



Senat der Freien und Hansestadt Hamburg
Personalamt

Aktuelles, Aktivitäten, Aussichten



blickpunkt personal

Personalbericht **2008**

Band 2

Personalmanagementbericht



3/2008



Dr. Volker Bonorden
Leiter Personalamt

Liebe Leserinnen, liebe Leser,

das zentrale Personalberichtswesen der hamburgischen Verwaltung erscheint jährlich in zwei Bänden. Der Personal**struktur**bericht (Band 1) bereitet die wichtigsten Personalstrukturdaten auf, während sich der Personal**management**-bericht (Band 2) darauf aufbauend mit den zentralen personalstrategischen Themen und Herausforderungen auseinandersetzt.

In dem Personal**management**bericht 2008 haben wir erneut die in den vergangenen Berichten vorgestellten strategischen Themen Gesundheitsförderung/ Fehlzeiten, Mobilität und Interner Arbeitsmarkt sowie Personalbedarfsplanung aufgenommen und dargestellt, wie diese durch die Behörden und Ämter der hamburgischen Verwaltung weiter entwickelt wurden. Als neues Thema haben wir in diesem Jahr das Thema „Demografische Entwicklung der Beschäftigten der hamburgischen Verwaltung“ aufgegriffen, die Handlungsfelder und Ansatzpunkte des Personalmanagements für einen professionellen Umgang mit unserer älter werdenden Belegschaft entwickelt und dargestellt, auf welchen Feldern wir bereits heute aktiv sind.

Das Thema Betriebliche Gesundheitsförderung des vergangenen Berichtsjahres war wesentlich geprägt durch die Einführungsprozesse des Betrieblichen Eingliederungsmanagements in den Behörden und Ämtern, die unterstützt wurden durch die Veröffentlichung von zwei entsprechenden Leitfäden. Daneben werden im folgenden Bericht erneut die Stellungnahmen der Behörden und Ämter zu den Fehlzeiten dargestellt, sofern sie die berufsgruppenorientierten Richtwerte überschreiten.

Der Schwerpunkt Mobilität und Interner Arbeitsmarkt umreißt unter anderem die Herausforderungen im Zusammenhang mit der Integration der Rückkehrerinnen und Rückkehrer aus der Asklepios-Kliniken Hamburg GmbH in den Internen Arbeitsmarkt.

Die bisherige Personalbedarfsplanung (PBP) wird in dem Berichtsjahr erweitert um die Beschäftigten in den Geschäftsstellen der Gerichte und Staatsanwaltschaften, womit wir gut 80% des Personalkörpers der hamburgischen Verwaltung in die Planung einbezogen haben. Die Darstellung der einzelnen Matrizen der PBP übersteigt im Umfang den Textteil, so dass wir ihn aus der Druckfassung herausgenommen haben. Sie finden ihn im Inter- und Intranet unter dem Stichwort Personalberichtswesen. Eine zusammenfassende Übersicht wichtiger Daten der PBP finden Sie auf S. 55 des folgenden Berichts.

Der neue Berichtsschwerpunkt „Demografische Entwicklung“ enthält die Schlussfolgerungen auf die bereits in mehreren Personal**struktur**berichten dargestellte Altersentwicklung der Beschäftigten der hamburgischen Verwaltung. Eine Erkenntnis der Analyse ist, dass die Verwaltung zwar im Wesentlichen keine neuen Instrumente braucht, um dieser Herausforderung begegnen zu können. Sie muss sie vielmehr weiterhin mit wachem Blick im Fokus haben und konsequent handeln.

Ihr

Inhalt

Personalmanagementbericht 2008

1	Einleitung	1
2	Schwerpunktthema Betriebliche Gesundheitsförderung	3
2.1	Betriebliches Eingliederungsmanagement gem. § 84 Abs. 2 SGB IX.....	3
2.2	Vergleichende Fehlzeitenanalyse – Stellungnahmen der Behörden und Ämter zu überdurchschnittlichen Fehlzeiten in relevanten Berufsgruppen	10
2.3	Aktivitäten der Betrieblichen Gesundheitsförderung.....	14
2.4	Fazit	14
3	Mobilität und interner Arbeitsmarkt	16
3.1	Einleitung	16
3.2	Auswirkungen der Integration der Rückkehrerinnen und Rückkehrer aus den Asklepios Kliniken auf die Mobilität im Internen Arbeitsmarkt.....	16
3.3	Fazit	19
4	Demografische Entwicklung der Beschäftigten der hamburgischen Verwaltung – Handlungsanforderungen an das Personalmanagement	20
4.1	Handlungsfelder der hamburgischen Verwaltung zum Umgang mit der demografischen Entwicklung	25
4.2	Maßnahmen zum Umgang mit der demografischen Entwicklung der hamburgischen Verwaltung	34
4.3	Fazit	47
5	Personalbedarfsplanung	48
5.1	Bisherige Berichterstattung	49
5.2	Planungsmethodik und Personalbedarfsplanungs-Matrix.....	50
5.3	Personalbedarfsplanung bis zum Jahr 2015.....	52
5.4	Fazit	53
5.5	Übersicht über die Behördenplanungen.....	55

1 Einleitung

Im Personal**management**bericht berichtet der Senat der Freien und Hansestadt Hamburg (FHH) jährlich über zentrale strategische Themen des Personalmanagements. Die Themen des Berichts werden in einem über mehrere Monate dauernden Prozess mit allen beteiligten Ebenen diskutiert und abschließend vom Staatsrätekollegium im Rahmen der Personalstrategischen Staatsräterunde (PSR) entschieden.

Dem Diskussionsprozess liegen dabei folgende Fragen zugrunde:

- Welchen Beitrag leistet das Personalmanagement für die Umsetzung der fachlichen und politischen Strategien der hamburgischen Verwaltung?
- Wie greift der Senat die Herausforderungen im Personalmanagement auf bzw. welche Schlussfolgerungen sind von den Behörden und Ämtern zu ziehen?

Die Ergebnisse der Diskussion des Jahres 2007 finden im vorliegenden Personal**management**bericht 2008 ihren Niederschlag. Gleichzeitig wird mit der nächsten gemeinsamen Strategiesitzung der Personalentwicklerinnen und Personalentwickler und der PersonalControllerinnen und PersonalController im Juni 2008 ein neuer Kreislauf für den Personal**management**bericht 2009 in Gang gesetzt.¹

Das Thema „Betriebliche Gesundheitsförderung (BGF)“ mit dem Schwerpunkt „Vergleichende Fehlzeitenanalyse“ wurde bereits 2004 im ersten Personal**management**bericht dargestellt und seitdem gemeinsam mit den Behörden und Ämtern weiter entwickelt. Dabei geht es immer wieder auch um Erkenntnisse, mit welchen Maßnahmen die Fehlzeiten einzelner Berufsgruppen gesenkt werden können und wie die Bereiche voneinander lernen können. Seit 2005 erstatten die Behörden und Ämter im Rahmen des Personal**management**berichts dann Bericht, wenn sie in relevanten Berufskategorien einen Richtwert (hamburgweiter Durchschnitt der jew. Berufsgruppe mit einem zusätzlichen Toleranzbereich) überschritten haben. Näheres ist unter dem Schwerpunkt Betriebliche Gesundheitsförderung im Abschnitt 2 erläutert. Darüber hinaus wird in diesem Abschnitt eine Übersicht über die Aktivitäten der Behörden und Ämter bei der Umsetzung des Betrieblichen Eingliederungsmanagements (BEM) gegeben.

Das Thema „Mobilität und Interner Arbeitsmarkt“ ist bereits seit 2005 Schwerpunkt des Personal**management**berichts. Es hat gerade angesichts der großen Zahl von Rückkehrerinnen und Rückkehrern aus der Asklepios Kliniken Hamburg GmbH, die bis Mitte 2008 in die hamburgische Verwaltung, zu integrieren ist, eine neue Facette bekommen.

Das Thema „Mobilität und Interner Arbeitsmarkt“ wird in Abschnitt 3 dieses Berichts dargestellt.

Als neues Schwerpunktthema wurde in diesem Bericht in Abschnitt 4 das Thema „Demografische Entwicklung der Verwaltung“ aufgenommen. Nach einer Darstellung der aktuellen Erkenntnisse der Alter(n)sforschung werden in elf Schwerpunkten die Ansatzpunkte für die Entwicklung eines Demografiekonzeptes benannt. Anschließend werden exemplarisch Projekte aus Behörden und Ämtern zur Bewältigung der demografischen Entwicklung dargestellt.

Die Personalbedarfsplanung (PBP) wird seit dem Personal**management**bericht 2004 nach Berufsgruppen differenziert in einer einheitlichen Form und mit einem einheitlichen Planungshorizont von acht Jahren dargestellt. Die Planungshoheit verbleibt dabei in den Behörden und Ämtern. Die Ergebnisse sind in Abschnitt 5 ausgeführt.

¹ Im Jahr 2008 wird der Strategiekreislauf modifiziert, indem eine Diskussion aus Fachexpertinnen und -experten, Funktionsträgern im Personalmanagement sowie weiteren Leitungskräften aus der Verwaltung und aus betrieblichen Bereichen Impulse für die langfristige Personalstrategie geben soll. Die gemeinsame Strategiekonferenz der Funktionsträger aus Personalentwicklung und -controlling soll dann nur alle zwei Jahre erfolgen, ebenso die Themensetzung für den Personal**management**bericht.

Neben den hier dargestellten strategischen Schwerpunkten des Personalmanagements gab es im Berichtsjahr 2007 eine Reihe weiterer Vorhaben des Personalmanagements, von denen einige im Folgenden erwähnt werden sollen:

Der Senat hatte im Oktober 2006 ein Maßnahmenkonzept zur Erhöhung des Bewerbungs- sowie des Ausbildungsanteils junger Menschen mit Migrationshintergrund in der hamburgischen Verwaltung beschlossen. Schrittweise soll bis zum Jahre 2011 der Bewerbungs- und der Ausbildungsanteil einen Zielwert von 20% erreichen. Dieser Senatsbeschluss ist in das Ende 2006 verabschiedete "Handlungskonzept zur Erhöhung des Bewerbungs- sowie des Ausbildungsanteils junger Menschen mit Migrationshintergrund in der hamburgischen Verwaltung " mit dem darin enthaltenen Aktionsplan mit aufgenommen worden. Bereits im ersten Jahr der Umsetzung des Maßnahmenkonzeptes konnte der Einstellungsanteil von 5,2 % (2006) auf 10,9 % (2007) gesteigert werden (vgl. Personal**struktur**bericht 2008 unter C.2.1.4). Um die Rekrutierung dieser speziellen Zielgruppe zu flankieren wurde z.B. nach 2006 auch 2007 eine Großveranstaltung für Schülerinnen und Schüler mit Migrationshintergrund unter Beteiligung des Ersten Bürgermeisters durchgeführt. Aber auch ansonsten wurden die Marketingaktivitäten in Richtung Schülerinnen und Schüler, Lehrer, Eltern und diverse Qualifizierungsträger unter besonderer Berücksichtigung der Zielgruppe „Migrantinnen und Migranten“ deutlich intensiviert.

Das genannte Maßnahmenkonzept bezieht sich auf die Thematik „Ausbildung und Einstellung von Nachwuchskräften“. Im Rahmen der Umsetzung dieses Senatsauftrages war es u. a. erforderlich, relevante, bislang nicht bekannte Basisdaten im Personalbestand erstmalig zu erheben. Das Zentrum für Aus- und Fortbildung (ZAF) hat daher im Januar/Februar 2008 zu statistischen und planerischen Zwecken eine freiwillige und anonyme Befragung aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der hamburgischen Verwaltung realisiert, um erstmalig Aussagen zu den Anteilen der Beschäftigten mit Migrationshintergrund zu gewinnen. Als wesentliches Ergebnis dieser repräsentativen Befragung ist festzuhalten, dass 8,9% der Beschäftigten der hamburgischen Verwaltung einen Migrationshintergrund haben (weitere Informationen hierzu s. Personal**struktur**bericht C.2.4 "Beschäftigung nach Staatsangehörigkeit").

Mit dem Maßnahmenkonzept und seiner Umsetzung hat sich das Personalamt für den Senat am ausgeschriebenen Wettbewerb der Beauftragten der Bundesregierung für Migration, Flüchtlinge und Integration beteiligt und wurde dafür am 8.04.2008 in Berlin mit dem 3. Platz in der Kategorie Öffentliche Verwaltung ausgezeichnet.²

Ein weiterer Schwerpunkt war die konzeptionelle Neuentwicklung der Führungsfortbildung auf der Basis eines Kompetenzmodells für Führungskräfte. Statt der bisherigen Laufbahnbezogenheit der Führungskräftefortbildung werden die Teilnehmergruppen künftig nach ihren spezifischen Führungsrollen aufgeteilt. Die Gruppen nehmen innerhalb von eineinhalb bis zwei Jahren gemeinsam an einer Reihe von Maßnahmen teil, die an Kompetenzfeldern orientiert sind. Erste Probedurchläufe sollen 2008 in sechs Gruppen durchgeführt werden. Anschließend wird endgültig über das Konzept und den Grad der Verbindlichkeit entschieden.

Im Dezember 2007 hat das Staatsrätekollegium der Entwicklung und Durchführung eines Weiterbildungsmasters für den prüfungsgebundenen Aufstieg vom gehobenen in den höheren allgemeinen Verwaltungsdienst zugestimmt. Das Personalamt wurde beauftragt, gemeinsam mit der Hochschule für angewandte Wissenschaften Hamburg (HaW Hamburg) einen entsprechenden Studiengang zu entwickeln.

Das ZAF hat im Dezember 2007 unter der Bezeichnung C!You - start-learning@hamburg eine "Online-Selbsteinschätzung" für potenzielle Bewerberinnen und Bewerber für den mittleren und den gehobenen allgemeinen Verwaltungsdienst online gestellt, das interessierten Schulabgängerinnen und

² Hier haben 20 öffentliche Verwaltungen Wettbewerbsbeiträge eingereicht. Insgesamt haben sich 71 Teilnehmerinnen und Teilnehmer für die fünf Kategorien Großunternehmen, kleinen, mittleren und Kleinunternehmen sowie öffentliche Verwaltungen beworben.

Schulabgängern eine anonyme und spielerische Selbsteinschätzung (Self-Assessment) zur Berufsorientierung für Ausbildungen im allgemeinen Verwaltungsdienst ermöglicht (vgl. unter 4.1).

Auch für den höheren allgemeinen Verwaltungsdienst wurde 2007 ein neues interaktives Online-Verfahren entwickelt: Bewerberinnen und Bewerber mit etwas schwächerer Prüfungsnote, aber ansonsten nach „Papierform“ gleicher Eignung bekommen jetzt eine Chance, sich durch entsprechende Ergebnisse in einem Online-Leistungstest, der logisches Denkvermögen abprüft, für das weitere Verfahren zu qualifizieren.

Einen besonderen Service bietet das Projekt Interner Arbeitsmarkt den Behörden und Beschäftigten. Stellenausschreibungen werden nunmehr tagesaktuell veröffentlicht. Interessierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter können sich über einen Newsletter anzeigen lassen, wenn eine Stelle einer vorher definierten Wertigkeit ausgeschrieben wird. Für die Personalstellen bietet dieser Service den Vorteil, dass sie bei der Veröffentlichung von Stellenausschreibungen nicht mehr an einen Redaktionsschluss gebunden sind. Insgesamt können auf diese Weise große Papierbedarfe reduziert werden.

2 Schwerpunktthema Betriebliche Gesundheitsförderung

Betriebliche Gesundheitsförderung ist seit der Neuordnung des Personalberichtswesens im Jahr 2004 ein Schwerpunktthema des Personalmanagementberichts. Die Bedeutung dieses strategischen Themas ist weiterhin hoch: krankheitsbedingte Fehlzeiten beeinflussen die Leistungsfähigkeit und Aufgabenerfüllung der Organisation nachhaltig negativ. Aber auch die Bezüge von Betrieblicher Gesundheitsförderung zu anderen Handlungsfeldern des Personalmanagements - unabhängig von der Fehlzeitendiskussion - sind Grund dafür, das Thema als Schwerpunkt des Personalmanagementberichtes beizubehalten.

2.1 Betriebliches Eingliederungsmanagement gem. § 84 Abs. 2 SGB IX

Das betriebliche Eingliederungsmanagement (BEM) nach § 84 Abs. 2 SGB IX bleibt ein zentrales Handlungsfeld der betrieblichen Gesundheitsförderung. Dies hat zwei Gründe:

Erstens wächst mit steigendem Altersdurchschnitt der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der hamburgischen Verwaltung die Relevanz der Langzeiterkrankungen. Dies liegt vor allem an chronischen Erkrankungen. Insgesamt sind die Fehlzeiten älterer³ Beschäftigter deutlich höher als die der jüngeren Beschäftigten (vgl. Personalstrukturbericht 2008, Abschnitt C.5.2.). Das inzwischen nahezu flächendeckend eingeführte BEM-Verfahren soll die sich aus der demografischen Entwicklung ergebenden Herausforderungen ggf. unterstützen. Diese Erwartung wird auch durch die Meldungen der Behörden und Ämter mit überdurchschnittlichen Fehlzeiten (Abschnitt 2.4.) geäußert.

Zweitens ist die Arbeit mit der nun nahezu flächendeckenden Einführung nicht getan. Nachdem inzwischen fast alle Behörden und Ämter regelmäßig auswerten, welchen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gemäß § 84 Abs. 2 SGB IX ein BEM anzubieten ist, beginnt nun die eigentliche Arbeit: die Umsetzung des BEM in die tägliche Praxis. Dabei zeigen erste Erfahrungen aus den Behörden und Ämtern, dass die Akzeptanz des BEM bei den Beschäftigten nur durch intensive Aufklärung und Information gewonnen werden kann. Das Gespräch über Hintergründe und Auswirkungen längerer Erkrankungen ist von besonderer Sensibilität und erfordert einen Rahmen des gegenseitigen Vertrauens, der durch offene und transparente Kommunikation erst geschaffen werden muss. Die Zielsetzungen des BEM als Präventionsinstrument müssen dabei in den Vordergrund gestellt werden. Nur so lässt sich die Sorge mancher Beschäftigter und ihrer Personalvertretungen ausräumen, das BEM diene nicht der Vermeidung bzw. schnellerer Überwindung von Erkrankungen, sondern sei ein

³ Der Anteil der Beschäftigten der hamburgischen Verwaltung, die 50 Jahre und älter sind, stieg seit 2000 von 38,1% auf 41,0% 2007.

Druckmittel auf kranke Beschäftigte, Fehlzeiten zu vermindern. Nur wenn die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter das BEM als Hilfsangebot akzeptieren und das Gefühl haben, in einer vertrauensvollen Atmosphäre gemeinsam mit dem Arbeitgeber nach Möglichkeiten zur Überwindung ihrer Erkrankung oder im besten Fall der Vorbeugung von Erkrankungen zu suchen, werden die strategischen Erwartungen in dieses Instrument erfüllt werden können.

Dem Informationsbedarf der Behörden und Ämter über Zielsetzung und Verfahrensregelungen des BEM hat das Personalamt inzwischen durch den im Strategiekreis Betriebliche Gesundheitsförderung⁴ abgestimmten Leitfaden⁵ für Beschäftigte und Vorgesetzte Rechnung getragen. Dieser ist in elektronischer Form Ende letzten Jahres und in der Druckversion im Februar 2008 erschienen. Neben Informationen über die Ziele und den Ablauf des BEM-Verfahrens enthält er einige Fallbeispiele sowie eine Liste interner und externer Ansprechpartner, an die sich Betroffene und Vorgesetzte wenden können.

