungsprogramm 23/24 sollen entsprechende Fortbildungsangebote forciert werden.

Das Frauen-Mentoring ist ein zusätzliches Instrument, das die Freie Hansestadt Bremen zur gezielten, strategischen beruflichen und persönlichen Entwicklung von Frauen bereits seit einigen Jahren erfolgreich einsetzt. 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.

Ein weiteres in der Freien Hansestadt Bremen erprobtes und inzwischen eingeführtes Instrument zur aktiven Frauenförderung ist das Führungsmodell der „Geteilten Führung“. Damit soll nicht nur gezielt der Anteil der Frauen in Führungsfunktionen erhöht werden, sondern auch die Work-Life-Balance verbessert werden. Gleichsam unterstützt die „Geteilte Führung“ den Wissensaustausch, eröffnet neue Gestaltungsspielräume des Berufsausstiegs und der Altersteilzeit und wirkt als Burn-out Prävention.

Die Verwirklichung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie/Privatleben ist zentraler Bestandteil im Hinblick auf die aktive Förderung von Frauen. Daher wurden 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.

Vor allem eine flexible Arbeitszeitgestaltung hat einen besonderen Stellenwert für die Vereinbarkeit von Beruf, Familie und Privatleben. Durch unterschiedliche Arbeitszeitmodelle, durch Teilzeitarbeit, Telearbeit, mobile Arbeit 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. Auf Grundlage dieser Regelungen ist der bremische öffentliche Dienst angesichts der vielfältigen Flexibilisierungsangebote zur Unterstützung der Arbeitszeitsouveränität bereits gut aufgestellt. Hierzu wurden insbesondere folgende Dienstvereinbarungen mit dem Gesamtpersonalrat der Freien Hansestadt Bremen geschlossen: Die Grundsätze für die gleitende Arbeitszeit, die Dienstvereinbarung „Alternierende Telearbeit“ sowie die Dienstvereinbarung „Mobile Arbeit“. Weitere

Dienstvereinbarungen und Konzepte gestalten den normativen Rahmen für die Zielsetzung Familienfreundlichkeit in unterschiedlichen Aspekten weiter aus. Dazu gehören das Diversity Management Konzept, der Leitfaden zur geteilten Führung, die Dienstvereinbarungen zu Jahresgesprächen, Beruflicher Fort- und Weiterbildung, Konfliktbewältigung am Arbeitsplatz.

Über diese Regelungen hinaus sind Ressorts und Dienststellen eigenständig auf diesem Handlungsfeld tätig, so dass weitere ressort- bzw. dienststellenspezifische Ansätze zum Tragen kommen. Der Senator für Finanzen hält es für richtig und wichtig, dass das Handlungsfeld Familienfreundlichkeit ressort- und dienststellenspezifisch ausgestaltet wird. Denn die Wirksamkeit solcher Maßnahmen wird vor allem dadurch erzeugt, dass bei der Entwicklung von Maßnahmen die unterschiedliche Beschäftigtenstruktur und Organisationskultur berücksichtigt wird.

## **7. Welche Konzepte haben zum Ziel, die Vielfalt der Gesellschaft im öffentlichen Dienst zu berücksichtigen? In welcher Form geschieht dies?**

Ein zentrales Konzept, welches die Vielfalt der Gesellschaft im öffentlichen Dienst berücksichtigt, ist das Diversity-Management-Konzept. Das Konzept beinhaltet Maßnahmen, die Diversity-Management als Querschnittsaufgabe im bremschen öffentlichen Dienst verankern soll. Es gliedert sich in fünf Handlungsfelder, die u.a. folgende Maßnahmen enthalten:

Im *Handlungsfeld 1 vielfaltsbewusste Personalgewinnung* wird u.a. ein Leitfaden für diversitätsbewusste Sprache in Wort und Bild in Stellenausschreibungen erstellt, damit sich die potenziellen Bewerber\*innen auch in ihrer Vielfalt angesprochen fühlen. Für die Auswahlgremien werden Fortbildungen im Kontext „Vorurteilsbewusstes Handeln in Stellenbesetzungsverfahren“ konzipiert, damit unbewusste Barrieren gegenüber Bewerber\*innen abgebaut werden können. Zudem geht es um die Entwicklung von Methoden zur Feststellung von Diversity-Kompetenzen in Stellenbesetzungsverfahren, damit sichergestellt werden kann, dass die neuen Mitarbeiter\*innen auch die richtige Haltung und Einstellung, sowie Wissen und Handlungskompetenzen im Diversity-Bereich mitbringen.

Im *Handlungsfeld 2 vielfaltsbewusste Personalentwicklung* geht es u.a. um die Überarbeitung des Fortbildungsprogrammes im Bereich Diversity. Hier sollen inhaltliche Lücken geschlossen werden und durch neue Formate wie Empowerment-Workshops neue Zielgruppen angesprochen werden. Ergänzt werden zudem kleinere Formate wie Vortragsreihen zu unterschiedlichen Diversity-Themen. Ein wichtiger Aspekt in diesem Handlungsfeld ist die Diversity-Multiplikator\*innen-Ausbildung und der dazugehörige Begleitprozess. Die Diversity-Multiplikator\*innen sollen das Thema Diversity praxisnah in ihren Dienststellen voranbringen und sind ein wichtiges Instrument zur Umsetzung des Gesamtkonzeptes. Des Weiteren geht es um die Fortführung der Mentoring-Programme (Frauen, Menschen mit Migrationsgeschichte) zur Erhöhung der Repräsentanz der ausgewählten Zielgruppen in Fach- und Führungsrollen. Neben den Kompetenzentwicklungs- und Förderformaten ist in diesem Handlungsfeld auch eine erneute Erhebung von Gleichstellungsdaten bezogen auf Menschen mit Migrationsgeschichte geplant.

Im *Handlungsfeld 3 Antidiskriminierung* geht es um das strategische Ziel, Beratungs- und Beschwerdewege zu optimieren. Im Mittelpunkt steht hier die Professionalisierung der Anlaufstellen bei Diskriminierung. Zudem sollen die unterschiedlichen Stellen vernetzt werden. Zentral hierbei ist der praxisnahe Austausch.

Im *Handlungsfeld 4 vielfaltsbewusster Bürger\*innen-Service* geht es um die Verankerung von Diversity in Fortbildungsformaten für bürgernahe Dienste. Inhalte sind hier der Umgang mit verständlicher Sprache oder mit physischer und digital Barrierefreiheit.

Im *Handlungsfeld 5 vielfaltsbewusste Organisationsentwicklung* werden Maßnahmen und Instrumente beschrieben, die die Umsetzung des Gesamtkonzeptes unterstützen. Auf strategischer Ebene geht es um die Installierung einer Diversity-Kommission, die die Maßnahme aus dem Diversity-Management-Konzept bei der Umsetzung begleitet und evaluiert. Eine weitere strukturelle Maßnahme ist die Benennung von Diversity-Verantwortlichen in allen Dienststellen; diese sollen das Thema Diversity dienststellenspezifisch voranbringen. Zudem wird in diesem Handlungsfeld ebenso die Erstellung von Diversity-Instrumenten beschrieben, die auf die Gesamtstrategie des Diversity-Management-Konzeptes aufmerksam machen und somit ebenfalls die Umsetzung unterstützen.

## **8. Plant der Senat, die Bemühungen zur Gewinnung von Menschen mit Beeinträchtigung zu verstärken? Wenn ja, mit welchen Konzepten? Wenn nein, warum nicht?**

Im Rahmen der Fortschreibung des Landesaktionsplanes zur Umsetzung der UN-Behindertenrechtskonvention, welche dieses Jahr vom Senat verabschiedet werden soll, sind verschiedene Maßnahmen zur verstärkten Gewinnung von Menschen mit Behinderung für den öffentlichen Dienst geplant.

Der Senat legt sich in diesem Zusammenhang verbindlich auf eine Beschäftigungsquote der Menschen mit Schwerbehinderung von 6% fest und entwickelt einen Handlungsrahmen sowie konkrete Maßnahmen, die bei einer Unterschreitung greifen. Darüber hinaus erarbeitet der Senator für Finanzen ein Konzept zur systematischen Steuerung der Umsetzung der Ziele des BremBGG in Beteiligungsgesellschaften im Mehrheitsbesitz Bremens, um auch hier die Integration von Menschen mit Behinderung zu stärken.