Eine intensive Diskussion ergab sich bei der Frage, wer die Aufgabe der Erstansprechperson bei der Einleitung des BEM am besten übernehmen kann. Die meisten Behörden und Ämter setzen hier, wie vom Personalamt empfohlen, auf die Vorgesetzten als Erstansprechpartner. Die besondere Aufgabe von Führungskräften bei der Eingliederung nach längerer Erkrankung ergibt sich sowohl aus der generellen Fürsorgepflicht von Führungskräften als auch aus der Verantwortung für die Gestaltung der betrieblich beeinflussbaren Rahmenbedingungen zur Verbesserung des Gesundheitszustandes bzw. zum Abbau arbeitsbedingter Gesundheitsgefahren. Allerdings gibt es natürlich auch Situationen bzw. Problemkonstellationen, in denen eine Kontaktaufnahme des/der Vorgesetzten aus den verschiedensten Gründen nicht angezeigt ist. Daher sollte grundsätzlich eine breite Palette von Ansprechpersonen für ein BEM-Verfahren zur Verfügung stehen. Hierzu können neben Mitarbeiterinnen oder Mitarbeitern aus der Personalentwicklung und der Personalabteilung, dem Personalrat sowie der Schwerbehindertenvertretung auch sogenannte BEM-Manager gehören, die die vielfältigen Aufgaben des BEM im Sinne eines Fallmanagements steuern. Hierzu liegen Erfahrungen aus dem Amt für Gesundheit und Verbraucherschutz der BSG vor, die bereits im **Personalmanagementbericht 2006** dargestellt wurden⁶.

Als weiteres Angebot zur Unterstützung bei langzeiterkrankten Beschäftigten mit medizinisch komplexen Fragestellungen stellt das Personalamt den Behörden und Ämtern die speziellen Beratungs- und Untersuchungsleistungen des Arbeitsmedizinischen Dienstes (AMD) zur Verfügung. Zur Qualitätssicherung in diesem multiprofessionellen Arbeitsfeld hat der AMD das international anerkannte CDMP-Zertifikat⁷ erworben und bietet ein Fallmanagement für Beschäftigte mit chronischen Erkrankungen an. Wichtigstes Ziel ist die Verzahnung von Maßnahmen der beruflichen und medizinischen Rehabilitation mit den betrieblichen Gestaltungsmöglichkeiten der Arbeitsbedingungen. Hierzu gehört auch die Einbindung der externen Kostenträger.

In diesem Jahr werden daher die Schwerpunkte auf der Weiterentwicklung des Verfahrens sowie auf der Schulung der Vorgesetzten und Erstansprechpersonen liegen. Im Strategiekreis BGF ist bereits weitgehend ein Evaluationskonzept erarbeitet worden. Dieses sieht in einem ersten Schritt die Erhebung von Daten vor, die Rückschlüsse über die Anzahl der geführten BEM-Verfahren und die einbezogenen Ansprechpartner geben sollen. Diese Zahlen werden zeigen, wie viele Betroffene bspw. ein

⁴ Strategie- und Expertenkreis Betriebliche Gesundheitsförderung in der hamburgischen Verwaltung sind überbehördlich zusammengesetzte Gremien. Der Strategiekreis besteht aus hochrangigen „Personalentscheidern“ aus den Behörden und Ämtern sowie Vertretern der Spitzenorganisationen der Gewerkschaften und Berufsverbände. Im Expertenkreis arbeiten Funktionsträgerinnen und -träger aus den verschiedenen beteiligten Disziplinen (Personalentwicklung, PersonalControlling, Arbeitsmedizin, Sucht- und Sozialberatung etc.) zusammen.

⁵ Sowohl im Internet (www.hamburg.de) als auch im Intranet ist der Leitfaden unter dem Stichwortsuche „Leitfaden-BEM“ zu finden.

⁶ Siehe **Personalmanagementbericht 2006**, S. 8 ff.

⁷ Das CDMP (Certified Disability Management Professional) basiert auf den Vorgaben des „National Institut of Disability Management and Research“ (NIDMAR), Kanada. Die Nutzungsrechte für dieses weltweit verbreitete Zertifikat und für das Curriculum hat die Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung für den deutschsprachigen Raum erworben und damit die Federführung für die Prüfung und die Zertifikatserhaltung übernommen.

BEM-Gespräch führen wollen und mit wem. Wählen die Beschäftigten häufiger die Vorgesetzten oder eher andere Personen als Erstansprechperson? Diese Daten können wichtige Hinweise zur Weiterentwicklung des Verfahrens liefern. Erste Zahlen werden zumindest aus den Pilotbereichen zum nächsten Personalbericht zur Verfügung stehen.

Aussagen, inwieweit das BEM im konkreten Fall zu einer Senkung der Fehlzeiten geführt hat, sind von diesen Daten jedoch nicht zu erwarten. Dem steht nicht nur der Schutz personenbezogener Daten entgegen, sondern auch die im Einzelfall immer schwierige Bewertung der kausalen Beziehungen zwischen Maßnahmen und ihren Effekten. Wichtiger ist die systematische Erfassung der jeweils getroffenen Maßnahmen. Hierzu wird das Personalamt in Abstimmung mit dem Strategiekreis BGF und damit auch unter Einbeziehung der Spitzenorganisationen der Gewerkschaften ein Konzept erarbeiten. Dies wird auch Thema in den 2008 beginnenden Verhandlungen nach § 94 HmbPersVG zum BEM sein (siehe hierzu Abschnitt 2.2.).

Die bisher vorliegenden Daten über den Stand der BEM-Verfahren in den Behörden, Ämtern und Einrichtungen sind tabellarisch am Ende dieses Kapitels zusammengefasst. Erkennbar ist, dass die meisten Behörden und Ämter die Vorgesetzten als Erstansprechpersonen in die Pflicht nehmen. Bei der Art der Kontaktaufnahme setzen insbesondere größere Behörden und Ämter vor allem auf die schriftliche Kontaktaufnahme mittels eines standardisierten Schreibens, in dem sie über das BEM-Verfahren informieren und das Gesprächsangebot mit der Ansprechperson unterbreiten. In vielen Behörden sprechen die Erstansprechpersonen die Betroffenen jedoch – insbesondere wenn diese sich bereits wieder am Arbeitsplatz befinden – auch persönlich an.

BEM eingeführt, bzw. voraussichtliches Einsetzungsdatum	Regelmäßige Ansprechperson ?	Schulung von Vorgesetzten über das BEM-Verfahren bzw. in Gesprächsführung	Wenn ja, sind diese verpflichtend?	Anmerkungen
Bürgerschaftskanzlei	Vorgesetzte/r	ja	ja	
Rechnungshof	Vorgesetzte/r	nein		
Senatskanzlei	Vorgesetzte/r	ja	nein	
Personalamt	Vorgesetzte/r	ja	ja	
Bezirksamt Hamburg-Mitte	Vorgesetzte/r	ja	nein	
Bezirksamt Altona	Vorgesetzte/r	ja	ja	
Bezirksamt Eimsbüttel	vorgesetzter, Personalarzt, Gesundheitsförderung, SBV, AMD, Frauenbeauftragte alle BEM-Ansprechpartner können vom Mitarbeiter gleichrangig ausgewählt werden; Vorgesetzte haben keine <small>Präsenz</small>	ja	nein	
Bezirksamt Hamburg-Nord	Zweitbeurteiler	ja	ja	Im Bezirksamt Hamburg-Nord werden jährlich Schulungsveranstaltungen durchgeführt. Zusätzliche Follow-up-Seminare sind in Planung.
Bezirksamt Wandsbek	Vorgesetzte/r	ja	nein	Das BA Wandsbek hat das BEM-Verfahren zum 01.02.2008 eingeführt.
Bezirksamt Bergedorf	Vorgesetzte/r	ja	ja	
Bezirksamt Harburg	Nach freier Wahl der/des erkrankten Mitarbeiterin/Mitarbeiters	ja	ja	Schulungen finden seit April 2008 statt
Justizbehörde - ohne Strafvollzug	Vorgesetzte/r	nein		Justizverwaltungsamt: BEM-Verfahren seit dem 1.10.07 auf der Grundlage des Leitfadens des Personalamtes jedoch mit Abweichungen eingeführt. Ein Schulungskonzept für alle Dienststellen wird z.Zt. erarbeitet. In den Gerichten werden aufgrund der unterschiedlichen Größe und Organisation teils abweichende Verfahren durchgeführt.
Justizbehörde - Strafvollzug	Personal- u. Verwaltungsleitung in den Vollzugsanstalten, Referatsleitungen	nein	nein	
Behörde für Bildung und Sport	Arbeitsmedizinischer Dienst (AMD) Beratungsstelle für Krisenbewältigung und Abhängigkeitsprobleme am LI (BST) Beratungsstelle Lehrergesundheit am LI Personalsachgebietsleitungen PE/Gesundheitsförderung Personalreferent/innen Vertrauenspersonen der Schwerbehinderte Vorgesetzte (optional)	nein		Die Kontaktaufnahme wird durch ein standardisiertes Schreiben der Personalabteilung an die Beschäftigten erfolgen. Die BBS ist aufgrund der hohen Arbeitsverdichtung in den Personalsachgebieten und rd. 23.240 Beschäftigten auf ein technisches BEM-Verfahren angewiesen. Im Juli 2006 startete das technikbasierte Verfahren nach vorlaufenden Informationsveranstaltungen für alle Vorgesetzten und Personalräte in den Ämtern und Dienststellen. Vorgesetzte und Personalräte erhielten eine Informationsmappe mit allen erforderlichen Unterlagen und praktischen Hinweisen zur Umsetzung des BEM-Verfahrens. Die Beschäftigten wurden mittels eines Flyer über den Start des BEM und das interne Verfahren informiert. Im November wurde das standardisierte Verfahren mit den gleichen vorlaufenden Angeboten in den Schulen verbindlich gestartet.
Behörde für Bildung und Sport Landesinst. f. Lehrerbild. u. Schulentw.		wie BBS		
Behörde für Bildung und Sport - Lehrkräfte		wie BBS		

	BEM eingeführt, bzw. voraussichtliches Einsetzungsdatum	Regelhafte Ansprechperson ?	Schulung von Vorgesetzten über das BEM-Verfahren bzw. in Gesprächsführung	Wenn ja, sind diese verpflichtet?	Anmerkungen
Behörde für Wissenschaft und Forschung - Hochschulamt	ja	Vorgesetzter	ja	ja	Wahl anderer Ansprechpartner z.B. Personalrat, Schwerbehindertenvertretung pp ist möglich.
Kulturbehörde - ohne Staatsarchiv	steht noch nicht fest		nein	nein	
Kulturbehörde - Staatsarchiv	steht noch nicht fest		nein	nein	
Behörde für Soziales, Familie, Gesundheit und Verbraucherschutz - ohne Amt G	ja	Vorgesetzter, PR, PE, VP, Sozial/Suchthilfberatung, Personalreferat	ja	nein	
Behörde für Soziales, Familie, Gesundheit und Verbraucherschutz - Amt G	ja	Fallmanager/-in	nein		Für die Vorgesetzten und interessierte Beschäftigte haben innerhalb des Amtes Informationsveranstaltungen stattgefunden. Ferner wird über das BEM in Form eines Intranet-Auftritts informiert.
Behörde für Stadtentwicklung und Umwelt	ja	Vorgesetzter	ja	nein	Im Personalbericht 2007 hat die BWA erläutert, dass sie nach Vorliegen des BEM-Leitfadens (angekündigtes Erscheinen: Frühjahr 2007) ihr bisheriges Verfahren überprüfen, die Amts- und Abteilungsleiter verpflichtend schulen und die Mitarbeiter informieren will. Dieses Vorgehen kann aufgrund des Erscheinens des Leitfadens im Januar 2008 erst jetzt umgesetzt werden.
Behörde für Wirtschaft und Arbeit	ja	Vorgesetzter aber auch PR und Vertrauensmann der Schwerbehinderten	nein		
Behörde für Inneres - Verwaltung und Sonstige Funktionen	ja	Vorgesetzter	ja	nein	Im Einwohner-Zentralamt waren die Schulungen verpflichtend.
Behörde für Inneres - Polizei	ja	Vorgesetzter	nein		
Behörde für Inneres - Feuerwehr	ja	Vorgesetzter	nein		Allen Vorgesetzten wird eine "Orientierungshilfe im Umgang mit erkrankten Beschäftigten" zur Verfügung gestellt. Bei Bedarf wird auf die Schulungsmöglichkeiten des ZAF hingewiesen.
Finanzbehörde - ohne Steuerverwaltung	ja	Vorgesetzter	ja	nein	Das Verfahren wird zunächst für ein Jahr pilotiert werden.
Finanzbehörde - Steuerverwaltung	ja	Vorgesetzter	ja	ja	Alle Führungskräfte werden im Rahmen ihrer Aus- und Fortbildung hinsichtlich der Führung von schwierigen Gesprächen geschult.

BEM eingeführt, bzw. voraussichtliches Einsetzungsdatum	Regelmäßige Ansprechperson ?	Schulung von Vorgesetzten über das BEM-Verfahren bzw. in Gesprächsführung	Wenn ja, sind diese verpflichtend?	Anmerkungen
Behörde für Stadtentwicklung und Umwelt/Hochbau Universität Hamburg	ja Fallmanager/-in	nein		
Staats- und Universitätsbibliothek		nein		
Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg (HaW)	Vorgesetzte/r	ja	ja	Schulung der Vorgesetzten ist über das Angebot des ZAF geplant.
Hochschule für bildende Künste (HfBK) AdHOCH	Vorgesetzte/r	nein		Das Einsetzungsdatum steht noch nicht fest
Hochschule für Musik und Theater (HfMT) AdHOCH	Vorgesetzte/r	nein		Das Einsetzungsdatum steht noch nicht fest
HafenCity Universität Hamburg AdHOCH	Vorgesetzte/r	nein		Das Einsetzungsdatum steht noch nicht fest
Technische Universität Hamburg-Harburg (TUHH)	Vorgesetzte/r Möglichkeit, einen der nachfolgend genannten Personen als Ansprechpartner/innen zu wählen bzw. diese zum BEM Gespräch hinzuzuziehen, wenn er / sie das BEM Gespräch nicht mit seinem / seiner Vorgesetzten führen will: Personalrat, Personalabteilungsleitung, Personalentwicklung, Schwerbehindertenvertretung, Frauenbeauftragte, Sozial- und Suchtberatung und Betriebsärztin.	nein	nein	Schulungen über das BEM-Verfahren bzw. entsprechende Gesprächsführung werden bei Bedarf selbstverständlich angeboten, sind aber nicht verbindlich.
Zentrum für Aus- und Fortbildung Hamburg - ZAF Hamburg	Vorgesetzte/r	ja	ja	
Landesfeuerwehrschule	Vorgesetzte/r	nein		Allen Vorgesetzten wird eine "Orientierungshilfe im Umgang mit erkrankten Beschäftigten" zur Verfügung gestellt. Bei Bedarf wird auf die Schulungsmöglichkeiten des ZAF hingewiesen.
Hochschule der Polizei	Vorgesetzte/r	nein		
Wassergütestelle Elbe		wie BSU		
Kasse Hamburg	Vorgesetzte/r	ja	nein	Das Verfahren wird zunächst für ein Jahr pilotiert werden.
Großmarkt Obst, Blumen und Gemüse		wie BWA		
Hamburgische Münze (Landesbetrieb ZM)		wie BWA		

BEM eingeführt, bzw. voraussichtliches Einsetzungsdatum	Regelmäßige Ansprechperson ?	Schulung von Vorgesetzten über das BEM-Verfahren bzw. in Gesprächsführung	Wenn ja, sind diese verpflichtend?	Anmerkungen
Landesbetrieb Geoinformation und Vermessung (LGV)	Teamentleitung Personal	nein		Informationen der VG über das BEM: ja; unabhängig davon fanden Schulungen zum Thema Gesprächsführung statt. Verfahren BEM: VG bietet Gespräch an, Gespräche nach Absprache mit dem Betroffenen regelmäßig bei der Teamleiterin Personal oder auf vereinzelten Wunsch auch direkt beim VG.
Landesbetrieb Erziehung und Berufsbildung	Vorgesetzter/, Fallmanagerin, PR, Vertrauensperson der Schwerbehinderten	nein	nein	alle Vorgesetzten werden regelmäßig über die angebotenen ZAF-Fortbildungen bzw. Fortbildungen bei anderen externen Trägern zu Gesprächsführung informiert. Im Landesbetrieb haben die Vorgesetzten alle an einer solchen Fortbildung teilgenommen.
Landesbetrieb Hamburger Volkshochschule (VHS)	wie BBS			
Landesbetrieb Verkehr	Vorgesetzter/	nein	nein	Es hat und wird zum Thema BEM verschiedene Informationsveranstaltungen geben.
Landwirtschaft der Jugendanstalt Hahndorfersand	wie JB Strafvollzug			
Planetarium Hamburg		nein	nein	
Laeiszhalle - Musikhalle Hamburg		nein	nein	
Zentrum für Personaldienste	Vorgesetzter/	ja	ja	Das abgestimmte BEM-Verfahren wird seit 03/2007 betrieben
Hamburger Institut für berufliche Bildung (HIBB)	wie BBS			
Landesbetrieb Straßen, Brücken und Gewässer (LSBG)	Vorgesetzter/	ja	nein	Es wurden (bzw. werden noch einige wenige "Rest-Veranstaltungen") BEM-Informationsveranstaltungen für alle Führungskräfte und Mitarbeiter/innen angeboten und durchgeführt. Die Teilnahme an den Informationsveranstaltungen ist für die Mitarbeiter/innen freiwillig, für die Führungskräfte ausdrücklich erwünscht. Obwohl es für die Führungskräfte keine formale Verpflichtung zur Teilnahme gab, haben alle teilgenommen und dadurch die zügige und effektive Einführung des geregelten Verfahrens im LSBG unterstützt

Abbildung 2-1 : Übersicht über die BEM-Verfahren

2.2 Vergleichende Fehlzeitenanalyse – Stellungnahmen der Behörden und Ämter zu überdurchschnittlichen Fehlzeiten in relevanten Berufsgruppen

Seit 2003 gibt es mit der Definition von „Standards zur Analyse von Fehlzeiten und der daraus folgenden Maßnahmenplanung der Betrieblichen Gesundheitsförderung“⁸ ein überbehördlich abgestimmtes Instrument zum Umgang mit Fehlzeitendaten (siehe dazu auch die Darstellungen in den Personalmanagementberichten 2004 bis 2007). Das ZPD stellt den Behörden und Ämtern die Daten zur Verfügung. Diese sind dafür verantwortlich, die Daten unterjährig auszuwerten und daraus Schlussfolgerungen für ihr Handeln zu ziehen. Mit der vergleichenden Fehlzeitenanalyse in den Berufskategorien, die die hamburgische Verwaltung seit 2004 nutzt, gibt es mittlerweile ein funktionierendes Instrument zur Ressourcensteuerung und Ableitung strategischer Handlungsschwerpunkte für Betriebliche Gesundheitsförderung.

Bereits in den vergangenen Jahren waren die Behörden und Ämter, die in einer oder mehreren Berufskategorien überdurchschnittliche Fehlzeiten aufwiesen, aufgefordert, ihre Erkenntnisse aus der internen Fehlzeitenanalyse anhand eines Fragenkatalogs aufzubereiten. Seit 2005 wurde die Berichtspflicht im Hinblick auf die relative Größe der zu betrachtenden Berufskategorien eingeschränkt, weil nur bei entsprechend großer Personenzahl personalpolitische Ableitungen und Aussagen möglich sind.

Die im Folgenden genannten Fehlzeitenquoten sind die standardisierten Fehlzeitenquoten.⁹ Diese beruhen auf den bezahlten krankheitsbedingten Fehlzeiten des statistischen Personalbestandes in einer Vollkräfterechnung. Dieser Behördenvergleich bildet die Grundlage für die Berichterstattung der Behörden und Ämter zur Beeinflussung der krankheitsbedingten Fehlzeiten durch Maßnahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung (zur Methodik der Fehlzeitenberichterstattung siehe auch Personalstrukturbericht 2008, Abschnitt C.5).

Überdurchschnittliche Fehlzeiten in relevanten Berufskategorien

In diesem Jahr sind die Berichtskriterien geringfügig geändert, in dem auf die Unterscheidung zwischen hamburgweit relevanten und behördenweit relevanten Berufsgruppen verzichtet wurde. Hintergrund ist, dass die Kategorie hamburgweit relevant sinnvoll nur auf die Polizeivollzugsbeamtinnen und Polizeivollzugsbeamten (und Lehrkräfte, die jedoch nicht Teil dieses Berichts sind) zutrifft. Alle anderen großen Berufsgruppen (z.B. Bürofach-/ Bürohilfskräfte) sind auf viele verschiedene Behörden verteilt; sie werden daher seit jeher nur berichtspflichtig, wenn sie dort mindestens einen zehnpromzentigen Anteil an den Beschäftigten haben. Gleichzeitig wurde als weiteres Kriterium eine Mindestgröße eingezogen. Gerade bei kleineren Behörden kam es in der Vergangenheit vor, dass sie im Hinblick auf sehr kleine Berufsgruppen berichtspflichtig wurden (wie im letzten Jahr z.B. die BWF mit nur 37 Personen), deren erhöhte Fehlzeiten durch Einzelfälle bedingt waren. Seit diesem Jahr müssen daher mindestens 50 Personen in der entsprechenden Berufsgruppe tätig sein.

Eine Berichtspflicht entsteht ansonsten weiterhin für diejenigen Behörden und Ämter, bei denen in den für sie relevanten Berufskategorien die Fehlzeitenquote über dem Richtwert (+ 1 Prozentpunkt Toleranz) liegt. Auch hier gilt die durchschnittliche Fehlzeitenquote FHH-Gesamt (+ 1 Prozentpunkt Toleranz) als Vergleichsgröße, wenn die Berufskategorie nur in einer Behörde/einem Amt vertreten ist. In diesem Feld wird über Berufskategorien mit überdurchschnittlichen Fehlzeiten berichtet, die

⁸ Als Download Internet: <http://fhh.hamburg.de/stadt/Aktuell/behoerden/personalamt/service/publikationen-und-formulare/betriebliche-gesundheitsfoerderung.html>

⁹ Die standardisierten Fehlzeitenquoten stellen um Einflüsse unterschiedlicher Altersstrukturen und Schwerbehindertenzahlen bereinigte Anteile der bezahlten, krankheitsbedingten Fehlzeiten an der jeweiligen Sollarbeitszeit dar. Bedingt durch die Standardisierung bilden sie nicht den tatsächlichen Arbeitszeitausfall der Behörden ab.

aufgrund ihres hohen Anteils am Personalbestand einer Behörde (mindestens 10 %) relevant sind. Bezogen auf die Daten des Jahres 2006 fallen unter die Berichtspflicht:

- **Behörde für Inneres** für Polizeivollzugsbedienstete
- **Behörde für Inneres** für Berufsfeuerwehrleute
- **Bezirksamt Hamburg-Mitte** für Bürofach-/Bürohilfskräfte und für Leitende/Entscheidende Verwaltungsfachleute
- **Bezirksamt Bergedorf** für Bürofach-/Bürohilfskräfte
- **Bezirksamt Wandsbek** für Leitende/Entscheidende Verwaltungsfachleute
- **Justizbehörde** für Vollstreckungs-/Vollzugspersonal

(1) Behörde für Inneres für die Polizeivollzugsbediensteten

Mit einem Personalbestand von 8.337 Beschäftigten im Polizeivollzugsdienst lag die standardisierte Fehlzeitenquote dieser Berufskategorie 2007 bei 7,4 % und ist damit gegenüber dem Vorjahr mit 6,9 % um 0,5 Prozentpunkte gestiegen. Dies entspricht in etwa der Entwicklung in der hamburgischen Verwaltung insgesamt. Es wird darauf hingewiesen, dass in verschiedenen Bereichen des Polizeivollzugsdienstes sowohl hohe körperliche Belastungen als auch gefahrgeneigte Tätigkeiten vorliegen und diese eine erhöhte Fehlzeitenquote mit verantworten.

Die „Dienstanweisung für den Dienstsport der Polizeivollzugsbeamtinnen und Polizeivollzugsbeamten in der Polizei Hamburg“ schreibt Dienstsport verpflichtend vor. Damit wird erreicht, dass der Dienstsport als unterstützende und anleitende Maßnahme die körperliche Fitness der Beschäftigten fördert. Neben dem Grundagentraining für die im Polizeivollzugsdienst erforderliche körperliche Leistungsfähigkeit soll auch der Gesundheits- und Präventionsgedanke durch Sport gefördert werden. Insofern besteht die Erwartung, dass sich langfristig aufgrund eines gesünderen Lebensstils infolge vermehrter Bewegung, auch die Fehlzeitenquote reduzieren lässt. Über den Dienstsport hinaus werden die Polizeivollzugsbeamtinnen und Polizeivollzugsbeamten weiterhin regelmäßig im „Einsatzbezogenen Training“ fortgebildet. Dieses ist insbesondere geeignet zur Vorbeugung von Verletzungsgefahren während eines tatsächlichen Einsatzes, insbesondere bei gefahrgeneigten Tätigkeiten.

(2) Behörde für Inneres für Berufsfeuerwehrleute

Die Berufsgruppe der Berufsfeuerwehrleute hat einen Anteil von 16,8 % am Gesamtpersonalkörper der Behörde für Inneres, dies entspricht 2.144 Personen. Ihre standardisierte Fehlzeitenquote liegt mit 10,2 % über der standardisierten Fehlzeitenquote FHH-Gesamt von 6,2 %.

Nachdem die Feuerwehr die Fehlzeitenquote von 2005 auf 2006 um 1,1 Prozentpunkte auf 7,2 % senken konnte, stieg die Fehlzeitenquote für 2007 um 3,0 Punkte auf 10,2 % an. Trotz dieses Anstiegs ist die Behörde für Inneres jedoch davon überzeugt, mit den bisherigen und weiter zu betreibenden Maßnahmen zur Gesundheitsförderung und Fehlzeitenreduzierung auf dem richtigen Weg zu sein.

Der signifikante Anstieg der Fehlzeitenquote der Feuerwehr um 3 Prozentpunkte spiegelt zum einen sicherlich einen Trend in der hamburgischen Verwaltung wider. Zum größeren Teil wird der Anstieg auf den Zusammenhang zwischen der Arbeitszufriedenheit und der Gesundheit eines jeden einzelnen Beschäftigten zurückgeführt. Mit der Einführung eines neuen Dienstplanmodells und einer neuen Arbeitszeitabrechnung im Jahr 2007 sank die subjektiv empfundene Arbeitszufriedenheit. Viele Beschäftigte fühlten sich übermäßig belastet. Dieser Umstand wirkte sich offenbar auch auf die

Fehlzeiten aus. Parallel war auch ein Anstieg der vorübergehend feuerwehrdienstuntauglichen Beamtinnen und Beamten zu erkennen.

Die Feuerwehr hat in Zusammenarbeit mit dem Personalrat unter Berücksichtigung der Wünsche der Beschäftigten einen modifizierten Dienstplan entwickelt, der u. a. verbesserte Regenerationszeiten beinhaltet und eine verlässliche Freizeitplanung ermöglicht. Er ist am 1. Januar 2008 in Kraft getreten. Die Behörde für Inneres geht davon aus, dass damit ein wesentlicher Schritt zur Reduzierung der Belastungen gemacht wurde, der sich positiv auf die Fehlzeitenquote auswirken wird.

Mittelfristig ist geplant, für die Feuerwehr Hamburg ein zentrales, ganzheitliches Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) zu implementieren. Die Feuerwehr Hamburg erwartet vom BGM die Stärkung der Gesundheit und die Erhöhung der Arbeitszufriedenheit der Beschäftigten, die Reduzierung der Krankenquote und der vorzeitigen Dienstunfähigkeiten. Um das zu erreichen, wird die Feuerwehr Hamburg eine organisierte und strukturierte Gesundheitsförderung in die Gesamtorganisation einführen. Für die Beschäftigten ist eine Zielsetzung, Handlungsspielräume für ein persönliches Gesundheitsverhalten zu erreichen. Dazu zählen die Entwicklung einer offenen Kommunikation und die Partizipation bei der gesundheitsgerechten Entwicklung des Arbeitsplatzes.

Erste Schritte zur Umsetzung sind bereits durch die Erarbeitung eines Leitfadens zur betrieblichen Gesundheitsförderung bei der Berufsfeuerwehr Hamburg getan, die Einrichtung einer Projektorganisation ist noch im ersten Halbjahr 2008 geplant.

(3) Bezirksamt Hamburg-Mitte für Leitende / Entscheidende Verwaltungsfachleute und Bürofach- / -hilfskräfte

In beiden Berufskategorien ist eine Reduzierung der Fehlzeitenquote zu verzeichnen. Bei den Bürofach-/hilfskräften um 0,2 % und den leitenden und entscheidenden Verwaltungsfachleuten sogar um 1,2 %.

Die Angebote der strukturellen Hilfen für einzelne Organisationseinheiten sowie der individuellen Förderung für Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern werden aufrechterhalten. Dazu gehören insbesondere alle gesundheitsfördernden Maßnahmen als auch die Unterstützung/Förderung bei der Inanspruchnahme der breitgefächerten Fortbildungsangebote.

Da die Entwicklung der Fehlzeiten in den berichtspflichtigen Bereichen im Bezirksamt Hamburg-Mitte positive Veränderungen zeigt, wird das Spektrum der unterstützenden Maßnahmen auch im laufenden Jahr mit einigen zusätzlichen Angeboten weiterhin vorgehalten werden.

(4) Bezirksamt Wandsbek für Leitende / Entscheidende Verwaltungsfachleute

Die Fehlzeitenquote in der Berufskategorie leitende / entscheidende Verwaltungsfachleute liegt im Bezirksamt Wandsbek bei 8,2 % (Richtwert 4,5 %). Das Bezirksamt Wandsbek beschäftigt 227 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in dieser Berufskategorie. Das entspricht einem Anteil von 17,9 % des statistischen Personalbestandes.

Die Berufskategorie der leitenden und entscheidenden Verwaltungsfachleute erstreckt sich über den gesamten Tätigkeitsbereich des Bezirksamtes Wandsbek. Die Analyse der Fehlzeitendaten dieser Berufskategorie für 2007 hat ergeben, dass 71 % der AU-Fälle eine Krankheitsdauer von 1-3 Tagen haben (ca. 18 % der AU-Tage). Gleichzeitig wurde ermittelt, dass 41% der Krankheitstage durch ca. 3 % der AU-Fälle mit einer Dauer von mehr als 30 Tagen verursacht wurden. Das deutet darauf hin, dass ein großer Teil der Fehlzeiten von einem kleinen Teil der Belegschaft verursacht wird, die sich nicht in einem Bereich, aber in Publikumsdienststellen konzentrieren.

Die hohe Fehlzeitenquote der Berichtszielgruppe beruht auf einer größeren Anzahl von Erkrankungen, die ausschließlich auf den Einzelfall bezogen begleitet werden können. Aufgrund eines Rechtsstreits des Personalrates gegen das Bezirksamt ist das in Wandsbek bisher ausgesetzte BEM-Verfahren erst zum 01. Februar 2008 eingeführt worden. Durch die Umsetzung und Durchführung der BEM-Verfahren erhofft sich das Bezirksamt eine Senkung der Fehlzeitenquote in Bezug auf arbeitsplatzbedingte Belastungen in diesem Bereich.

Um die Betriebliche Gesundheitsförderung im Bezirksamt Wandsbek effizient und strukturiert aufzubauen wurde in 2007 die Arbeitsgruppe Betriebliche Gesundheitsförderung (AG BGF) ins Leben gerufen. In dieser AG wurden bisher folgende Strategien entwickelt, die im laufenden und in den folgenden Jahren durchgeführt werden sollen:

- Erfolgreiche Etablierung der BEM-Verfahren,
- Überarbeitung des bisherigen dezentralen Gesundheitsberichtsverfahrens,
- Förderung von Fortbildungen für Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter und Führungskräfte,
- Reaktivierung der Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräche,
- Durchführung eines Gesundheitstages,
- Flächendeckende Erstellung von Gefährdungsanalysen (Analyse arbeitsplatzbedingter und psychischer Belastungen),
- Erarbeitung einer Dienstvereinbarung zum Thema Sucht.

Neben diesen genannten Strategien ist es das Ziel des Bezirksamtes das Bewusstsein für Gesundheitsförderung und Gesunderhaltung im gesamten Bezirksamt fest zu etablieren.

(5) Bezirksamt Bergedorf für Bürofach- / -hilfskräfte

Es handelt sich um die Berufskategorie der Bürofach- / -hilfskräfte. Diese Berufskategorie macht 32,1 % des gesamten Personalbestandes mit insgesamt 170 Köpfen aus. Diese 170 Personen verteilen sich auf alle Bereiche des Bezirksamtes. Sie finden sich in den verschiedensten Funktionen und Rahmenbedingungen. Daher sind auch die unterschiedlichsten Maßnahmen erforderlich, um Einfluss nehmen zu können. Z.B. wurde für alle Bürgerzentren, in denen eine extrem hohe Fehlzeitenquote zu verzeichnen war und vorwiegend Bürofachkräfte beschäftigt sind, auf der Grundlage einer Gefährdungsanalyse durch den AMD ein Gesundheitszirkel initiiert, um in den Themenfeldern Arbeitsumfeld, Führung und Zusammenarbeit Verbesserungen herbei zu führen.

In vielen anderen Bereichen sind die Vorgesetzten inzwischen soweit sensibilisiert, dass regelhaft Teamentwicklungsmaßnahmen durchgeführt werden, um evtl. Konflikte abzubauen oder Arbeitsprozesse zu verbessern. Auch im Bereich der Bürofachkräfte gibt es etliche Fälle länger Erkrankter, deren Fehlzeit ca. 38 % Anteil an der Gesamtfehlzeit ausmachen. Hier wird über das Betriebliche Eingliederungsmanagement versucht, positiven Einfluss zu nehmen.

(6) Justizbehörde für Vollstreckungs-/ Vollzugspersonal

Die im Personalmanagementbericht 2007 angekündigten Vorhaben wurden mit Ausnahme der Gesundheitstage vollen Umfanges durchgeführt. Diese gesundheitsfördernden Maßnahmen haben zu einer Entspannung der Situation geführt. Gegenüber dem Vorjahr war in 2007 eine Abnahme der Langzeiterkrankungen um rund 5 Prozentpunkte zu verzeichnen.

Zu den einzelnen Maßnahmen:

- mittlerweile sind 90 % der im Schichtdienst eingesetzten Beamtinnen und Beamte der Justizvollzugsanstalten Billwerder und Hahnöfersand in Langzeitschichten eingesetzt.
- 9 Beamte wurden mittels eignungsdiagnostischer Untersuchung für Laufbahnaufgaben im mittleren Verwaltungsdienst getestet.

- 5 Beamte des mittleren allgemeinen Vollzugsdienstes wurden für Verwaltungsaufgaben qualifiziert.

Neben der Fortführung der bestehenden Angebote zur betrieblichen Gesundheitsförderung soll das Sportangebot für Strafvollzugsbedienstete nochmals erweitert werden.

2.3 Aktivitäten der Betrieblichen Gesundheitsförderung

Anfang 2007 sind die Verhandlungen über eine Vereinbarung nach § 94 HmbPersVG wieder aufgenommen worden. Nach konstruktiven Verhandlungen steht die anvisierte Prozessvereinbarung mit den gemeinsamen Zielen und Grundsätzen der Betrieblichen Gesundheitsförderung kurz vor dem Abschluss. Somit kann alsbald mit der Vereinbarung der konkreten Bausteine begonnen werden. Die Vereinbarungspartner haben sich darauf geeinigt, zunächst die Themen BEM, Gefährdungsbeurteilungen sowie Instrumente der Vorbeugung / Prävention (z.B. Gesundheitsuntersuchungen, Ernährung) zu verhandeln.

Das Ende 2007 initiierte Programm, mit Anbietern aus dem Bereich Fitness, Gesunderhaltung und Wellness besondere Konditionen für alle Beschäftigten zu verhandeln,¹⁰ hat sich als voller Erfolg erwiesen. Dies zeigen nicht nur die zahlreichen Anfragen und Rückmeldungen sondern auch die ersten Zahlen. So nutzen bei einem großen Premiumanbieter bereits über 600 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die günstigen Konditionen. Insgesamt können die Beschäftigten aus zehn verschiedenen Anbietern wählen.

Besser noch als das Training im Fitnessstudio ist jedoch das Sporttreiben im Kreis der Kolleginnen und Kollegen. Um einen Überblick über die zahlreichen Betriebssportaktivitäten in der hamburgischen Verwaltung zu erhalten, hat das Personalamt zeitgleich zur Erstellung des Personalmanagementberichts eine Abfrage an die Behörden gerichtet. Gefragt wurde z.B. nach Organisationsformen (z.B. als Verein), Trainingsorten und den Ansprechpartnern. Geplant ist, diese Aktivitäten zukünftig stärker zu vernetzen und zu bewerben. Hierzu dienen auch ansprechend gestaltete Informationsmaterialien, die interessierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zur Verfügung gestellt werden können.

2.4 Fazit

Die Berichte über die überdurchschnittlichen Fehlzeiten in relevanten Berufskategorien zeigen, dass gesundheitsfördernde Maßnahmen allein zur Senkung bzw. Stabilisierung der Fehlzeiten nicht ausreichen. So ist bei der großen Berufsgruppe Feuerwehr, nachdem sie von 2006 auf 2007 um 1,1 Prozentpunkte gesenkt werden konnte, die Fehlzeitenquote gegenüber dem Vorjahr erheblich gestiegen. Doch nicht aufgrund tätigkeitsbezogener Belastungen, sondern vermutlich zu einem großen Teil aufgrund eines Zusammenhangs zwischen Arbeitszufriedenheit und neuem Dienstplanmodell.