Die Einrichtung neuer Inklusionsbetriebe ist ebenfalls ein Fokus der Fortschreibung des Landesaktionsplans. Der Senator für Finanzen wird zusammen mit dem Amt für Versorgung und Integration mit allen Dienststellen und Eigenbetrieben der Freien Hansestadt Bremen einen Workshop veranstalten, um herauszuarbeiten, ob und in welchen Bereichen Inklusionsbetriebe im öffentlichen Dienst eingerichtet werden können. In diesem Zusammenhang soll auch geprüft werden, wie das Budget für Arbeit zur Schaffung von Beschäftigungsverhältnissen im öffentlichen Dienst genutzt werden kann. Gerade bei der Einrichtung von Inklusionsbetrieben kann das Budget für Arbeit eine wichtige Rolle spielen.

Diese Maßnahmen werden zusätzlich zu bereits bestehenden Maßnahmen ergriffen. Hier sei exemplarisch auf den gesonderten „Pool“ für die Beschäftigung von Menschen mit Schwerbehinderung hingewiesen, in dem Haushaltsmittel/Stellen für die unbefristete Einstellung von besonders schwer betroffenen Menschen mit Schwerbehinderung zur Verfügung gestellt werden.

## **9. Wie bewertet der Senat die Vielzahl der bestehenden Konzepte in Hinblick auf die Attraktivierung der Berufe im öffentlichen Dienst? An welcher Stelle findet eine Bewertung der verschiedenen Maßnahmen statt? Welche Bereiche finden derzeit noch nicht ausreichend Berücksichtigung und sollen in**

## **Zukunft gestärkt werden?**

Mit den verschiedenen bestehenden Konzepten wird eine differenzierte Attraktivierung der Vielfalt an Berufen und Arbeitsgebieten in der FHB erzielt. Auf diese Weise wird auch der Heterogenität der unterschiedlichen Ressorts, Dienststellen und Mitarbeitenden Rechnung getragen. Allein das Fortbildungsprogramm enthält derzeit rund 400 unterschiedliche Fortbildungsangebote für die unterschiedlichsten Bedarfe, Bereiche, Bedürfnisse und Interessen. Ziel ist es, damit alle Mitarbeitenden zu erreichen und ein breites Angebot zur Förderung und Qualifizierung zu schaffen, unabhängig vom jeweiligen Arbeitsgebiet und der jeweiligen Funktion und Position.

Die einzelnen Veranstaltungen werden stets evaluiert und das Angebot wird jährlich vom Referat 33 des Senators für Finanzen überarbeitet und bedarfs- und zielgruppenorientiert angepasst. Die zukunftsorientierte Ausrichtung erfordert darüber hinaus auch jeweils neue Entwicklungen und Trends zu berücksichtigen. So ist insbesondere in den letzten Jahren der Fokus vermehrt auf spezielle Angebote zur Digitalisierung und zum Themenkomplex New Work und Agiles Arbeiten sowie zum Themenkomplex Diversity gerückt. Entsprechend ist das Fortbildungsangebot in diesen Bereichen immer weiter ausgebaut worden und auch für das künftige Fortbildungsprogramm sind weitere Angebote in diesen Bereichen geplant.

Mit speziellen Konzepten für die verschiedenen Zielgruppen innerhalb unserer Mitarbeiter-schaft (z.B. zur gezielten Förderung von Frauen, von Nachwuchskräften, Mitarbeitenden mit Migrationsbiografie und Führungskräften) sorgen wir neben der konkreten Förderung der jeweiligen Mitarbeitenden und der Stärkung der Mobilität auch für eine nachhaltige Personalbindung.

Die jeweiligen Konzepte und Maßnahmen werden regelmäßig evaluiert und bei Bedarf entsprechend angepasst. Erfreulicherweise sind in den letzten Jahren viele Konzepte und Maßnahmen entstanden, die nach positiver Evaluation der Pilotphase dauerhaft verankert werden konnten oder demnächst verankert werden können. Dazu zählt zum Beispiel das Frauen-Mentoring-Programm, das Konzept zur geteilten Führung oder auch der berufsbe-gleitende Studiengang EMMA (Entscheidungsmanagement) als weiteres Angebot im Be-reich Aufstiegsqualifikationen.