Dies zeigt, dass der Ansatz des Senats der FHH richtig ist, in der strategischen Gesundheitsförderung vor allem auf die Verankerung der Gesundheitsförderung in der Organisation und bei den Führungskräften anzusetzen. So wurde mit der Neuausrichtung der Führungsfortbildung (siehe 1.) die Gesundheitsförderung als Pflichtmodul aufgenommen. Damit wird konsequent der Weg weiterverfolgt, die Führungskräfte, wie im Rahmen des BEM, stärker mit dieser Thematik zu befassen. Organisatorisch wird das Personalamt nach Abschluss der §94er-Vereinbarung zur Betrieblichen Gesundheitsförderung darüber hinaus im Jahr 2008 als nächstes das Thema Gefährdungsbeurteilungen angehen. Denn auch das zeigen die Rückmeldungen der Behörden und Ämter. Überdurch-

¹⁰ Dabei entsteht für die Beschäftigten kein geldwerter Vorteil, da keine Zuschüsse seitens des Arbeitgebers und Dienstherrn gezahlt werden. Die Beschäftigten müssen die Angebote, die sie in Anspruch nehmen, selbst finanzieren, profitieren aber von Preisnachlässen und besonderen Angeboten, wie es beispielsweise bei dem Großkundenabo des HVV schon seit Jahren üblich ist.

schnittliche Fehlzeiten entstehen nicht nur durch Langzeiterkrankte, sondern auch durch Häufungen in besonders belasteten Bereichen. Hier greift das BEM, auch wenn es in der FHH als Präventionsinstrument verstanden wird, zu kurz.

Auch vor dem Hintergrund der demografischen Entwicklung wird es darauf ankommen, Arbeitsplätze nicht nur alter(n)sgerecht (siehe 4.), sondern auch so zu gestalten, dass Überlastungen erst gar nicht entstehen bzw. minimiert werden.

Das Thema Langzeiterkrankungen bleibt jedoch ganz oben auf der Agenda. Die Rückmeldungen der Behörden zu den überdurchschnittlichen Fehlzeiten zeigen, dass in das Betriebliche Eingliederungsmanagement hohe Erwartungen gesetzt werden. Hier wird zu beobachten sein, inwieweit das BEM die großen Erwartungen hinsichtlich der mittel- bis langfristigen Senkung von Fehlzeiten erfüllen kann.

3 Mobilität und interner Arbeitsmarkt

3.1 Einleitung

Das Thema Mobilität und Interner Arbeitsmarkt ist seit dem Personalmanagementbericht 2005 ein Schwerpunkt der Behörden und Ämter. Es ist strategisch bedeutsam, was nicht zuletzt durch die komplexen Bezüge zu den übrigen Schwerpunktthemen des Personalmanagementberichts sichtbar wird:

- zur Betrieblichen Gesundheitsförderung – in dem z.B. ein Wechsel der Behörde oder der Aufgabe drohende Dienstunfähigkeit oder hohe krankheitsbedingte Ausfallzeiten überwinden helfen kann,
- zur Personalbedarfsplanung, weil zwischenbehördliche Mobilität dazu beiträgt, Personalbedarfe zu decken,
- zur demografischen Entwicklung, weil abwechslungsreiche Tätigkeiten und ein Wechsel der Anforderungen die Lernfähigkeit und die geistige Flexibilität auch in späteren Berufsjahren unterstützt.

Eine weitere Facette hat das Thema Mobilität und Interner Arbeitsmarkt durch die Integration der Rückkehrerinnen und Rückkehrer der Asklepios Kliniken Hamburg GmbH bekommen.

Bereits in den vergangenen Berichten wurde erkennbar, dass die eingeleiteten Maßnahmen zur Mobilitätsförderung (vgl. Personalmanagementberichte 2004 bis 2007) keine kurzfristigen Effekte hervorrufen sondern langfristig wirken. Der Berichtspunkt soll fortgeschrieben werden, um die strategische Bedeutung und Kontinuität des Themas zu unterstreichen. Die in den früheren Personalmanagementberichten getroffenen Einschätzungen sind im Wesentlichen weiter gültig.

Dies bestätigt sich im Hinblick auf die in früheren Personalmanagementberichten dargestellten Projekte zur Förderung der Mobilität.

- Im Berichtsjahr wurden Verhandlungen mit den Spitzenorganisationen der Gewerkschaften und Berufsverbänden über eine Vereinbarung nach § 94 HmbPersVG zu den Themen „Fachpartnerschaften“ und „gesteuerte Mobilität“ (siehe Personalmanagementbericht 2007) aufgenommen, mit dem Ziel, sie in 2008 zum Abschluss zu bringen.
- Die Einführung des Obligatorischen Planstellenwechsels im höheren allgemeinen Verwaltungsdienst hat schon in den ersten beiden Jahren dazu geführt, dass die meisten betroffenen Nachwuchskräfte des höheren allgemeinen Verwaltungsdienstes Stellenwechsel auf eigene Initiative bereits vor dem vorgesehenen Maximalzeitraum von vier Jahren vorgenommen haben. Andere nahmen Elternzeit in Anspruch, so dass 2007 von den ursprünglich 13 Personen der Zielgruppe am Ende nur vier übrig blieben, davon zwei Teilzeitbeschäftigte. Für diese Personen wurden individuell neue Aufgaben gefunden. Das Personalamt begrüßt diesen Trend zum frühzeitigen Stellenwechsel der Nachwuchskräfte und wertet ihn als gewünschten Nebeneffekt.

3.2 Auswirkungen der Integration der Rückkehrerinnen und Rückkehrer aus den Asklepios Kliniken auf die Mobilität im Internen Arbeitsmarkt

1.960 Beschäftigte der mehrheitlich an die Asklepios-Kliniken Hamburg GmbH verkauften ehemaligen LBK-Krankenhäuser haben ihre Rückkehr zur hamburgischen Verwaltung erklärt (vgl. Bürgerchaftsdrucksache 18/7347). Darunter befinden sich 357 Beschäftigte der Tochterunternehmen CleaniG GmbH (342) und TexiG GmbH (15); die Frage, ob für sie ein Rückkehrrecht zur FHH besteht – die FHH bestreitet dies –, befindet sich zurzeit in der arbeitsgerichtlichen Klärung; die bisher vor dem Arbeitsgericht geführten Prozesse sind zu Gunsten der FHH entschieden worden.

Durch die Integrationsprozesse der Rückkehrerinnen und Rückkehrer aus den Asklepios Kliniken entstehen auf die Mobilität im internen Arbeitsmarkt der FHH folgende mögliche Einflüsse:

1. der interne Arbeitsmarkt, der seit 2003 durch die Maßnahmen des „geregelten Einstellungsverfahrens“ begrenzt ist (vgl. Personalmanagementbericht 2005), wandelt sich durch eine verstärkte Mobilität in diesen Arbeitsmarkt;
2. dadurch können indirekte Wirkungen auf die Mobilität der vorhandenen Beschäftigten entstehen.

Aufgabe des Projekts Interner Arbeitsmarkt (PIA) ist es, die o.g. Rückkehrerinnen und Rückkehrer in den bestehenden internen Arbeitsmarkt der FHH zu integrieren.

Bereits seit Beginn des Projekts im Jahr 2003 stand die Vermittlung von Beschäftigten in andere Tätigkeitsfelder des internen Arbeitsmarktes im Vordergrund. Neben der Förderung der individuellen Mobilität der Beschäftigten, ging es in den Folgejahren mehr und mehr um die Vermittlung „strukturell“ mobil gemeldeter Beschäftigter, deren Aufgaben in Folge aufgabenkritischer Prozesse entfallen sind (siehe Abbildung 3-1).

Vermittlungen seit dem Jahr 2003:

Jahr	2003	2004	2005	2006	2007
Vermittlungen	103	218	158	214	328

Abbildung 3-1: Anzahl von Vermittlungen bei PIA

Dabei ist der Anteil der Vermittlungen von strukturell Mobilien an allen Vermittlungen seit dem Berichtsjahr 2003 kontinuierlich gestiegen.

Für das kommende Berichtsjahr 2008 ist aufgrund der hohen Priorität der Integration der Rückkehrerinnen und Rückkehrer aus den Asklepios Kliniken von einem Rückgang der Vermittlung von individuell Mobilien auszugehen.

Der Senat hat eine Reihe von Maßnahmen beschlossen, die teilweise auch schon im Berichtsjahr 2007 begonnen wurden, um die Rückkehrprozesse zu gestalten (vgl. Bürgerschaftsdrs. 18/7347):

1. Vermittlung in ausfinanzierte Stellen
2. Vermittlung in vollständig oder teilweise refinanzierte Aufgaben
3. Vermittlung in temporäre Aufgaben.

In der berufsfeldorientierten Beratung von PIA wurden die Qualifikationen und Lebensläufe der rückkehrenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern erfasst, eine Vielzahl von Informations- und Beratungsgesprächen und Informationsveranstaltungen durchgeführt.

Der Bereich „PersonalService Integration“ (PSI) wurde im Zusammenhang mit dem Rückkehrprozess als eigene Dienststelle im personalrechtlichen Sinne im Personalamt neu eingerichtet - die dafür notwendigen Personalressourcen wurden durch temporäre Abordnungen aus den Behörden und Ämtern gewonnen - um die Personalangelegenheiten der neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in einer Hand zu verwalten, bis sie endgültig in freie Stellen eingesteuert werden können.

Weitere personalwirtschaftliche Steuerungsmaßnahmen zur Integration der Rückkehrerinnen und Rückkehrer sind z.B.:

- Im Zusammenhang mit dem geregelten Einstellungsverfahren wurden die Beschäftigtengruppen erweitert, für die Ausnahmeanträge bei externen Einstellungen erforderlich sind, um möglichst viele Stellen für Rückkehrerinnen und Rückkehrer zur Verfügung zu haben.
- Alle freiwerdenden Stellen müssen weiterhin grundsätzlich ausgeschrieben werden; sie sind möglichst drei Monate vor ihrer Besetzbarkeit dem Personalamt zu melden. Dies gibt PIA Gelegenheit für die (Nach) Besetzung geeigneter Rückkehrerinnen und Rückkehrer zu finden.
- Die Möglichkeit des Personalamts wurde gestärkt, bei der Bewerberauswahl in Stellenbesetzungsverfahren strukturelle Bewerberinnen und Bewerber zu benennen.

Daneben sind neue Rekrutierungsprojekte aufgesetzt worden mit dem Ziel der Personalverstärkung z.B. für

- team.arbeit.hamburg (ARGE)
- den Bezirklichen Ordnungsdienst (BOD)
- Angestellte im Polizeidienst (AiP)
- Gesundheitsämter in den Bezirken
- das Fallmanagement in der Eingliederungshilfe
- das Forderungsmanagement (Rückforderung von gezahlten Arbeitslosenhilfedarlehen)
- den Einsatz in Vor- und Geschäftszimmern, Schulbüros

Dieser berufliche Neuorientierungsprozess für eine große Zahl von Beschäftigten wird durch vielfältige Qualifizierungsmaßnahmen seitens des Zentrum für Aus- und Fortbildung (ZAF) flankiert.

Das ZAF hat zusammen mit PIA eine Vielzahl von Qualifizierungsmaßnahmen entwickelt, die sich grob in drei Formen gliedern:

1. Vorlaufende Qualifizierungsmaßnahmen, mit dem Ziel, die Vermittlungsfähigkeit zu erhöhen
2. Qualifizierungsmaßnahmen für konkrete Tätigkeiten (z.B. team.arbeit.hamburg; Qualifizierung zur Vorzimmer-/Geschäftszimmerkraft.)
3. Einzelqualifizierungen

Geplant und durchgeführt sind bislang folgende Maßnahmen:

Maßnahme	Dauer in Tagen	Inhalt
1. Vorlaufende Qualifizierungsmaßnahmen		
Einführungskurse	15	Vorbereitung auf Verwaltungs/Bürotätigkeiten in der FHH
Qualifizierungskurse	40	Einführung in die Grundlagen der Verwaltung
Bewerbungstrainings	1,5- 2,5	Optimierung der Bewerbung
Verwaltungs Know-How Einführung	2	Kurzüberblick Verwaltung
Büroorganisation	2	Professionelle Büroorganisation
2. Qualifizierungsmaßnahmen für konkrete Tätigkeiten		
Tätigkeiten im Vor- und Geschäftszimmer	20	Vorbereitung auf die Tätigkeit im Vor- und Geschäftszimmer
Arbeitsvermittlung team-arbeit-hamburg	30	Qualifizierung für die Tätigkeit als Arbeitsvermittler/in
Fachassistenz team-arbeit-hamburg	30	Qualifizierung für die Tätigkeit in der Eingangs- oder Leistungssachbearbeitung
Tätigkeiten im Schulsekretariat	30	Qualifizierung für die Tätigkeit in Schulsekretariaten
Abrechnung Krankenhilfe	noch offen	Qualifizierung zur Prüfung der Abrechnungen in der Krankenhilfe
Qualifizierung Fallmanagerinnen	noch offen	Qualifizierung zur Steuerung der Maßnahmen der Eingliederungshilfe im Einzelfall
Pflegefachdienst	noch offen	Qualifizierung zur Feststellung des Pflegebedarfs
3. Einzelqualifizierungen		
Diverse	Unterschiedlich	von Fahrerlaubnis bis Personalverwaltung

Abbildung 3-2: Qualifizierungsmaßnahmen für -Rückkehrerinnen und -Rückkehrer aus Asklepios Kliniken

Die Integration der Asklepios-Rückkehrenden bedeutet zusätzliche „Bewegung“ für die hamburgische Verwaltung.

Die Integrationsprozesse werden auch in den nächsten Jahren noch andauern, insbesondere für diejenigen Personen, deren erste Beschäftigungsmöglichkeit nicht auf Dauer oder nicht sogleich auf ausfinanzierten Stellen erfolgt. Für sie werden in den nächsten Jahren weitere Beschäftigungsmöglichkeiten bis hin zu Stellengrundlagen gefunden werden müssen.

Die Behörden und Ämter sind umfassend in den Integrationsprozess einbezogen, so z.B. die Personalentwicklerinnen und -entwickler bei der Erstellung von Anforderungsprofilen, bei der Mitwirkung an Auswahlverfahren oder der Frage, welche Qualifizierungsbedarfe bestehen.

3.3 Fazit

Die Integration der Asklepios-Rückkehrerinnen und -Rückkehrer beeinflusst das Thema Mobilität auch in den kommenden Jahren. Die konkreten Auswirkungen z.B. auf die Entwicklung der Personalbedarfe sind heute noch nicht absehbar, da die „mitgebrachten“ Berufsgruppen in der FHH nicht immer gleich 1:1 eingesetzt werden können. Es gilt sowohl in den aufnehmenden Behörden und Ämtern als auch vom Personalamt zu verfolgen, wie sich das Thema Mobilität in diesem Zusammenhang weiter entwickelt.

4 Demografische Entwicklung der Beschäftigten der hamburgischen Verwaltung – Handlungsanforderungen an das Personalmanagement

Das Thema Demografische Entwicklung wird in den letzten Jahren verstärkt in der Öffentlichkeit diskutiert. Kaum eine Fachzeitschrift, die sich nicht mit den Auswirkungen der alternden Gesellschaft auf die Versorgungssysteme und den Fachkräftebedarf beschäftigt. Auch wenn in wissenschaftlichen Untersuchungen und im politischen Umfeld bereits seit Jahren und Jahrzehnten auf diese Entwicklung hingewiesen wird, ist sie in der betrieblichen Wirklichkeit erst in den letzten Jahren angekommen.

In der FHH hat das Personalforum 2005 und der Impulsvortrag von Prof. Dr. Ursula Lehr wichtige Anregungen für die Diskussion gesetzt (vgl. blickpunkt personal 02/2005). Anschließend wurde das Thema intern weiter diskutiert.

Welche Bedeutung hat nun die demografische Entwicklung für das Personalmanagement der hamburgischen Verwaltung? Wo stehen wir?

Das Thema wurde für die hamburgische Verwaltung bereits gegen Ende der 1990er Jahre aufgeworfen, als erstmalig vollständige Daten über die Beschäftigtenstruktur vorlagen. Die Entscheidung im Jahr 2003 über die Durchführung einer behördenübergreifenden mittelfristigen Personalbedarfsplanung ist auf diese Erkenntnisse zurück zu führen (vgl. 5).

Beim genaueren Hinsehen unterscheidet sich Personalmanagement unter dem Gesichtspunkt der älter werdenden Belegschaft nicht wesentlich von unserer bisherigen Praxis der Personalentwicklung - weder in den Instrumenten, noch in der praktischen Umsetzung. Die größten Unterschiede liegen in der Schwerpunktsetzung: Die Auseinandersetzung mit dem Thema „Alter“ in der Organisation verändert die Blickrichtung und damit manche Prioritäten.

Zuallererst erfordert der Umgang mit der demografischen Entwicklung eine Beschäftigung mit den menschlichen Alterungsprozessen: Wie werden sie beeinflusst? Und vor allem: wie sind sie betrieblich beeinflussbar?

Aus allen wissenschaftlichen Untersuchungen geht hervor, dass es sich beim „Altern“ um ein komplexes Wirkungsgeflecht handelt zwischen Lernen und Lernfähigkeit, Anforderungen und Flexibilität in der Arbeit und Gesundheit.

Warum ist das Thema Alternde Belegschaft ein Thema für die FHH? Besteht angesichts durchschnittlich älter werdender Beschäftigter in der FHH ein Handlungsbedarf, sich mit diesem Thema zu beschäftigen?

Das Durchschnittsalter der Beschäftigten der FHH beträgt 46 Jahre, die Streuung zwischen den Berufsgruppen liegt allerdings zwischen 41 Jahren (Polizeivollzugsberufe) und 49 Jahren (Lehrkräfte an staatlichen Schulen, technische Berufe) (vgl. Personalstrukturbericht 2008, C.3).

Die Bewertung der Altersabgänge muss vor dem Hintergrund der Verweildauern der Beschäftigten (durchschnittliches Eintrittsalter, laufbahnbezogene Verweildauer),¹¹ der jeweiligen berufsbedingten Einflussfaktoren sowie der spezifischen (regionalen) Arbeitsmarktstruktur vorgenommen werden.

¹¹ Vgl. zu der Bedeutung der Verweildauer den Personalstrukturbericht 2004 in blickpunkt personal 3/2004, S.49

Diese fachliche Bewertung obliegt den einzelnen Behörden und Ämtern (für ihr Personal) sowie den politisch für die Berufsgruppen federführenden Fachbehörden, um konkrete Maßnahmen ableiten zu können (vgl. dazu auch die Behördenprojekte unter 4.2).

Folgende Aspekte haben die hamburgische Verwaltung übergreifend dazu bewogen, dem Thema näher nachzugehen:

1. Ältere Beschäftigte der FHH haben höhere Fehlzeiten, viele erreichen bereits heute nicht die Antragsaltersgrenze, sondern scheiden auf eigene Initiative oder wg. Dienstunfähigkeit vorzeitig aus. Dies gilt besonders für bestimmte Berufsgruppen (z.B. Lehrkräfte, Strafvollzugsbedienstete).
2. Jüngere und Ältere ergänzen sich in ihren spezifischen Fähigkeiten: Während die Jüngeren eher mit größerer Unvoreingenommenheit Neuem gegenüber reagieren, bringen Ältere mehr Erfahrungswissen ein. Was bedeutet es, wenn sich die Zusammensetzung des Personalkörpers verschiebt: Fehlen uns Kompetenzen?
3. Mit den hohen altersbedingten Ausscheidensraten in den nächsten Jahren bekommt der Transfer von Wissen eine noch deutlich höhere Relevanz für die FHH als bisher.
4. Die Bedeutung beruflicher Veränderungen steigt für alle Berufsgruppen. Die Offenheit und Flexibilität sinkt bei Beschäftigten, die lange Zeit wenigen Veränderungen ausgesetzt waren, vor allem, wenn Anreize fehlen. Es gilt also, Rahmenbedingungen zu schaffen, unter denen berufliche Veränderungen positiv bewertet oder zumindest zur Normalität werden.

Was müssen wir also tun, um angesichts dieser Entwicklungen die **Leistungsfähigkeit der Verwaltung auf Dauer sicherstellen** zu können?

Die vier dargestellten Aspekte zeigen, dass das Thema sehr komplex ist: Ansatzpunkte des Personalmanagements müssen sowohl auf der organisatorischen Ebene erfolgen (Was können wir strukturell den Entwicklungen entgegensetzen, damit langfristig prognostizierte Entwicklungen nicht auftreten?) als auch bei den Individuen ansetzen (welche Angebote machen wir heute den Beschäftigten? Welche Erwartungen haben wir als Arbeitgeber? Welche Pflichten haben auch die Beschäftigten?).

Die demografische Entwicklung in der hamburgischen Verwaltung und der damit verbundene Generationenwechsel sollte allerdings vor allem auch als Herausforderung betrachtet werden, die positive Wirkungen in manchen Bereichen auslösen wird.¹²

Grundsätzliche Erkenntnisse zur Leistungsfähigkeit im Alter

• Lernen und Intelligenz

Bei den geistigen - kognitiven - Fähigkeiten unterscheidet die Forschung zwischen zwei Formen: Der fluiden Intelligenz – auch Prozessintelligenz – und der kristallinen Intelligenz – auch Wissensintelligenz. Die fluide Intelligenz wird insbesondere für die Lösung neuer, bisher nicht aufgetretener Probleme benötigt. Sie äußert sich in einer schnellen Auffassungsgabe, einer hohen Verarbeitungsgeschwindigkeit von Informationen, im schlussfolgernden Denken und in der Abstraktionsfähigkeit. Die kristalline Intelligenz steuert dagegen erfahrungs- und sprachbasierte Aktivitäten, die auf den im Altersverlauf erworbenen Wissen und Fähigkeiten gründet¹³.

Beide Formen der Intelligenz entwickeln sich im biographischen Zeitverlauf sehr unterschiedlich. Während die fluide Intelligenz ab dem 30. Lebensjahr je nach Trainingsstand und Übung tendenziell abnimmt, bleibt die kristalline Komponente bis ins hohe Alter stabil, unter günstigen Umständen ist sogar eine Steigerung möglich.

¹² Zu den Auswirkungen auf die Personalbedarfsplanung siehe 5.

¹³ Vgl. u.a. Lehr, U.r (2007): Psychologie des Alterns. Wiebelsheim, 78; Woithe (2007): Personalmanagement in Städten und Gemeinden vor dem Hintergrund der demographischen Entwicklung, Köln, 13

Lehr bringt diesen Aspekt auf folgenden Punkt: „Eine differenzierte Betrachtung etwaiger Altersveränderungen im intellektuellen Bereich, im Hinblick auf die Lernfähigkeit wie auch auf die psychomotorischen Fähigkeiten macht deutlich, dass dem kalendarischen Alter nur eine sehr geringe Bedeutung zukommt, dass hingegen innerhalb ein- und derselben Altersgruppe erhebliche Leistungsunterschiede sichtbar werden. Der Ausbildungsstand, das berufliche Training, Selbstvertrauen, das Selbstbild und Motivationsfaktoren gewinnen hier an Bedeutung. Und schließlich konnte man zeigen, dass die erbrachte Leistung auch von Leistungserwartungen der Umwelt mitbestimmt wird.“¹⁴

Aus diesem Grund wurde das „Defizitmodell“ in der wissenschaftlichen Diskussion (Ältere haben Defizite gegenüber Jüngeren) durch das „Differenzmodell“ abgelöst, das davon ausgeht, dass Altersvorgänge in erster Linie individuelle Verlaufsformen annehmen. Dieses Modell erklärt die individuellen Unterschiede in der Leistungs- und Lernfähigkeit Älterer mit intervenierenden Persönlichkeitsvariablen und sozialen Umgebungseinflüssen.

- **Die Rolle von Überzeugungen in Bezug auf das Gedächtnis**

Entscheidend für die Leistungsfähigkeit (im Alter) sind auch die eigenen Überzeugungen. So gehen ältere Menschen vielfach davon aus, dass ihr Gedächtnis aufgrund ihres Alters nachlässt, ohne dass sich dies empirisch bestätigen lässt. Hierbei übernehmen sie die gesellschaftlichen Altersbilder. Lehr führt dazu aus, dass sich meistens „bei Älteren weit pessimistischere Vorstellungen über Gedächtnis (finden) als dies nach deren realer Leistungsfähigkeit angezeigt wäre“.¹⁵ „Schlechtere Gedächtnisleistungen im Alltag sind bei Älteren oft eher eine Folge von Zweifeln an sich selbst als eine tatsächliche Abnahme der Leistungsfähigkeit.“¹⁶ Da Ältere oft ein negativeres Bild von der eigenen Gedächtnisleistung haben als Jüngere, sind ihre in der Realität erbrachten schlechteren Leistungen deshalb häufig auch auf dieses zurückzuführen.

- **Arbeitsproduktivität / Leistungsfähigkeit, Motivation und Veränderungsbereitschaft**

Auch die Offenheit für neue Anforderungen und Veränderungen der eigenen Person weist einen engen Bezug zur Biographie auf, ist also oftmals in früheren Lebensjahren angelegt. Die Flexibilität ist demnach bei jenen Menschen im Alter besonders hoch, die auch in früheren Lebensjahren offen für Veränderungen gewesen sind.¹⁷

Folgt man empirischen Untersuchungen sinkt die Arbeitsproduktivität bei Älteren nicht oder nur geringfügig,¹⁸ außerdem können Schulungen, Fort- und Weiterbildung etwaige so genannte „altersbedingte Produktivitätseffekte“ verhindern.¹⁹

Auch die Motivation – etwa beeinflusst durch die fehlenden Aufstiegschancen für ältere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, eine zunehmende Arbeitsverdichtung sowie veränderte Qualifikationsanforderungen und gesundheitliche Belastungen – stellt eine wichtige Stellgröße für die Leistungsfähigkeit dar.

- **Erwartungen an ältere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter**

Entgegen dieser empirischen Belege herrschen in der betrieblichen Praxis in deutschen Unternehmen viele Vorurteile, die vor allem eine Leistungsminderung, ein Sinken der durchschnittlichen Arbeitsproduktivität schon zwischen 40 und 50 Jahren, körperliche und geistige Leistungseinbußen betreffen. Experimente mit fingierten Bewerbungsunterlagen, bei denen alle berufsbezogenen De-

¹⁴ Lehr(2007): a.a.O., 215

¹⁵ Lehr (2007): a.a.O., 100

¹⁶ Lehr (2007): a.a.O., 101

¹⁷ Buck, H.; Schletz, A. (2004): Ergebnisse des Transferprojektes Demotrans. Stuttgart S. 15

¹⁸ Vgl. Fünfter Altenbericht der Bundesregierung. Berlin: Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend 2005

¹⁹ Lehr (2007): a.a.O., 213

tails konstant gehalten wurden und lediglich die Altersangaben variierten, zeigten, dass mit zunehmendem Lebensalter eine schlechtere Einschätzung des Gesundheitszustandes erwartet wird, ein geringeres berufliches Engagement, geringere Leistungsmotivation, größerer Widerstand gegen technologische Veränderungen sowie eine geringere Flexibilität und nachlassende Bereitschaft zur Weiterbildung.²⁰ Ebenfalls untersucht wurde, dass es bei Führungskräften einen Unterschied gibt zwischen abstrakten Einstellungen zur Leistungsfähigkeit Älterer und ihren tatsächlichen Personalentscheidungen. Selbst diejenigen, die nach eigenem Bekunden in dieser Frage aufgeschlossen sind, entscheiden sich in einer konkreten Personalauswahl eher gegen die Älteren. Zur Begründung wird angeführt, dass sich die Führungskräfte bei ihren Entscheidungen nicht an ihren eigenen Erfahrungen orientieren, sondern an dem Image älterer Menschen schlechthin, das negative Züge enthält.²¹

Zur Bedeutung von Arbeitsformen und -organisation

• Alters- und Alternsgerechtigkeit der Arbeit

Kistler u.a. unterscheiden die Begriffe „altersgerechte“ und „alternsgerechte“ Arbeit. Altersgerecht bezieht sich auf einen aktuellen Ist-Zustand, während der Begriff „alternsgerecht“ eine in die Zukunft gerichtete Prozessdimension mit beinhaltet und heute in etwa analog zum Begriff des nachhaltigen Arbeitens verwendet werden kann. Ausgehend vom Nachhaltigkeitsbegriff wäre die Handlungsoption gegeben, ganz allgemein im Erwerbsleben nur bis zu einem Anforderungs- und Belastungslevel zu gehen, das in jedem Erwerbssalter auf längere Zeit schadlos erfüllt werden kann. Dieses ließe sich bei ca. 60 Prozent der auf Dauer gerichteten Maximalbelastbarkeit ansetzen.²²

Die Begriffe „altersgerecht“ wie „alternsgerecht“ beziehen jedoch nicht mit ein, dass es Kompetenzbereiche gibt, die mit höherem Erwerbssalter (und damit mehr Umsicht, Erfahrung, Kontextwissen, Netzwerkkontakten, Gelassenheit usw.) besser ausgefüllt werden könnten - dass es lebensphasentypische Aufgaben gibt, die im Alter 50plus seltener (z. B. Verantwortung für kleine eigene Kinder) und andere, die in diesem Alter häufiger (z. B. Pflegeverantwortung für betagte Angehörige) auftreten und die in Fragen der work-life-balance mit einbezogen werden müssen. Dieser Argumentation folgend müssten die Begriffe „altersgerecht“ und „alternsgerecht“ durch die Begriffe „kompetenzgerechtes“ und „lebensphasengerechtes“ bzw. „lebenslagengerechtes“ Arbeiten ersetzt werden. Das würde neben der Art der Arbeit auch die raumzeitliche Organisationsform der Arbeit mit einbeziehen.²³

Grundsätzlich ist jede „gesunderhaltende“ Arbeitsorganisation „alternsgerecht“, d.h. sie ermöglicht prinzipiell ein Arbeiten bis zur gesetzlichen Altersgrenze.

Dazu gehört Arbeit,

- die physisch und psychisch nicht über- oder unterfordert,
- die abwechslungsreich ist und Anregungen gibt,
- die Handlungsspielräume ermöglicht,
- von der keine direkten gesundheitlichen Gefahren ausgehen (Gefahrstoffe, Klima).

Dabei ist zu berücksichtigen, dass diese Faktoren auf jeden Menschen unterschiedlich wirken.

In der folgenden Tabelle erfolgt ein Überblick zu leistungsbeeinflussenden Faktoren, die sich auf die Leistungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer positiv und negativ auswirken können.

²⁰ Lehr (2007): a.a.O., 211

²¹ Lehr(2007): a.a.O., 212

²² Kistler u.a. (2006), Altersgerechte Arbeitsbedingungen. Machbarkeitsstudie für die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, Berlin, 26

²³ Kistler u.a. (2006): a.a.O., 27

Autonomie und Zeitsouveränität	<ul style="list-style-type: none"> • Häufiges Stresserleben ohne Erholungsmöglichkeit • Ständiger Wechsel zwischen verschiedenen Aufgaben, ohne Ergebnisreichung und – rückmeldung • Zeit- und Leistungsdruck bei fremdbestimmtem Arbeitstempo, Autonomie und Zeitsouveränität 	-
	<ul style="list-style-type: none"> • Arbeitspensum, Arbeitsrhythmus und Arbeitsablauf können in einem bestimmten Umfang selbst festgelegt werden. 	+
Belastungen	<ul style="list-style-type: none"> • Längerfristige Ausübung von Tätigkeiten mit einseitigen Belastungen • Arbeit bei extremen Umgebungseinflüssen wie Hitze, Kälte und hohe Luftfeuchte • Ständiges Arbeiten am Rande der körperlichen und psychischen Leistungsgrenzen 	-
	<ul style="list-style-type: none"> • Tätigkeiten mit regelmäßigem Belastungswechsel 	+
Erfahrungswissen	<ul style="list-style-type: none"> • Einfach strukturierte Tätigkeiten, die ohne größeres Vorwissen ausgeübt werden können 	-
	<ul style="list-style-type: none"> • Komplexere Tätigkeiten, bei denen Erfahrung benötigt wird 	+
Lernanforderungen	<ul style="list-style-type: none"> • Langfristig gleichbleibende Tätigkeiten ohne bzw. mit seltenen Lernanforderungen • Keine Weiterbildung 	-
	<ul style="list-style-type: none"> • Tätigkeitsbedingte kontinuierliche Lernerfordernisse • Regelmäßige Weiterbildung 	+
Motivation	<ul style="list-style-type: none"> • Vertikale Aufstiegsmöglichkeiten nur bis ca. 45 Jahre möglich • Fehlen horizontaler Entwicklungsmöglichkeiten 	-
	<ul style="list-style-type: none"> • Wechsel zwischen horizontalen und vertikalen Laufbahnen möglich • Tätigkeitsfelder mit fachlichen und persönlichen Entwicklungsmöglichkeiten • Partizipation an betrieblichen Entscheidungs- und Innovationsprozessen 	+

Quelle: Kistler u.a. 2006, 95

Abbildung 4-1: Einflussfaktoren auf die Leistungsfähigkeit älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer

Wer ist „alt“?

Wie gezeigt wurde, stellen starke interindividuelle Unterschiede in Bezug auf das individuelle Alter jede fixe Altersgrenze infrage.²⁴ Alter ist individuell etwas höchst Unterschiedliches. Mit steigender Lebenserwartung verändern sich Alterungsprozesse, so dass Ältere heute „jünger“ sind als früher.

Ausgehend von dieser Einschätzung soll es für das Personalmanagement der hamburgischen Verwaltung im Umgang mit dem Thema Demografie keine starren Altersgrenzen²⁵ geben. Es gilt vielmehr, Rahmenbedingungen zu reflektieren und Maßnahmen zu entwickeln, die die Beschäftigten dabei unterstützen, Eigenschaften, die Jüngeren zugeschrieben werden (Flexibilität, Leistungsfähigkeit) langfristig zu erhalten.

Maßnahmen- und zielbezogen ist dann konkret zu entscheiden, ob die Definition einer altersbezogenen Zielgruppe sinnvoll ist.²⁶

4.1 Handlungsfelder der hamburgischen Verwaltung zum Umgang mit der demografischen Entwicklung

Die FHH strukturiert ihre Instrumente und Ansatzpunkte des Personalmanagements in sieben Handlungsfeldern.

Es sind dies

1. Personalgewinnung und Ausbildung
2. Führungskräfteauswahl und -entwicklung
3. Employabilität
4. Kommunikation
5. Gesundheit und Leistungsfähigkeit
6. Arbeitsorganisation und -zeit
7. Professionalisierung des Personalmanagements

Diese Systematisierung liegt auch dem Diskussionsprozess zugrunde, in der die Notwendigkeiten und bisherigen Aktivitäten der Behörden und Ämter zur Flankierung der demografischen Entwicklung innerhalb der FHH dargestellt sind. Da sich die einzelnen Instrumente nicht eindeutig einzelnen Feldern zuordnen lassen, sondern vielmehr oft mehrere Felder berühren, wird in der Darstellung eine Zuordnung nur nachrichtlich ausgewiesen.

1. Die Freie und Hansestadt Hamburg als attraktiver Arbeitgeber und Dienstherr

Handlungsfeld Personalgewinnung und -ausbildung

Die Frage, wie die hamburgische Verwaltung mit der demografischen Entwicklung ihrer Belegschaft umgehen soll und muss, beginnt bereits mit der Personalgewinnung und -auswahl. Die hamburgische Verwaltung hat – auch in finanziell schwierigen Zeiten – kontinuierlich ausgebildet und damit einen Grundstock dafür gelegt, dass die erwarteten Personalengpässe in den Jahren ab 2020 aus

²⁴ Prof. Ursula Lehr, Vortrag auf dem Personalforum 2005, zitiert aus blickpunkt personal 1/ 2006, S.4

²⁵ Gemeint sind nicht die status- und versorgungsrechtlichen Altersgrenzen.

²⁶ Die OECD definiert „Ältere Mitarbeiter“ als „Personen, die in der zweiten Hälfte ihres Berufslebens stehen, noch nicht das Pensionsalter erreicht haben und gesund, das heißt arbeitsfähig sind“ (zitiert nach Lehr (2007): a.a.O., 211),

heutiger Sicht handhabbar sind. Dazu hat auch die Personalbedarfsplanung beitragen, die seit 2003 behördenübergreifend nach einem einheitlichen Muster erfolgt.²⁷

Die Gewinnung von insbesondere jungem Personal wird zu einer strategischen Frage, wenn die Zahl der Schulabgängerinnen und Schulabgänger deutlich sinkt und damit das potenzielle Bewerberfeld kleiner wird.

Es wird also mittelfristig darauf ankommen, als Arbeitgeber und Dienstherr attraktiv zu sein. Dazu gilt es, die Stärken des öffentlichen Dienstes noch weiter auszubauen (z.B. durch flexible Arbeitszeiten, Möglichkeiten zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf, abwechslungsreiche Tätigkeiten im Laufe der Berufsbiographie (Mobilität) bei relativer Arbeitsplatzsicherheit) und Hemmnisse abzubauen (z.B. durch professionelle Darstellung in der Öffentlichkeit, leistungsorientierte Bezahlungselemente (LOB)).

In der FHH gibt es bereits eine Reihe unterschiedlicher Aktivitäten zur Stärkung des Handlungsfeldes Personalgewinnung und Ausbildung, wie z.B.

- Maßnahmen zur Steigerung des Anteils von Nachwuchskräften mit Migrationshintergrund mit dem Zielwert, ab 2006 innerhalb von 5 Jahren den Anteil an Nachwuchskräften auf 20% zu erhöhen (siehe Protokoll Unterausschusses Öffentlicher Dienst und Personalwirtschaft der Bürgerschaft vom 25.09.2007);
- die ausbildenden Behörden, das Zentrum für Aus- und Fortbildung (ZAF) und das Referat für Führungskräftegewinnung und -entwicklung des Personalamtes nehmen regelmäßig an Ausbildungsmessen für Abiturientinnen und Abiturienten sowie Hochschulabsolventinnen und -absolventen teil; um die Attraktivität des Arbeitgebers zu erhöhen und ggf. vorhandenen Vorurteilen gegenüber dem öffentlichen Dienst begegnen zu können, sollte darauf geachtet werden, dass potenzielle Nachwuchskräfte (auf Messen, in Vorstellungsgesprächen) vor allem von Jüngeren angesprochen werden, wenn ihnen die Verwaltung für sie als anschlussfähig, vielfältig und „dynamisch“ vermittelt werden soll (junges Image). Bei der Auswahl von Ausbildungsstellen sollte ein möglichst gesunder Altersmix in der ausbildenden Stelle ein Kriterium sein;
- die Entwicklung und Freischaltung des Internetangebots „C!You“²⁸ bei der Selbsteinschätzung zur Berufsorientierung für den mittleren und gehobenen allgemeinen Verwaltungsdienst der Freien und Hansestadt Hamburg.

Diese Aktivitäten müssen auf hohem Niveau beibehalten, evaluiert und weiter entwickelt werden.