In Zukunft wird die FHB besonders im Hinblick auf die Personalgewinnung, -bindung und -entwicklung (und damit die Attraktivierung der FHB als Arbeitgeberin) vermehrt Themen wie der Umgang mit Digitalisierung, Flexibilisierung, Mobilität und Wissensmanagement beschäftigen. Wie in der FHB Modelle und Konzepte zur Führung auf Distanz, zur Anwen-dung agiler Methoden oder auch zum mobilen Arbeiten umgesetzt werden, wird ein zent-rales Thema der nächsten Jahre werden. Neue Arbeitszeit- und Arbeitsortmodelle zu implementieren und weitere Angebote zum Aufstieg und zur Durchlässigkeit und zur Mo-bilität zu finden und zu schaffen, wird ebenso erheblich an Bedeutung und Dringlichkeit gewinnen wie der Aufbau eines nachhaltigen (digitalen) Wissensmanagements, denn dies wird künftig ein wichtiger Baustein sein, um den Know-How-Verlust durch den Weggang der „Baby-Boomer“ im Zuge des demografischen Wandels zu begegnen.

**Beschlussempfehlung:**

Der Senat stimmt entsprechend der Vorlage des Senators für Finanzen vom 30.01.2023 der schriftlichen Antwort auf die Kleine Anfrage der Fraktion Bündnis 90/Die Grünen zu.

Anlage(n):

1. Anlage\_Fluktuationsprognose\_2023-2027\_Anfrage\_Grüne.xlsx

**Kernverwaltung**

Produktgruppe	Produktgruppen-Bezeichnung	prognostizierte Abgänge 2023 in Vollezeiteinheiten	prognostizierte Abgänge 2024 in Vollezeiteinheiten	prognostizierte Abgänge 2025 in Vollezeiteinheiten	prognostizierte Abgänge 2026 in Vollezeiteinheiten	prognostizierte Abgänge 2027 in Vollezeiteinheiten	Abgänge Gesamt (2023-2027)
010101	Bürgerschaftskanzlei (L)	2,03	2,38	1,72	2,77	3,80	12,70
010102	Landesbehindertenbeauftragter (L)	0,02	0,02	0,02	0,03	0,03	0,13
020101	Rechnungsprüfung (L)	1,30	1,33	1,37	1,01	0,74	5,75
030101	Senat, Senatskanzlei (S)	0,09	0,09	0,09	0,20	0,24	0,71
030102	Stadtteilmanagement (S)	2,69	1,58	1,21	1,94	2,77	10,18
030201	Senat, Senatskanzlei (L)	2,46	1,52	3,06	3,65	2,73	13,43
030202	Entwicklungszusammenarbeit, Int. Bz. (L)	0,07	0,07	0,08	0,45	0,21	0,89
040101	Europaangelegenheiten	0,23	0,73	0,60	0,23	0,22	2,01
050101	Vertretung fremd. Interessen beim Bund (L)	1,12	0,17	0,21	0,21	0,61	2,32
059001	Zentrale Dienste (L)	0,08	0,08	0,07	0,07	0,07	0,37
060101	Beratung/Kontrolle/Berichterstellung (L)	0,19	0,71	0,61	0,29	0,28	2,09
070101	Polizeivollzug	112,51	81,97	73,66	63,43	30,88	362,45
070104	Zentrale Dienste (Nichtvollzug) (L)	6,16	6,93	8,04	8,96	6,30	36,40
070105	Technische Dienste (Nichtvollzug) (L)	1,34	1,46	0,94	0,77	1,76	6,28
070202	Rettungsdienst (S)	2,46	4,31	4,00	3,73	3,95	18,46
070206	Feuerwehr (S)	12,86	19,31	18,09	18,12	17,98	86,36
070312	Migrationsamt (S)	0,75	0,85	1,95	2,14	1,73	7,43
070313	Ordnungsamt (S)	5,05	3,81	2,86	2,37	4,25	18,34
070314	Bürgeramt (S)	2,43	3,52	3,77	4,26	4,59	18,58
070315	Personenstandswesen (S)	0,55	1,06	1,64	1,39	0,48	5,11
070401	Statistiken (L)	2,96	2,42	2,92	2,51	2,35	13,17
070402	Wahlen (L)	0,11	0,15	0,30	0,30	0,58	1,45
079003	Verfassungsschutz (L)	1,64	0,61	0,38	2,17	0,86	5,67
079004	Zentrale Dienste (L)	6,12	6,35	5,62	3,73	2,33	24,14
080101	Gleichstellungs-/beteiligungsfragen(L)	0,11	0,16	0,15	0,20	0,24	0,86
110101	Finanzgericht (L)	1,19	0,19	0,18	1,06	0,70	3,31
110102	Landesozialgericht Nieders. - Bremen(L)	0,08	0,08	0,52	0,36	0,33	1,37
110103	Sozialgericht (L)	0,12	0,13	2,20	0,29	0,28	3,02
110104	Oberverwaltungsgericht (L)	0,13	0,13	0,68	0,91	0,31	2,17
110105	Verwaltungsgericht (L)	2,60	0,50	0,24	0,69	0,38	4,40
110106	Landesarbeitsgericht Bremen (L)	0,02	0,02	0,02	0,07	0,11	0,24
110107	Arbeitsgericht Bremen - Bremerhaven (L)	1,16	0,20	0,68	0,54	0,23	2,81
110201	Hanseatisches Oberlandesger. Bremen (L)	1,35	0,44	2,23	1,00	1,82	6,85
110203	Landgericht Bremen (L)	2,09	1,35	4,56	4,81	4,12	16,92
110204	Amtsgericht Bremen (L)	9,93	7,22	8,03	6,29	3,90	35,38