2. Jüngere führen Ältere

Handlungsfeld Führungskräfteauswahl und -entwicklung

Die Altersstruktur wird es verstärkt erfordern, dass jüngere Führungskräfte ältere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter führen werden. Dies ist erst einmal kein neues Phänomen, wird aber ein deutlicheres Gewicht bekommen.

Empirische Erhebungen haben gezeigt, dass das Führen älterer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durch jüngere Führungskräfte eigene Herausforderungen birgt, wenn die spezifischen Leistungsmerkmale Älterer nicht bekannt sind. Lehr zitiert aus einer Untersuchung, wonach sich dieses äußern kann in: 1. destruktivem Verhalten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, 2. offenen Zwistigkeiten, 3. Schwächen im Führungsverhalten, 4. Beschwerden älterer Beschäftigter, 5. mangelnder Leistung innerhalb der betroffenen Altersgruppe. Für die Führungsprobleme werden einerseits eine geringere Lebenserfahrung und mangelndes Einfühlungsvermögen in die Situation des Älteren verant-

²⁷ Bereits seit Mitte der 1990er Jahren wird z.B. für die allgemeine Verwaltung eine Nachwuchsbedarfsplanung durchgeführt, die im Jahr 2003 in die Personalbedarfsplanung nach heutigem Muster eingeflossen ist (siehe dazu auch 5.).

²⁸ Im Internet zu finden unter: <http://www.cyou-startlearning.hamburg.de/zaf>

wortlich gemacht, andererseits spielen aber auch die Angst der Älteren vor einer Verdrängung am Arbeitsplatz, vor einem Arbeitsplatzwechsel mit neuen Anforderungen, neuen Lernsituationen und Anpassungsprozessen eine Rolle (Lehr 2007, 212, aufgeführt nach der Häufigkeit der Nennungen). Die Akzeptanzprobleme können verstärkt auftreten, wenn jüngere Frauen ältere Männer führen.

Für die jungen Führungskräfte sind zusätzliche Kompetenzen zum Führen „im Generationenmix“ erforderlich. Diese Anforderung reiht sich ein in das Thema „Diversity“, also die Fähigkeit, die unterschiedlichen Kompetenzen verschiedener Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu erkennen und für die Arbeit z.B. in Teams produktiv zu nutzen.

Schlussfolgerungen für ein ganzheitliches Demografiekonzept

Die FHH hat heute noch kein geschlossenes Diversity Konzept. Allerdings gibt es Ansätze, so im Beurteilungswesen, wo durch das Kriterium „Chancengerechte Führung“ der Gedanke des Diversity-Management angelegt ist. In jüngster Zeit gab es v.a. durch Aktivitäten im Zusammenhang mit dem Vorhaben, den Anteil von Beschäftigten mit Migrationshintergrund deutlich zu erhöhen, erste Ansätze dazu. Diese sind mittelfristig zu einem Konzept auszubauen und in das Wertesystem der FHH zu integrieren (siehe dazu unten unter 11. Entwicklung eines Diversity Managements).

Mittelfristig soll eine Diskussion darüber geführt werden, wie das Thema Diversity stärker in die Führungsfortbildung einfließen kann.

3. Führungspositionen für Lebensältere

Handlungsfeld Führungskräfteauswahl und -entwicklung

Ein potenzieller Führungskräftemangel kann eine Chance für diejenigen sein, die auch in späteren Berufsjahren noch unausgereizte Potenziale für ihren weiteren Karriereweg haben. Dies betrifft zurzeit vor allem Frauen, die sich schwerpunktmäßig um die Familie gekümmert haben – während die Männer in Vollzeit schneller Karriere gemacht haben.

Schlussfolgerungen für ein ganzheitliches Demografiekonzept

Aussagen über die Potenziale von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern werden flächendeckend im Beurteilungswesen getroffen. Allerdings liefern die Ergebnisse heute noch kaum auswertbare Erkenntnisse. Auswertungen der Beurteilungen haben ergeben, dass Potenzialaussagen von den Behörden und Ämtern sehr unterschiedlich getroffen werden. Spätestens mit der Evaluation des Neuen Beurteilungswesens 2009 ist deshalb auch eine Strategie erforderlich, wie diese Aussagen systematischer für die Personalentwicklung genutzt werden können.

Um Frauen mit hohen Potenzialen an die FHH zu binden und ihnen einen möglichst schnellen Wiedereinstieg in den Beruf mit guten Karrierechancen zu ermöglichen, wird das Personalamt 2008 ein Projekt zur Bindung von potentiellen weiblichen Führungskräften in der Familienphase initiieren (siehe Projekte unter 4.2).

4. Steigende Anforderungen an Führungskräfte

Handlungsfeld Führungskräfteauswahl und -entwicklung

Den Führungskräften kommt eine hohe Verantwortung dafür zu, ein produktives generationsübergreifendes Miteinander in Arbeitszusammenhängen und Teams zu schaffen.

Zusammenfassend liegen diese Aufgaben z.B. in folgenden Aspekten:²⁹ Sie müssen

- Vorurteile abbauen – bei sich selbst und den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern,
- stressauslösende Faktoren abbauen (z.B. unklare Arbeitsorganisation),
- wo immer möglich, Routine im Erwerbsverlauf durch abwechslungsreiche, lernförderliche Tätigkeiten begrenzen,
- Strukturen schaffen, die Kommunikation und Transparenz ermöglichen,
- die Erfahrungen der älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern anerkennen und nutzen und die Bedürfnisse und Spezifika älterer Beschäftigter berücksichtigen,
- bei Personalentwicklungsmaßnahmen lebenszyklusorientierte Aspekte der Beschäftigten berücksichtigen (Einbeziehen der möglichen Flexibilität der Beschäftigten, Vereinbarkeit von Beruf, Familie, pflegebedürftigen Angehörigen, aber auch: Karriere unter eingeschränkten Rahmenbedingungen ermöglichen),
- den Austausch zwischen den Generationen und Erhalt des Erfahrungswissens fördern.

5. Lebenslanges Lernen

Handlungsfeld Employabilität (Beschäftigungsfähigkeit)

Viele Untersuchungen zeigen, dass - entgegen den Alltagsvermutungen - die Beschäftigungsfähigkeit Älterer nicht grundsätzlich eingeschränkt ist. Die Lernfähigkeit ist in hohem Maße bedeutsam für den Stellenwert Älterer in Organisationen: Die Forschungsergebnisse über die Entwicklung der Lernfähigkeit geben Hinweise darauf, dass diese weniger vom Faktor „Alter“ als von kulturellen Einflussfaktoren abhängig ist, lebenslanges Lernen zählt neben den Veränderungen in den Anforderungen zu den stärksten Einflussfaktoren auf den Erhalt geistiger Flexibilität. Bestehen dagegen keine dauerhaften Lernanreize, so ist mit dem Älterwerden auch eine „Lernentwöhnung“ verbunden:

Für ein etwaiges Lerndefizit ist „nicht primär der Alternsprozess verantwortlich zu machen, sondern (...) vielmehr (sind) eine Reihe von somatischen, sozialen, psychischen, pädagogischen und biographischen Faktoren wirksam (...). Soziale Faktoren wie Herkunft, bisherige Schulbildung und spezieller Beruf (rollenspezifische Aspekte) spielen eine weitaus größere Rolle für den Lernerfolg im Erwachsenenalter als sogenannte biologisch bedingte und ein für allemal feststehende Altersbesonderheiten“.³⁰

Lernen muss also Gewohnheit sein, so dass Aspekte eines altersngerechten Lernens einerseits stärker in das Bewusstsein – insbesondere von Vorgesetzten – treten müssen, andererseits auch in der Konzeption von Trainingsmaßnahmen selber berücksichtigt werden sollten.

Zu den besonderen Aspekten von **Lernen und Alter** führt Lehr u.a. aus:³¹

1. Ältere lernen bei sinnlosem Material schlechter; bei sinnvollem Material, d.h. bei Einsichtwerden des Sinnzusammenhangs – sind die Lernleistungen mit denen Jüngerer durchaus vergleichbar;
2. Ältere lernen leichter, wenn der gebotene Lernstoff übersichtlich gegliedert ist, d.h. wenn er einen geringeren Komplexitätsgrad aufweist;
3. Älteren fehlt es oft an einer gewissen Lerntechnik („Koordinierungsschwäche“), die sich jedoch beheben lässt, so dass ein dadurch bedingtes Lerndefizit ohne weiteres ausgeglichen werden kann;

²⁹ Siehe auch Woithe (2007): a.a.O., 50

³⁰ Lehr (2007) a.a.O., 95

³¹ Lehr (2007): a.a.O., 94

4. zu schnell gebotener Lernstoff behindert Ältere mehr als Jüngere. Bei Eliminierung des Zeitfaktors nivellieren sich Altersunterschiede;
5. lernen in Teilen begünstigt Jüngere; Lernen im Ganzen begünstigt Ältere;
6. schlechtere „Lernleistungen“ bei Älteren sind häufig weniger ein Zeichen nachlassender „Lernfähigkeit“, sondern ein Zeichen für Unsicherheit, die einer Reproduzierung des bereits Gelernten im Wege steht;
7. der Lernprozess bei Älteren ist störanfälliger als der Lernprozess bei Jüngeren. Während der Übungsphase eingeschaltete Pausen führen häufig zur Verbesserung der Lernleistung Jüngerer, aber eher zur Verschlechterung der Lernleistung Älterer;
8. weiterhin kommt dem „Übungsfaktor“, dem Ausmaß des Trainings während des ganzen Erwachsenenalters große Bedeutung zu
9. schließlich spielt auch der „Gesundheitsfaktor“ (...) beim Lernvorgang eine erhebliche Rolle
10. von besonders starkem Einfluss erwiesen sich außerdem Lernaktivität und motivationale Faktoren, d.h. die innere Bereitschaft, einen gebotenen Stoff aufzunehmen und zu behalten.

Entgegen der allgemeinen Entwicklung ergeben die Auswertungen des ZAF für die hamburgische Verwaltung keinen signifikanten Zusammenhang zwischen der Teilnahme an Fortbildung und dem Alter der Teilnehmenden. Eine detaillierte Auswertung der Fortbildung nach Alter ist jedoch nicht möglich, da die Altersangaben bei den Anmeldungen freiwillig sind.

Schlussfolgerungen für ein ganzheitliches Demografiekonzept

Employabilität hat stets einen starken Anteil an Selbstverantwortung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, ihre Lernbiographie aktiv zu gestalten und nicht nachzulassen. Gleichzeitig haben aber auch die Führungskräfte im Hinblick darauf eine Vorbildfunktion; sie sind aber auch Ermöglichende und Motivierende für das lebenslange Lernen ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Sie müssen den Zusammenhang von Lernen und Leistungsfähigkeit kennen (siehe dazu auch 3.) und einfordern.

Darüber hinaus sind die Erkenntnisse zum Lernverhalten Jüngerer und Älterer im Rahmen der Fortbildungskonzeption weiter zu entwickeln und ggf. andere Lernformen zu nutzen.

6. Mobilität als Maßnahme, um langfristig leistungsfähig zu bleiben

Handlungsfeld Employabilität

Auch berufliche Mobilität ist ein Aspekt eines Aufgabenwechsels und des Lernens. Interpretiert man berufliche Mobilität als einen Impuls für Lernen, so lässt sich schlussfolgern, dass berufliche Mobilität zur Lernfähigkeit und geistigen Mobilität beiträgt.

Mobilität funktioniert vor allem dann, wenn sie nicht erst im höheren Lebensalter beginnt, sie muss im Hinblick auf gesundheitliche Belastungen und eine evtl. auftretende Demotivation präventiv ansetzen (vgl. auch Personalmanagementbericht 2005). Die Mobilitätsansätze der hamburgischen Verwaltung richten sich derzeit vor allem an die Berufseinsteigerinnen und -einsteiger, da v.a. beamtenrechtlich hier die größten Einflussmöglichkeiten des Dienstherrn liegen (Obligatorischer Planstellenwechsel für den höheren allgemeinen Verwaltungsdienst, Planungen zur gesteuerten Mobilität im gehobenen allgemeinen Verwaltungsdienst).

Mobilitätsförderung darf deshalb aber nicht auf junge Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beschränkt bleiben; gerade in der Folgephase sollte Mobilität „Normalität“ bleiben; also auch die 40-50-Jährigen gezielt erfassen und auch darüber hinaus.

Schlussfolgerungen für ein ganzheitliches Demografiekonzept

Die Aktivitäten zur Förderung der Mobilität im Zusammenhang mit der Umsetzung des Mobilitätskonzeptes sind fortzusetzen und im Hinblick auf die Wirkung auszuwerten. Dabei sollten Instrumente

entwickelt werden, die den Anreiz eines Aufgabenwechsels erhöhen, z.B. das Verknüpfen von Beförderungsfunktionen an eine breite Aufgabenwahrnehmung in früheren Berufsjahren.

7. Wissenserhalt

Handlungsfelder Kommunikation und Führungskräfteentwicklung

Die Beschäftigung mit der demografischen Entwicklung führt zu einem bewussteren Umgehen mit dem Wissen ausscheidender Wissensträger.

In einzelnen Bereichen und Berufsgruppen werden künftig in kurzen Zeiträumen eine größere Zahl von Führungskräften und anderen Wissensträgern ausscheiden. Dies erfordert besondere Maßnahmen der Führungskräfteentwicklung und des Wissenserhalts. Das Entstehen von Vakanzen in Nachbesetzungsfällen erhöht die Problematik eines drohenden Wissensverlustes.

Den pauschalen Diskriminierungen Älterer kann ebenfalls dadurch begegnet werden, dass ihr erworbenes Erfahrungswissen besser als bisher genutzt wird. Was heute oftmals noch eine Notlösung ist, um vorhandene Kompetenzen im Übergang zweier Personen zu nutzen, könnte sich schon bald als Baustein eines Konzeptes herausstellen. Die entscheidende Frage wird sein, auf welche Weise und in welchen Formen das Erfahrungswissen der Älteren weiter für den Arbeitgeber FHH nutzbar gemacht werden kann.

Schlussfolgerungen für ein ganzheitliches Demografiekonzept

Dieses Thema ist nicht nur in Bezug auf den altersbedingten Übergang relevant, sondern betrifft jeden Personalwechsel. Aufgrund der erhöhten Ausscheidensraten von Wissensträgern der Behörden und Ämter ist es allerdings erforderlich, dass die Dienststellen auch strategisch darauf eingestellt sind, relevantes Wissen zu erkennen und für die Organisation auch nach Ausscheiden der Stelleninhaberinnen und -inhaber nutzbar zu machen. Der Idealfall, wonach Vorgänger/-in und Nachfolger/-in eine Zeit gemeinsam auf einer Stelle arbeiten, ist in der Praxis kaum umsetzbar. Vielmehr ist es verbreitet, Stellen eine Zeitlang unbesetzt zu lassen, um (vermeintlich) Kosten zu sparen; gleichwohl sollte auch die direkte Anschlussbesetzung einer Stelle im begründeten Fall möglich sein. Wie ein Bereich den Wissensübergang organisiert, ist ihm selbst überlassen. Ein Know-How-Transfer sollte auch dadurch gefördert werden, dass sämtliche Möglichkeiten ausgeschöpft werden, um systematisch bei Nachbesetzungen von Stellen wegen Erreichens der Altersgrenze dem Nachfolger bzw. der Nachfolgerin noch einige Zeit gemeinsam (mindestens sechs Wochen) mit dem / der Stelleninhaber / Stelleninhaberin die Aufgaben wahrnehmen zu lassen. Empfehlungen wie ein solcher Prozess gestaltet und unterstützt werden kann, gibt es bislang nicht.

In einem Projekt zum Thema „Wissensübergang“ wird das Personalamt in Kooperation mit vier Behörden dazu Erfahrungen sammeln und Empfehlungen entwickeln (siehe unter 4.2.).

8. Altersbilder überwinden

Handlungsfeld Kommunikation (Führungskräfteentwicklung)

Unsere Gesellschaft prägt Altersbilder über die sinkende Leistungsfähigkeit und Flexibilität Älterer, auch wenn diese durch eine Vielzahl von Untersuchungen widerlegt werden (vgl. Einleitung D.4). Es lässt sich vermuten, dass auch in der hamburgischen Verwaltung diese Altersbilder in täglichem Verhalten implizit reproduziert werden. Nicht zuletzt ist dies an der Regel des seit 2004 gültigen Beurteilungssystems erkennbar, wonach über 55-Jährige nicht mehr der Regelbeurteilung unterliegen, es sei denn, sie wünschen es ausdrücklich.

Schlussfolgerungen für ein ganzheitliches Demografiekonzept

Es gilt, Altersdiskriminierungen systematisch entgegen zu treten, sie zu identifizieren und Aufklärung zu betreiben. Statt eines Defizitmodells gilt es, die Stärken von Älteren zu betonen, und die Ergänzung bzw. Vielfalt der Kompetenzen von jung und alt zu betonen.

Das Personalamt hat deshalb 2007 einen Auftrag vergeben mit dem Ziel, altersdiskriminierende Regeln in bestehenden Gesetzen und Verfahren der hamburgischen Verwaltung zu identifizieren (siehe Projekte unter 4.2.).

Darüber hinaus soll eine offensive Öffentlichkeitsarbeit zu diesem Thema begonnen werden.

Im Zusammenhang mit dem Neuen Beurteilungswesen wird das Personalamt im Anschluss an die mit den Spitzenorganisationen der Gewerkschaften und Berufsverbände vereinbarten Evaluation mit den Spitzenverbänden einzelne Aspekte der Beurrichtungsrichtlinie neu verhandeln, u.a. auch die Regelung zur Beurteilung der über 55-jährigen Beschäftigten.

9. Präventive Gesundheitsförderung und gesunde Arbeitsorganisation

Handlungsfelder Gesundheit und Leistungsfähigkeit und Arbeitszeit und -organisation

Präventive Gesundheitsförderung

Wissenschaftliche Untersuchungen belegen eine veränderte (nicht unbedingt geringere) physische und psychische Leistungsfähigkeit älterer Beschäftigter. Bislang wurde dies in der hamburgischen Verwaltung in der Regel nicht zum Thema gemacht, dementsprechend sind die Arbeitsplätze hierauf nur unzureichend vorbereitet.

Ältere haben insgesamt höhere Fehlzeiten als Jüngere³² (vgl. 2.1, Personalstrukturbericht 2008 Abbildung C.5-6). Schaut man sich die verschiedenen Krankheitsarten an, so sind es in erster Linie chronische Erkrankungen, die mit steigendem Lebensalter den Gesundheitszustand beeinträchtigen. Hierzu gehören Muskel-Skelett-Erkrankungen insbesondere im Bereich der Wirbelsäule sowie Erkrankungen des Herz-Kreislauf-Systems. Eine zunehmend wichtige Rolle spielen darüber hinaus psychische Erkrankungen. Zwar lässt sich nach den Arbeitsunfähigkeits-Statistiken (AU-Statistiken) der Krankenkassen für alle Altersgruppen ein Anstieg von Depressionen und Angsterkrankungen beobachten, jedoch wirken sich derartige Erkrankungen im höheren Lebensalter verstärkt auf die berufliche Leistungsfähigkeit aus. Nach den Daten der Deutschen Rentenversicherung stehen psychische Erkrankungen bei den Diagnosen für Erwerbsminderungsrenten inzwischen an zweiter Stelle.

Medizinische Erkenntnisse zu den Ursachen chronischer Erkrankungen belegen allerdings, dass es keinen monokausalen Zusammenhang mit dem Lebensalter gibt. Entscheidend sind neben der individuellen Disposition vielmehr Lebensstilfaktoren und das soziale Umfeld sowie die Arbeitsbelastungen. Dementsprechend rangieren Berufe, welche eine akademische Vorbildung zur Voraussetzung haben, am unteren Ende der Rangreihe der AU-Tage, während körperlich belastende Berufe deutlich höhere Fehlzeiten zu verzeichnen haben.

Für die Prävention ergeben sich aus diesen Erkenntnissen wichtige Ansatzpunkte:

1. Da chronische Erkrankungen eine langjährige Entwicklung haben, müssen gesundheitsfördernde Maßnahmen bereits im Jugend- und frühen Erwachsenenalter ansetzen.
2. Die seit vielen Jahren bekannten eng mit der Lebensweise assoziierten Risikofaktoren für Herz-Kreislauf- und Muskel-Skelett-Erkrankungen, wie Bewegungsmangel, ungesunde Ernährung, übermäßiger Alkohol- und Tabakkonsum sind auch wichtige Zielgrößen für Maßnahmen der be-

³² In der Gruppe der über 60-Jährigen sinken allerdings die Fehlzeiten, da sich hier insbesondere auch die Reduzierung dieser Gruppe durch vorzeitige Dienstanfähigkeit von Beschäftigten mit vormals hohen Fehlzeiten bemerkbar macht (vgl. Personalstrukturbericht, Abbildung C.5-6)

trieblichen Gesundheitsförderung, um die Gesundheit und damit die berufliche Leistungsfähigkeit mit steigendem Lebensalter zu erhalten.

3. Gesundheitlich belastende Arbeitsbedingungen wirken sich auf die Gesundheit der älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ungleich stärker aus als bei den jüngeren Beschäftigten. Daher ist die gesundheitsgerechte und ergonomische Gestaltung der Arbeitsplätze eine wichtige Strategie bei der erfolgreichen Gestaltung des demografischen Wandels.

Im Rahmen der oben erwähnten § 94-Vereinbarung zur BGF ist ebenfalls festgelegt worden, dass „alle Instrumente und Maßnahmen, sofern es dem Thema nach nicht um die Überwindung von oder den Umgang mit Krankheit geht, (...) vor allem der Gesundheitsprävention dienen (sollen)“.

Darüber hinaus wird in einem eigenen Abschnitt die besondere Bedeutung der Analyse der Wirkungen eingeleiteter Maßnahmen einnehmen; die Evaluation soll integraler Bestandteil jeder Maßnahme sein. In den übergeordneten Gremien der BGF (Strategiekreis, Expertenkreis) soll ein regelmäßiger Austausch über die Erfahrungen stattfinden (siehe 2.).

„Gesunderhaltende“ Arbeitsorganisation, Durchführung von Gefährdungsanalysen

„Gesunderhaltende Arbeitsorganisation“ ist eine Voraussetzung dafür, dass die Beschäftigten ihr gesamtes Berufsleben hindurch arbeitsfähig und produktiv sein können, vgl. die Ausführungen unter 4.

Die Vereinbarung zur Betrieblichen Gesundheitsförderung mit den Spitzenorganisationen der Gewerkschaften und Berufsverbände nach § 94 HmbPersVG wird in den nächsten Jahren sukzessive um konkrete Bausteine der Gesundheitsförderung ergänzt.

Schlussfolgerungen für ein ganzheitliches Demografiekonzept

Einen zentralen Stellenwert der angesprochenen Vereinbarung nach § 94 HmbPersVG wird dabei die Konkretisierung zur Durchführung von Belastungs- und Gefährdungsanalysen einnehmen. Belastungs- und Gefährdungsanalysen gem. §§ 5,6 ArbSchutzG, orientieren sich an dem ganzheitlichen Verständnis des modernen betrieblichen Arbeitsschutzes und berücksichtigen neben den physikalischen, chemischen und biologischen Einwirkungen auch die psychischen Belastungsfaktoren der Arbeit, die sich aus der Arbeitsaufgabe und der Arbeitsorganisation ergeben. In Abstimmung mit dem Arbeitsmedizinischen Dienst sollten die Gefährdungsanalysen als zusätzlichen Faktor den Aspekt „Alternsgerechtigkeit“ aufnehmen.

Einseitige psychische Belastungen beschränken sich auf wenige Berufsgruppen in der FHH, z.B. Beschäftigte der Vollzugsbereiche, Feuerwehr, Lehrkräfte. Sie sind bereits heute ein Schwerpunkt der Arbeit der Gefährdungsanalysen des Arbeitsmedizinischen Dienstes.

10. Weitere Flexibilisierung von Arbeitszeit

Handlungsfeld Arbeitszeit und -organisation

Jahres- und Lebensarbeitszeitkonten sind eine Möglichkeit, Arbeit lebensphasen- und alternsgerecht zu gestalten

Die Arbeitszeit ist ein wichtiges betriebliches Handlungsfeld, wenn es darum geht, individuelle und betriebliche Bedürfnisse in Übereinstimmung zu bringen. Die Gestaltung der Arbeitszeit ist deshalb auch im Hinblick auf die Alternsgerechtigkeit der Arbeitsbedingungen bedeutsam.

Eine besondere Belastung für ältere Beschäftigte geht aus von Schichtarbeit, ungenutzten Pausen, hohem Arbeitstempo, Arbeitsverdichtung und langen Arbeitswochen (Überstunden / Wochenendarbeit). Letzteres ist insbesondere ein Problem von Beschäftigten höherer Hierarchieebenen. Positive

Effekte gehen von flexibler Arbeitszeit aus, die auf die individuellen Bedürfnisse zugeschnitten werden kann (vgl. Ilmarinen 2006).

Trotz der schon länger vorliegenden wissenschaftlichen Erkenntnisse gibt es wenig gesellschaftliche Änderungen im Hinblick auf eine Alternsgerechtigkeit: Lange Arbeitszeiten und lange Wochenarbeitszeit finden sich v.a. bei Männern oberhalb von 45 Jahren. Fehlende oder schlechte Pausenregelungen bei Frauen oberhalb von 45 Jahren. Für Schicht- und Nachtarbeit fehlen ebenfalls altersgerechte Arbeitszeitmodelle.

Schlussfolgerungen für ein ganzheitliches Demografiekonzept

Die FHH hat sich zum Ziel gesetzt, die Arbeitszeit flexibler zu organisieren und stärker an den konkreten Bedürfnissen der Behörden und Ämter auf der einen Seite und der Beschäftigten auf der anderen Seite auszurichten. Aus diesem Grund wird das Personalamt in Kürze Verhandlungen mit den Spitzenorganisationen der Gewerkschaften und Berufsverbände aufnehmen. Ziel ist ein Modell der sogenannten „Servicezeiten“ einzuführen; dieses soll die starke Anwesenheitsorientierung während der bisherigen Kernzeiten im Rahmen der geltenden Gleitzeitregelung ablösen. Dabei kommt es nicht darauf an, dass alle anwesend sind, sondern darauf, dass die Organisationseinheit ansprechbar und in diesem Sinne funktionsfähig ist. Die Festlegung der Qualitätsstandards ist variabel, hängt von Kundenbedürfnissen ab, und sollte von den Beschäftigtengruppen (Teams) in Verwaltungseinheiten in enger Zusammenarbeit mit der Führungskraft festgelegt werden. Die Eigenverantwortlichkeit der Beschäftigten wird gestärkt. Es wird auf Kooperation zwischen Vorgesetzten und Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sowie auf Abstimmung im Team gesetzt. Im Mittelpunkt steht der Kunde. Der Teamgedanke und die Identifikation mit der Tätigkeit werden gefördert. Private, insbesondere familiäre Belange können dort besser berücksichtigt werden, wo die Teams die Anwesenheit unter gegenseitiger Rücksichtnahme gestalten.

11. Entwicklung eines Diversity Managements

Handlungsfeld Professionalisierung

Eine effektive Personalentwicklung muss stärker als bislang die Unterschiedlichkeit der Beschäftigten berücksichtigen. Führungskräfte wie Beschäftigte müssen für die Unterschiede sensibilisiert werden, die einerseits einen unterschiedlichen Umgang erfordern, andererseits aber auch produktiv genutzt werden können. „Alter“ ist dabei nur ein Aspekt. Das Verstehen interkultureller Unterschiede zwischen Beschäftigten / Kunden mit Migrationshintergrund unterscheidet sich vom Grundsatz her nicht vom Verstehen der Unterschiede zwischen den Geschlechtern oder zwischen jüngeren und älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern oder Verwaltungskunden.

Diversity ist also eher eine Werthaltung oder auch ein Programmsatz (vgl. blickpunkt personal 4/2006): Für die Personalarbeit bedeutet es vor allem, zur Sensibilisierung gegenüber Unterschieden und ihrer Bedeutung für ein Unternehmen beizutragen und Kommunikationsprozesse mit verschiedenen Interessengruppen und -bereichen anzustoßen und zu unterstützen.

Schlussfolgerungen für ein ganzheitliches Demografiekonzept

Mittelfristig sind die verschiedenen Diversity-Ansätze der hamburgischen Verwaltung in ein gemeinsames Diversity-Konzept zusammenzufassen.

4.2 Maßnahmen zum Umgang mit der demografischen Entwicklung der hamburgischen Verwaltung

Die Behörden und Ämter haben im Rahmen einer Abfrage die aus ihrer Sicht wichtigen Vorhaben zur Bewältigung des demografischen Wandels benannt. Nicht alle Aktivitäten werden im Weiteren ausführlich dargestellt, z.B.

aus der Behörde für Bildung und Sport (BBS)

- das Personalberichtswesen, in dem regelhaft systematische Prognosen zu Altersabgängen in Schulen und der Verwaltung aufbereitet und mit der Planung der Personalbedarfe verknüpft werden,
- Aufbereitungen der Thematik im Rahmen von Fachartikeln oder Schwerpunktsetzungen in der Zeitschrift „Hamburg macht Schule“³³ und
- die Beteiligung an einem Forschungsprojekt der Universität Middlesex in London für die derzeit in drei Hamburger Gesamtschulen Strategien zum altersgerechten Arbeiten erhoben werden. Ziel des Projekts ist es, die Ansätze in England und Norddeutschland zu vergleichen und Empfehlungen zum altersgerechten Arbeiten in Schulen zu erarbeiten.

Aus der Behörde für Stadtentwicklung und Umwelt (BSU)

- die Intensivierung ihrer fachlichen Weiterbildungsangebote – sowie in Zusammenarbeit mit dem ZAF auch die übergreifenden Weiterbildungsangebote –, damit einmal erworbenes Wissen älter werdender Beschäftigter aufgefrischt und aktualisiert werden kann.

Ebenso werden Maßnahmen der Betrieblichen Gesundheitsförderungen neu aufgesetzt (z.B. Staats- und Universitätsbibliothek) oder intensiviert (BSU).

Darüber hinaus haben einige Behörden auch Vorhaben benannt, in denen sich die Behörde mit den Auswirkungen der demografischen Entwicklung auf die jeweilige Fachpolitik auseinandergesetzt haben, so bei der Polizei im Projekt „Demografische und soziologische Bestimmungsfaktoren der Inneren Sicherheit“ und in der Kulturbehörde zu den Auswirkungen der veränderten Alterstruktur und in der durch Zuwanderung bedingten Zusammensetzung der Bevölkerung auf die Kulturpolitik. Diese Vorhaben haben keinen direkten Zusammenhang zur Personalpolitik und sollen deshalb hier ausgeblendet bleiben.

Die folgende Übersicht gibt einen Überblick über die ausführlicher dargestellten Vorhaben der Behörden und Ämter. Da diese inhaltlich nicht immer überschneidungsfrei sind, sind sie unter der Überschrift aufgeführt, die den stärksten Bezug zum Thema hat. Ein deutliches Schwergewicht haben dabei Projekte, bei denen es um die Rekrutierung oder Bindung von Personal (bzw. auch Führungskräftegewinnung) geht. Dies ist sicherlich auch auf die intensive Diskussion der letzten Jahre über die Personalbedarfe zurückzuführen.

³³ Das Schwerpunktthema des Heft Nr. 3/2006 lautete „Generationenwechsel“.

Übersicht über laufende und abgeschlossene Vorhaben der Behörden und Ämter

Themenbereich	Vorhaben
Analyse der Beschäftigtenstruktur	<ul style="list-style-type: none"> • BSG, Bereich Soziales und Familie, differenzierte Analyse der Altersstruktur, umfassende Alterstrukturanalyse 2007 • BSG, Amt für Gesundheit – Projekt “Demografische Entwicklung im Amt G“ • BSU Personalbericht der BSU
Personalbedarfsplanung, -werbung und -bindung	<ul style="list-style-type: none"> • Bfl – Feuerwehr - Attraktivitätssteigerung des gehobenen feuerwehrtechnischen Dienstes • Bfl – Feuerwehr - Ausweitung der Personalwerbung für den mittleren feuerwehrtechnischen Dienst • Bfl – Polizei - Attraktivitätssteigerung durch ein neues Laufbahnverlaufmodell • BSU – Landesbetrieb Straßen, Brücken und Gewässer – Begegnen des Fachkräftemangels im technischen Sektor und Erhalten hochqualifizierten Spezialwissens • BSU - Landesbetrieb Geoinformation und Vermessung – Analyse der Altersstruktur nach Fachbereichen und Laufbahnen • FB – Nutzung der Personalbedarfsplanung für vorausschauende Rekrutierungen • BWF – Staats- und Universitätsbibliothek Hamburg • Personalamt (behördenübergreifend) - Projekt Bindung von potentiellen weiblichen Führungskräften in der Familienphase • BSU - Vereinbarkeit von Beruf und Familie um Bindung zu erhöhen • BA-Hamburg-Nord - Workshop und Netzwerkbildung für an Führung interessierte Sozialpädagoginnen/ -pädagogen im Fachamt Jugend- und Familienhilfe • BA-Hamburg-Nord - Verstärkung der Ausbildungszahlen im Ausbildungsberuf Gärtner/Gärtnerin ab Ausbildungsjahr 2008 • BA-Hamburg-Nord - Erhöhung der Anzahl von Kontrakten mit dem ZAF betreffend die Übernahme von Nachwuchskräften (mittlerer Dienst, gehobener Dienst und Verwaltungsfachangestellte) für die Übernahmejahrgänge Jahre 2011 und folgende
Wissenserhalt	<ul style="list-style-type: none"> • Personalamt (behördenübergreifend) – Projekt Wissenserhalt • BSG - Beteiligung am Projekt Wissenserhalt des Personalamtes • JB – Wissenstransfer ausscheidender Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen an deren Nachfolger bzw. Nachfolgerinnen • BBS – Modellversuch „Schulgenaue Qualifizierung“ (2002-2005) • BBS – Fortbildungsangebote für Führungskräfte und Beschäftigte
Sonstiges	<ul style="list-style-type: none"> • Personalamt - Analyse von Gesetzen und Regelungen der FHH im Hinblick auf mögliche altersdiskriminierende Wirkungen

Abbildung 4-2: Übersicht über die Vorhaben der Behörden und Ämter zur Bewältigung der demografischen Entwicklung

Projekte zu den Auswirkungen der demografischen Entwicklung

Mehrere Behörden haben explizit die Analyse ihrer spezifischen Beschäftigtenstruktur thematisiert, darunter z.B. die Behörde für Bildung und Sport und die Behörde für Stadtentwicklung und Umwelt. Das Amt für Gesundheit der BSG hat weitergehend ein Projekt aufgelegt, um die vielfachen Facetten des Themas mit konkreten, auf das Amt bezogenen Maßnahmen hinterlegen zu können.

(1) BSG, Amt für Gesundheit und Verbraucherschutz – Projekt "Demografische Entwicklung im Amt G"

1. Welcher Handlungsschwerpunkt wird mit der Maßnahme verfolgt?

Das Durchschnittsalter der Beschäftigten des Amtes G der BSG lag Stand 31.12.2006 bei 49,5 Jahren. Bis zum Jahre 2022 ist allein durch Altersfluktuation eine Halbierung sowie eine weiter fortschreitende Überalterung des aktiv beschäftigten Personals zu erwarten. Da diese starke Reduzierung des Personalkörpers aller Voraussicht nach nicht mit einer entsprechenden Aufgabenreduzierung einhergehen wird, ist für das verbleibende Personal mit einer weiter zunehmenden Aufgabendichte und -komplexität zu rechnen, wenn keine angemessene Nachbesetzungspolitik des Amtes entwickelt wird.

Diese Entwicklung wird durch Nachbesetzung von Stellen nur unwesentlich entschärft werden können, da entsprechendes Personal lediglich aus dem Reservoir des internen Arbeitsmarktes (und hier nicht selten aus den Reihen der BSG selbst) gewonnen werden kann. Selbst angenommen, dass es der BSG gelingen sollte, z.B. durch besonders attraktive Ausschreibungen Personal von anderen Behörden zwecks Nachbesetzung "abzuwerben", bleibt hamburgweit doch das Problem akut, zunehmend Personal aus einem immer weiter schrumpfenden (und überalternden) internen Personalkörper rekrutieren zu müssen.

Im Bereich der BSG/Amt G fanden bereits im Jahr 2002 diesbezügliche Diskussionen ihren Niederschlag in einem nach Berufsgruppen und Abteilungen differenzierten Altersstrukturbericht des Amtes G. Themennahe relevante Daten finden regelmäßig Eingang in den jährlich aktualisierten Personalbericht und sind so wichtige Grundlage für Personalentscheidungen.

Vor diesem Hintergrund ist es aus Sicht der Dienststelle angezeigt, konkrete amtsspezifische Lösungsansätze und -maßnahmen zu erarbeiten. Die Ergebnisse dieses Projekts sollen maßgeblich dazu beitragen, dass die Arbeits- und Zukunftsfähigkeit im Amt G aufrecht erhalten und auf die künftigen Anforderungen angemessen reagiert werden kann.

Aus diesem Grunde wurde ein Projekt eingerichtet, das sich mit den folgenden Schwerpunkten beschäftigt:

a) Ist-Analyse relevanter Daten

Quantitative und qualitative Erhebung der in den kommenden 15 Jahren (bis 2022) anstehenden Altersabgänge nach ausgeübten Berufen.

Durch die Projektgruppe zu erarbeitende Datenanalysen werden durch externe Analysen anonymisiert bereitgestellter Daten durch das Centrum für Bildung und Beruf (CeBB) ergänzt.

b) Erstellung eines Zielkataloges für das Amt

c) Vorschläge für die Umsetzung konkreter Maßnahmen in den nächsten Jahren

d) Konzept zur Evaluation der Maßnahmen und ggf. notwendige Anpassungen des Vorgehens

Inhaltlich wird es z.B. gehen um

- Maßnahmen zielgruppengerechter Qualifizierung und Mobilität (lebenslanges Lernen)
- Maßnahmen betrieblicher Gesundheitsförderung (veränderte ergonomische Ansprüche an Arbeitsplätze)
- frühzeitige Nachbesetzung von Stellen, um einen Wissenstransfer zu ermöglichen (Anpassung der Maßnahmen zur Personalgewinnung und -auswahl an den hinsichtlich des Altersschnitts und Umfangs sich verändernden Personalkörper). Inhalte, Abläufe und Zeitpunkte von Stellenausschreibungen sollten demnach über den Horizont einzelner Arbeitsplatzverhältnisse hinausgehend Aspekte alternder Belegschaften berücksichtigen.