110205	Amtsgericht Bremerhaven (L)	3,13	2,05	3,71	2,50	2,74	14,13
110206	Amtsgericht Bremen-Blumenthal (L)	0,46	2,45	2,09	2,23	1,38	8,61
110301	Generalstaatsanwaltschaft (L)	0,11	0,11	0,54	0,99	0,31	2,07
110302	Staatsanwaltschaft Bremen (L)	5,92	5,57	5,89	4,93	4,70	27,00
110401	Justizvollzugsanstalt Bremen (L)	7,27	9,26	9,18	11,82	11,21	48,73
119001	Zentrale Dienste (L)	1,39	2,61	1,28	2,14	2,45	9,87
119002	Soziale Dienste der Justiz (L)	2,39	1,56	0,63	0,26	0,70	5,54
210101	Schulen der Primarstufe (UP) (S)	30,56	32,99	30,19	25,17	29,62	148,51
210102	Schulen der Primarstufe (NUPSI) (S)	4,07	4,80	7,03	7,85	6,25	30,00
210103	Förderzentren (UP) (S)	4,83	3,97	3,88	3,02	3,07	18,78
210104	Förderzentren (NUPSI) (S)	0,67	0,43	0,58	0,34	0,07	2,10
210111	Schulen Sek II/berufl. Schulen (UP) (S)	26,62	26,02	30,13	23,67	27,56	134,00
210112	Schulen Sek II/berufl. Sch. (NUPSI) (S)	13,24	13,18	11,74	11,15	9,80	59,11
210113	Durchgängige Gymnasien (UP) (S)	11,99	7,96	9,38	8,96	9,46	47,74
210114	Durchgängige Gymnasien (NUPSI) (S)	1,75	0,65	0,79	0,66	0,51	4,36
210115	Schule für Erwachsene (UP) (S)	6,19	3,06	0,88	1,34	0,95	12,42
210117	Oberschulen (UP) (S)	40,91	35,09	37,72	34,30	35,11	183,14
210118	Oberschulen (NUPSI) (S)	3,67	4,35	5,09	4,80	3,47	21,38
210402	Landesinstitut für Schule (L)	5,90	4,30	5,57	5,94	3,08	24,79
210403	Sonst. schul. Leist. u. Fördermaßn. (L)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,02
210405	Institut für Qualitätsentwicklung HB (L)	0,03	0,03	0,08	0,08	0,08	0,31
210506	Region. Berat.-u.Unterstütz.-zentren (S)	3,01	4,59	2,68	2,70	3,12	16,10
210507	Sonst. schul. Leist. u. Fördermaßn. (S)	11,98	8,24	7,04	7,78	7,79	42,82
210602	Landeszentrale für politische Bildung(L)	0,04	0,06	0,07	0,07	0,07	0,30
210701	Tagesbetreuung (S)	1,01	0,01	0,01	0,02	0,02	1,06
210901	Bildung und Teilhabe (S)	0,24	0,27	0,85	0,80	0,26	2,42
219001	Senatorische Angelegenheiten (L)	3,10	2,31	3,23	5,16	6,69	20,49
219101	Wahrnehmung der Gemeindeaufgaben (S)	0,08	0,08	0,08	0,50	0,24	0,99
219102	Abordn. von Lehrkräften an Institut. (S)	2,36	1,39	1,90	2,01	1,32	8,99
220102	Musikschule Bremen	1,92	2,03	2,09	2,44	1,44	9,92
229001	Zentrale Dienste (L)	3,10	2,22	1,24	1,11	1,21	8,87
229002	Denkmalschutz und Staatsarchiv (L)	1,24	1,24	1,10	0,33	0,84	4,75
249001	Senatorische Angelegenh. Wissenschaft(L)	1,82	1,47	0,93	0,96	1,30	6,49
310101	Beschäftigungspol. Aktionsprog. (L)	1,92	4,67	2,72	2,96	1,35	13,62
410101	Kinder - und Jugendförderung (S)	0,09	0,11	0,10	0,31	0,48	1,08
410103	Hilfen zur Erziehung SGB VIII -amb.- (S)	5,62	4,13	7,46	8,10	6,54	31,84
410106	Sonstiges Jugend/Sozialleistungen (S)	3,13	2,44	3,32	3,73	3,17	15,79
410201	Hilfen für Erw. mit Behinderungen (S)	3,64	0,78	2,39	2,12	1,94	10,88
410502	Bildung und Teilhabe (S)	0,02	0,02	0,02	0,02	0,07	0,15

410503	HLU 3. Kapitel SGB XII (a. v. E., S)	5,57	7,61	6,82	5,47	5,34	30,81
410602	Sonstiges Stadt/Sozialleistungen (S)	1,19	0,70	0,84	0,57	0,07	3,36
410702	Sozialpsychiatrische Leistungen (S)	1,19	0,30	0,10	0,09	0,96	2,65
412401	Amt für Versorgung und Integration (L)	1,67	2,52	3,02	2,87	2,39	12,47
419001	Sen. Angelegenheiten - Zentr.Dienste (S)	0,47	0,54	1,76	1,72	0,95	5,44
419004	Amt für Soziale Dienste (S)	4,79	3,37	3,97	4,14	3,03	19,30
419005	Komm. Aufgabenwahrnehmung Jobcenter (S)	9,13	8,69	9,92	8,28	10,58	46,61
419101	Sen. Angelegenheiten - Zentr.Dienste (L)	5,53	6,88	5,08	5,34	6,80	29,63
419102	Sen. Angelegenheiten - Junge Menschen(L)	0,63	2,15	2,13	1,24	2,09	8,23
419103	Sen. Angelegenheiten - Soziales (L)	3,14	3,60	2,66	2,72	3,08	15,20
510102	Gesundheitsamt Bremen (S)	6,83	6,22	8,18	8,11	7,85	37,20
510201	LMTVet-Dienste des Landes Bremen (L)	5,30	4,96	4,07	4,10	2,80	21,22
510402	Gewerbeaufsicht des Landes Bremen (L)	1,07	1,89	1,35	1,33	1,61	7,26
510403	Eichamt des Landes Bremen (L)	0,11	0,15	0,15	0,14	0,57	1,11
519001	Zentrale Dienste Gesundheit (L)	2,10	1,93	2,94	3,22	3,43	13,62
519002	Frauen (L)	0,58	0,45	0,01	0,01	0,01	1,07
680101	ÖPNV / Konsumtive Finanzhilfen (L)	1,09	0,48	1,22	1,78	2,29	6,85
680205	Stadtentwicklung/-planung/Bauordnung (L)	3,62	2,84	3,29	3,54	2,56	15,84
680206	Städtebau/Stadtumbau/Wohnungswesen (L)	3,52	2,95	2,82	1,47	1,87	12,63
680208	Landesamt für GeoInformation (L)	3,53	5,69	4,84	3,21	3,15	20,41
680301	Umweltwirt./Energie/Ressourcen (L)	4,57	3,37	3,31	3,05	2,35	16,65
680303	Natur / Wasser / Landwirtschaft (L)	2,75	3,12	2,54	2,80	2,44	13,64
680304	Abwasserabgabe/Wasserentnahmegebühr (L)	0,13	0,13	0,13	0,48	0,63	1,49
683101	ÖPNV/ Konsumtive Finanzhilfen (S)	0,02	0,05	0,05	0,05	0,05	0,23
683102	Öffentli. Verkehrswege/Finanzhilfen (S)	3,06	5,90	7,84	10,92	9,76	37,48
683205	Stadtentwicklung/-planung/Bauordnung (S)	0,07	0,06	0,09	0,53	0,31	1,06
683206	Städtebau/Stadtumbau/Wohnungswesen (S)	0,01	0,01	0,01	0,06	0,06	0,16
683207	Bauamt Bremen-Nord (S)	0,61	1,08	0,87	1,41	1,62	5,59
683301	Umweltwirtschaft/Energie/Ressourcen (S)	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,04
683303	Natur/ Wasser/ Landwirtschaft (S)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,02
689001	Senatorische Angelegenheiten SUBV (L)	2,30	2,86	2,14	1,75	1,54	10,59
710101	Mittelstand/Industrie/Aussenhandel (L)	0,61	0,03	0,08	0,13	0,17	1,02
710102	Innovation / Technologie (L)	0,54	1,35	2,62	1,27	1,65	7,43
710104	Gewerbeflächen / Regionalplanung (L)	0,89	0,12	0,17	0,18	0,27	1,63
710106	Dienstleistungsf./Tourismus/Zentren (L)	0,16	0,15	0,15	0,18	0,57	1,21
710108	EU-Programme / -Planung (L)	0,65	0,15	0,15	0,24	0,23	1,42
710301	Gewerbeflächen / Regionalplanung (S)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,01
710401	Gewerbe- und Marktangelegenheiten (S)	0,82	0,68	0,33	1,26	0,92	4,02
710402	Marktangelegenheiten (S)	0,07	0,07	0,07	0,06	0,46	0,74



719001	Zentrale Dienste (L)	1,71	1,96	2,42	4,65	3,61	14,35
810102	Hafenwirtschaft / Hafeninfrastruktur (L)	1,66	1,92	1,50	1,29	1,56	7,93
810103	Luftverkehrsbehörde (L)	0,12	0,12	0,16	0,20	0,24	0,84
810107	Wirtschaftsförderung Bremerhaven (L)	0,05	0,05	0,10	0,24	0,23	0,66
810202	Hafenbehörde (S)	4,41	2,13	3,54	4,70	3,71	18,49
910101	Steuergesetzgeb./überreg. Finanzbez. (L)	1,75	0,75	2,29	1,67	1,13	7,60
910103	Finanzamt Bremerhaven (L)	6,67	8,61	10,09	5,76	5,06	36,18
910108	Finanzamt für Außenprüfung Bremen (L)	9,13	4,97	7,31	4,28	3,46	29,14
910109	Finanzamt Bremen (L)	12,22	13,12	13,03	9,13	8,40	55,89
910110	Landeshauptkasse Bremen (L)	5,67	6,60	5,93	6,31	5,45	29,96
910201	Haushalt und Vermögen (L)	1,76	1,70	1,98	2,22	3,35	11,01
910301	Personal- und Verwaltungsmanagement (L)	0,62	1,23	1,83	2,91	1,94	8,52
910303	Aus- und Fortbildung am AFZ (L)	2,39	2,95	3,47	2,92	3,04	14,76
910304	Aus- u. Fortbildung a.d. Verw.schule (L)	1,68	0,56	0,14	0,14	0,56	3,09
910305	Ausbild./Forschung/Dienstleist. HföV (L)	0,29	0,90	1,05	0,88	0,95	4,06
910401	Zentr. IT-Management u. E-Government (L)	0,55	2,01	4,26	1,02	1,06	8,91
913401	Zentr. IT-Management u. E-Government (S)	0,09	0,57	0,49	0,08	0,08	1,30
919001	Zentrale Dienste (L)	5,42	5,46	6,01	4,60	3,58	25,07
919002	Geschäftsbereich Bundesbau (L)	0,60	1,10	0,53	0,15	0,54	2,93
919003	Gesamtpersonalrat (L)	0,08	0,08	0,07	0,52	0,29	1,03
920301	Nachwuchskräfte- u. Beschäft.-pool (L)	1,32	1,96	1,95	1,97	1,55	8,75
920302	Berufseinsteigerpool (L)	0,72	0,64	0,30	0,82	0,58	3,06
923302	Berufseinsteigerpool (S)	1,47	1,68	1,78	1,54	0,59	7,05
950101	Bremen-Fonds (L)	0,19	1,16	0,53	0,54	0,28	2,70
950201	Bremen-Fonds (S)	0,42	0,43	0,54	0,75	0,52	2,65
<b>Summe Kernverwaltung</b>		<b>538,8</b>	<b>494,0</b>	<b>513,4</b>	<b>477,3</b>	<b>428,7</b>	<b>2.452,2</b>

#### Eigenbetriebe

Produktgruppe	Produktgruppen-Bezeichnung	prognostizierte Abgänge 2023 in Vollzeiteinheiten	prognostizierte Abgänge 2024 in Vollzeiteinheiten	prognostizierte Abgänge 2025 in Vollzeiteinheiten	prognostizierte Abgänge 2026 in Vollzeiteinheiten	prognostizierte Abgänge 2027 in Vollzeiteinheiten	Abgänge Gesamt (2023-2027)
219901	KiTa Bremen (S)	43,08	42,64	49,59	50,09	55,02	240,4
228811	Volkshochschule	4,97	4,46	2,68	2,78	2,29	17,2
228812	Stadtbibliothek	3,48	4,65	2,65	2,07	3,67	16,5
418801	Werkstatt Bremen	14,27	14,70	13,66	14,05	14,76	71,4
688822	Stadtgrün Bremen	10,53	13,84	17,59	18,72	16,43	77,1
918814	Personal-u. Finanzdienstlstg. (Performa)	11,97	8,41	12,06	8,96	14,10	55,5
<b>Summe Eigenbetriebe</b>		<b>88,3</b>	<b>88,7</b>	<b>98,2</b>	<b>96,7</b>	<b>106,3</b>	<b>478,2</b>

#### Sonderhaushalte

Produktgruppe	Produktgruppen-Bezeichnung	prognostizierte Abgänge 2023 in Vollzeiteinheiten	prognostizierte Abgänge 2024 in Vollzeiteinheiten	prognostizierte Abgänge 2025 in Vollzeiteinheiten	prognostizierte Abgänge 2026 in Vollzeiteinheiten	prognostizierte Abgänge 2027 in Vollzeiteinheiten	Abgänge Gesamt (2023-2027)
249901	Universität Bremen	77,62	70,06	73,96	71,79	74,99	368,4
249902	Hochschule Bremen	24,60	27,36	25,01	22,76	23,23	123,0
249903	Hochschule für Künste Bremen	6,06	6,65	5,08	4,07	3,99	25,8
249904	Hochschule Bremerhaven	9,51	7,12	8,73	9,65	8,98	44,0
249905	Staats- und Universitätsbibliothek	2,31	5,10	6,95	5,05	5,18	24,6
519903	Landesuntersuchungsamt (LUA)	0,56	0,64	1,59	1,70	0,94	5,4
<b>Summe Sonderhaushalte</b>		<b>120,7</b>	<b>116,9</b>	<b>121,3</b>	<b>115,0</b>	<b>117,3</b>	<b>591,2</b>

#### Anstalten des öffentlichen Rechts

Produktgruppe	Produktgruppen-Bezeichnung	prognostizierte Abgänge 2023 in Vollzeiteinheiten	prognostizierte Abgänge 2024 in Vollzeiteinheiten	prognostizierte Abgänge 2025 in Vollzeiteinheiten	prognostizierte Abgänge 2026 in Vollzeiteinheiten	prognostizierte Abgänge 2027 in Vollzeiteinheiten	Abgänge Gesamt (2023-2027)
240401	Studierendenwerk Bremen (L)	6,00	9,36	12,78	10,13	6,93	45,2
688841	Die Bremer Stadtreinigung AöR	7,52	10,90	12,31	8,83	9,13	48,7
918813	Immobilien Bremen, Anstalt des öffentlichen Rechts	32,12	31,94	35,10	33,62	38,81	171,6
<b>Summe Anstalten öffentlichen Rechts</b>		<b>45,6</b>	<b>52,2</b>	<b>60,2</b>	<b>52,6</b>	<b>54,9</b>	<b>265,5</b>

#### Stiftungen des öffentlichen Rechts

Produktgruppe	Produktgruppen-Bezeichnung	prognostizierte Abgänge 2023 in Vollzeiteinheiten	prognostizierte Abgänge 2024 in Vollzeiteinheiten	prognostizierte Abgänge 2025 in Vollzeiteinheiten	prognostizierte Abgänge 2026 in Vollzeiteinheiten	prognostizierte Abgänge 2027 in Vollzeiteinheiten	Abgänge Gesamt (2023-2027)
228809	Überseemuseum	0,91	1,34	2,56	2,83	2,19	9,8
228810	Focke-Museum	1,05	1,13	0,82	0,75	1,33	5,1
<b>Summe Stiftungen des öffentlichen Rechts</b>		<b>2,0</b>	<b>2,5</b>	<b>3,4</b>	<b>3,6</b>	<b>3,5</b>	<b>14,9</b>