Anderes ist noch hypothetisch und es besteht Klärungsbedarf, wie z.B.:

- In welchem Umfang findet tatsächliche „Altersdiskriminierung“ statt?
- In welchem Umfang besteht an welchen Stellen konkret die Gefahr des „Wissensverlusts“? Jeder Personalabgang nimmt Wissen mit. In vielen Fällen wird je nach Berufsgruppe und arbeitsorganisatorischer Einbindung der Transfer unterschiedlich gut geregelt. Die Qualität der Ausbildung speziell im Verwaltungsdienst ist darüber hinaus dergestalt, dass das Risiko unzureichenden Wissenstransfers hier als gering einzuschätzen ist. Welche Verbesserungsmöglichkeiten gibt es (insbesondere in Nicht-Verwaltungsbereichen)?

(2) BSU - Personalbericht der BSU

1. Welcher Handlungsschwerpunkt wird mit der Maßnahme verfolgt?

Die demografischen Effekte in der FHH erscheinen zunächst eher abstrakt, solange die Ämter vorrangig konkrete Probleme der Budgeteinhaltung zu bewältigen haben. Die BSU erstellt daher **in einem 2-jährigen Turnus Personalberichte**, die im Schwerpunkt die Altersstruktur und die erwarteten Personalabgänge u.a. nach Berufsgruppen, Hierarchieebenen und Organisationsbereichen darstellen.

2. Abläufe und Verfahren

- Die im Personalbericht der BSU ermittelten Daten werden für die Entscheidungsebene konkret und gezielt in Szenarien (Abgangsvorausschau) aufbereitet, um aus daraus entwickelten Handlungsbedarfen konkrete, spezifische Handlungsansätze abzuleiten.
- Die BSU hat als Folge der im Personalbericht festgestellten erheblichen Altersabgänge, insbesondere auch im Bereich der Ingenieurinnen und Ingenieure, die Anzahl der Ausbildungsstellen für Referendarinnen und Referendare und Technische Oberinspektoranwärterinnen und -anwärter der FHH von 23 auf 30 erhöht und zudem die Ausbildung in einer neuen Fachrichtung (Umweltschutz) aufgenommen.
- Es ist allerdings absehbar, dass auch diese Verstärkung nicht ausreichen wird, um den Personalersatzbedarf im technischen Dienst der FHH in den nächsten Jahren zu befriedigen, so dass die FHH alsbald erneut entscheiden muss, hier aus gesamtstädtischem Interesse eine Aufstockung vorzunehmen und zu finanzieren.
- Hohe Altersabgänge insbesondere bei technischen Führungskräften und zugleich eine enger werdende Wettbewerbssituation auf dem Stellenmarkt hat die BSU veranlasst, verstärkt auch Führungsfunktionen aus den eigenen Reihen zu besetzen. Hierzu hat die BSU eine Reihe von Aktivitäten entwickelt, so z.B. ein Entwicklungsassessment-Center für Nachwuchsführungskräfte des Höheren Technischen Dienstes der FHH. Hier werden potenzielle Führungskräfte identifiziert und sodann in gezielten Fördermaßnahmen qualifiziert.

Ein solches internes Qualifizierungsangebot ist auch ein Wettbewerbsvorteil im Wettbewerb um die Einstellung qualifizierter Hochschulabsolventinnen und Hochschulabsolventen.

Vorhaben zur Personalbedarfsplanung, -werbung und -bindung

(3) Bfl – Feuerwehr - Attraktivitätssteigerung des gehobenen feuerwehrtechnischen Dienstes

1. Welcher Handlungsschwerpunkt wird mit der Maßnahme verfolgt?

Attraktivitätssteigerung für Laufbahnbewerberinnen und -bewerber aus der Fachrichtung Ingenieurwesen für den gehobenen feuerwehrtechnischen Dienst.

2. Zielgruppe, Abläufe und Verfahren

Für die Feuerwehr ist eine verstärkte Einstellung von Laufbahnbewerberinnen und -bewerbern (Ingenieure) vorgesehen, um insbesondere für die Abwehr- von Brand-, Explosions- oder Umweltgefahren, der technischen Hilfe in Not-, Unglücks- und Großschadensfällen das im Ingenieurstudium erlernte Wissen zu nutzen. Weil diesen Kräften in den gehobenen technischen Laufbahnen des öffentlichen Dienstes als Eingangsamtsamt ein Amt der Besoldungsgruppe A 10 verliehen wird, ergab sich für die Feuerwehr (Eingangsamtsamt Besoldungsgruppe A 9) in der Vergangenheit ein deutlicher Wettbewerbsnachteil. Zur Kompensierung dieses Nachteils muss den potenziellen Bewerberinnen und Bewerbern ein attraktiver Karriereverlauf angeboten werden. Die Grundlage hierfür haben Senat und Bürgerschaft im Jahr 2007 (vgl. Bürgerschaftsdrucksache 18/6273) mit der Hebung von 67 Stellen im gehobenen feuerwehrtechnischen Dienst geschaffen.

(4) Behörde für Inneres - Ausweitung der Personalwerbung für den mittleren feuerwehrtechnischen Dienst

1. Welcher Handlungsschwerpunkt wird mit der Maßnahme verfolgt?

Erhöhung des potenziellen Bewerberkreises für den mittleren feuerwehrtechnischen Dienst. Jugendliche mit Migrationshintergrund sollen sich verstärkt angesprochen fühlen.

2. Zielgruppe, Abläufe und Verfahren:

Im Gegensatz zu anderen Ausbildungsberufen, gehören zur Zielgruppe nicht nur Schülerinnen und Schüler, die eine Haupt- oder Realschulabschluss erlangen, sondern auch Personen, die einen handwerklichen oder technischen Beruf erlernen oder ihn bereits ausüben.

Für die Feuerwehr Hamburg ergeben sich folgende Handlungsschwerpunkte:

- Vermehrtes Auftreten auf Messen, z. B. „Du und Deine Welt“,
- Werbung auf Dienstfahrzeugen für die Einstellungsmöglichkeit („Aufkleberaktion“),
- Gezieltes Ansprechen von Personen mit Migrationshintergrund im Rahmen einer hamburgweiten Kampagne (Informations-Flyer, Anzeigen)
- Teilnahme an Infoveranstaltungen, die als Zielgruppe Jugendliche mit Migrationshintergrund ansprechen (türkische Gemeinde Hamburg, Messe „Job-Kontakt“, Berufsorientierungstournee für Schulen mit hohem Ausländeranteil etc.),
- Werbung für den Beruf der Feuerwehrfrau und des Feuerwehrmannes im „Feuerwehr- Informations-Zentrum“,
- Erhöhung der Praktikumsangebote,
- Werbemaßnahmen auf Tagen der offenen Tür der Feuerwehr.

Die entsprechenden Maßnahmen haben sich als positiv erwiesen, da das Bewerberaufkommen deutlich wahrnehmbar gestiegen ist (vgl. dazu auch unter 4.1.).

(5) Bfl – Polizei - Attraktivitätssteigerung durch neues Laufbahnverlaufmodell

1. Welcher Handlungsschwerpunkt wird mit der Maßnahme verfolgt?

Attraktivitätssteigerung für den Polizeivollzugsdienst der Freien und Hansestadt Hamburg, insbesondere für Bewerberinnen und Bewerber mit mittlerem Bildungsabschluss.

2. Zielgruppe, Abläufe und Verfahren:

Mit diesem bundesweit einmaligen funktionsorientierten Laufbahnverlaufmodell für den mittleren und gehobenen Polizeivollzugsdienst wird der Polizeiberuf in Hamburg künftig noch attraktiver gestaltet. Hamburg verzichtet damit auf eine zweigeteilte Laufbahn, mit der nur Abiturienten Zugang zum gehobenen Polizeivollzugsdienst hätten. Die Regelung eröffnet allen Polizisten die Beförderung bis zum Polizeihauptkommissar der Besoldungsgruppe A 11. Die Voraussetzungen für den Aufstieg in höhere Besoldungsgruppen werden künftig noch stärker von der gezeigten Leistung abhängen. Auch Berufserfahrung, die Bereitschaft zu einem Funktionswechsel innerhalb der Polizei sowie Qualifizierungsmaßnahmen werden mehr Einfluss auf die Karrierechancen nehmen. Damit ist der Polizeiberuf auch weiterhin für Menschen mit einem mittleren Bildungsabschluss zukunftsfähig.

Der Senat reagierte mit dem am 18. Dezember 2007 beschlossenen neuen Laufbahnverlaufmodell für die Polizei frühzeitig auf die anstehenden Herausforderungen auf dem Arbeits- und Nachwuchsmarkt und sichert sich somit ein weitaus größeres Bewerberpotenzial als andere Länderpolizeien.

(6) BSU – Landesbetrieb Straßen, Brücken und Gewässer - Begegnen des Fachkräftemangels im technischen Sektor und Erhalten hochqualifizierten Spezialwissens

1. Welcher Handlungsschwerpunkt wird mit der Maßnahme verfolgt?

Der Landesbetrieb Straßen, Brücken und Gewässer (LSBG) steht vor der Aufgabe, innerhalb der kommenden 10 Jahre rund 50, teils hoch qualifizierte und spezialisierte Ingenieure, die aus Altersgründen in den Ruhestand treten, ersetzen zu müssen. Dies bedeutet, dass mehr als ein Fünftel dieser Beschäftigtengruppe auszutauschen ist und der Transfer von teilweise einmaligem Spezialwissen gewährleistet werden muss.

Dabei ist besonders problematisch, dass der interne Arbeitsmarkt das benötigte Spezialwissen nicht bietet und selbst auf dem externen Arbeitsmarkt die Bewerberlage knapp ist. Der LSBG konkurriert hier mit freien Ingenieurbüros und technisch orientierten Unternehmen der privaten Wirtschaft, die den wenigen Fachspezialisten eine deutlich bessere Bezahlung als nach dem TV-L anbieten können. Da die Mobilität der Bewerberinnen und Bewerber in diesem Sektor ohnehin stark ausgeprägt ist, fällt der Standortfaktor kaum positiv ins Gewicht.

2. Zielgruppe, Abläufe und Verfahren

Es muss deshalb eine Strategie entwickelt werden, die frühzeitig auf die Gewinnung eigener Nachwuchskräfte setzt und gleichzeitig sicherstellt, dass die Weitergabe vorhandenen Wissens rechtzeitig erfolgt. Dies könnte bspw. mit der Implementierung eines LSBG-spezifischen Trainee-Programms erfolgen, mit dem direkt an den Technischen Hochschulen und Universitäten geeignete Nachwuchskräfte geworben und ausgebildet werden. Die Entwicklung einer diesbezüglichen Strategie wird geprüft.

(7) BSU – Landesbetrieb Geoinformation und Vermessung - Analyse der Altersstruktur nach Fachbereichen und Laufbahnen

1. Welcher Handlungsschwerpunkt wird mit der Maßnahme verfolgt?

Der Landesbetrieb Geoinformation und Vermessung (LGV) ist eine Dienststelle der FHH, die vorwiegend mit technischem Personal ihre Aufgaben erfüllt. Schon jetzt ist aufgrund der Altersstruktur absehbar, dass es zukünftig zu hohen Altersabgängen kommen wird. Es ist sicher zu stellen, dass auch zukünftig eine adäquate Aufgabenerfüllung möglich ist.

2. Zielgruppe, Abläufe und Verfahren

Eine genaue Analyse der Altersstruktur nach Fachbereichen und Laufbahnen soll den Personalbedarf möglichst jahresgenau abbilden. Es folgen ggf. interne Qualifizierungsmaßnahmen des vorhandenen Personals (auch Führungskräftefortbildung wird genutzt) und Rekrutierung von Nachwuchskräften des gehobenen und höheren technischen Verwaltungsdienstes. Auch Außeneinstellungen werden erforderlich. Es zeichnet sich jedoch bereits jetzt ein massiver Bewerbermangel an qualifizierten Ingenieurinnen und Ingenieuren ab, so dass Qualifizierungsmaßnahmen des technischen Personals weiter an Bedeutung gewinnen werden und forciert werden müssen.

(8) FB – Nutzung der Personalbedarfsplanung für vorausschauende Rekrutierungen

1. Welcher Handlungsschwerpunkt wird mit der Maßnahme verfolgt?

Auf der Grundlage von Auswertungen zur Alterstruktur des Personalbestandes muss auch die Finanzbehörde (ohne Steuerverwaltung) in den nächsten Jahren vermehrt mit dem Ausscheiden von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern (Altersgrenze) rechnen. Während in den letzten Jahren die Ausscheidensrate eher moderat war, verstärkt sich diese beginnend mit dem Jahre 2008 immer mehr und findet im Jahre 2014 ihren vorläufigen Höhepunkt. Diesem Trend gilt es gegenzusteuern durch vermehrte Übernahme von geeigneten Nachwuchskräften des mittleren, gehobenen und höheren Dienstes.

2. Zielgruppe, Abläufe und Verfahren

Zielgruppe sind die Nachwuchskräfte, die die in den Jahren 2008 bis 2014 entstehenden Lücken auffüllen sollen.

Die Finanzbehörde (ohne Steuerverwaltung) führt im Rahmen der alljährlichen Nachwuchsbedarfsplanung ein spezielles Verfahren durch, welches den Bedarf an Nachwuchskräften in den nächsten Jahren ermitteln soll.

Die Nachwuchsbedarfsplanung, die in den Abschluss von Kontrakten mit dem Personalamt mündet, beruht in der Finanzbehörde (ohne Steuerverwaltung) grundsätzlich auf drei Säulen:

- Einschätzung der zukünftigen Personalbedarfe mit der Hilfe eines Thesenpapiers
- Rechnerische Ermittlung der zukünftigen Bedarfe durch Altersabgänge
- Bewertung der Thesen und der rechnerischen Bedarfe

Die Finanzbehörde (ohne Steuerverwaltung) ist somit grundsätzlich dafür offen, Nachwuchskräfte auch über den rechnerisch ermittelten Bedarf hinaus zu übernehmen.

(9) BWF – Staats- und Universitätsbibliothek Hamburg

Angesichts der Altersstruktur der Staats- und Universitätsbibliothek (SUB) gehen erste Überlegungen dahin, die Ausbildung für den höheren Bibliotheksdienst in Hamburg wieder einzuführen. Gedacht ist daran, in Kooperation mit anderen wissenschaftlichen Bibliotheken wenigstens zwei Referendarstellen zu schaffen. Auf diese Weise soll dem sich abzeichnenden Bedarf Rechnung getragen werden.

Weitere Überlegungen der SUB gehen dahin, im Rahmen einer Projektorganisation ein betriebliches Gesundheitsmanagement aufzubauen. Gegenwärtig bemüht sich die Bibliothek darum, eine geeignete Person für die Projektleitung zu gewinnen.

(10) BA-Hamburg-Nord – Workshop und Netzwerkbildung für an Führung interessierte Sozialpädagoginnen/ -pädagogen im Fachamt Jugend- und Familienhilfe

1. Welcher Handlungsschwerpunkt wird mit dem Vorhaben verfolgt?

In den kommenden Jahren werden vermehrt Leitungskräfte im Bereich des Fachamtes Jugend- und Familienhilfe aus Altersgründen ausscheiden. Es hat sich aus Vakanzen der vergangenen Jahre gezeigt, dass die Bereitschaft eine Führungsfunktion in diesem Bereich zu übernehmen eher zögerlich ist und in sofern die Besetzung von Leitungspositionen auch vermehrt durch externe Einstellungen bzw. Übernahmen aus anderen Behörden erfolgte.

2. Verfahren und Abläufe

Das Personalmanagement hat daraufhin im ersten Schritt die Potenzialaussagen der Beurteilungen aus diesem Bereich evaluiert – sowohl das Fachpotenzial als auch das Führungspotenzial –, um zu ermitteln, in welchen Bereichen vermeintliche Potenzialträger vorhanden sind und um ggf. den persönlichen Eindruck der Führungskräfte über die Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter anhand valider Daten zu bestätigen.

Im zweiten Schritt hat Anfang Februar 2008 ein Workshop mit den ermittelten Potenzialträgern und den an Führung interessierten Sozialpädagoginnen und Sozialpädagogen stattgefunden, in dem die Fragen bearbeitet wurden: „Welche Erwartungen sind mit Führung verbunden und welche persönliche Karriereplanung habe ich?“ Aus diesem 1-tägigen Workshop wird sich jetzt ein Netzwerk bilden zur weiteren Begleitung und Unterstützung der interessierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf dem Weg in eine Führungsposition. Das Netzwerk wird im II. Quartal 2008 starten.

(11) BA-Hamburg-Nord – Verstärkung der Ausbildungszahlen im Ausbildungsberuf Gärtner/Gärtnerin ab Ausbildungsjahr 2008

Welcher Handlungsschwerpunkt wird mit dem Vorhaben verfolgt?

In diesem und den kommenden Jahren werden innerhalb des Fachamtes Management des öffentlichen Raumes verstärkt durch Altersabgänge gewerbliche Mitarbeiter, insbesondere im Fachbereich Stadtgrün, ausscheiden. Das Bezirksamt hat aus diesem Grund die Ausbildungskapazität erhöht. Es werden ab 2008 insgesamt 13 Jugendliche und junge Erwachsene in dem Ausbildungsberuf Gärtner/Gärtnerin (Fachbereich Garten- und Landschaftsbau und Fachbereich Stauden) auf 3 Ausbildungsjahre verteilt ausgebildet. Damit leistet das Bezirksamt Hamburg-Nord auch einen Beitrag zur Verbesserung der Ausbildungssituation – insbesondere für Hauptschulabsolventinnen und -absolventen.

(12) BA-Hamburg-Nord – Erhöhung der Anzahl von Kontrakten mit dem ZAF betreffend die Übernahme von Nachwuchskräften (mittlerer Dienst, gehobener Dienst und Verwaltungsfachangestellte) für die Übernahmehjahrgänge 2011 und folgende

Welcher Handlungsschwerpunkt wird mit dem Vorhaben verfolgt?

Da sich aufgrund der demografischen Entwicklung auch im Verwaltungsbereich – hier insbesondere in den Jahrgängen 2011 und 2012 – erhebliche Stellenvakanzen durch Altersabgänge abzeichnen – hat sich das Bezirksamt entschlossen, diesem Problem u. a. dadurch zu begegnen, dass die Anzahl der mit dem ZAF zu schließenden Kontrakte für den Übernahmehjahrgang 2011 und 2012 deutlich erhöht wurde.

(13) Personalamt (behördenübergreifend) – Projekt Bindung von potentiellen weiblichen Führungskräften in der Familienphase

1. Welcher Handlungsschwerpunkt wird mit dem Vorhaben verfolgt?

Familienbedingte berufliche Unterbrechungen sind maßgeblich daran beteiligt, dass die Berufsbiographien von Frauen hinsichtlich der Karrierechancen und -entwicklungen anders als bei Männern verlaufen. Je länger die Unterbrechungsphasen sind, umso deutlicher wird der Bruch in den beruflichen Verläufen. Im Interesse des Arbeitgebers muss es sein, karrierebewusste Frauen zu unterstützen, um sie möglichst frühzeitig wieder in den Arbeitsprozess einzubinden.

Das Personalamt startet ein Projekt für Frauen, die eine Familienphase planen bzw. sich bereits in einer Familienphase befinden und eine Karriere in der hamburgischen Verwaltung beabsichtigen.

Ziele des Projektes sind neben den verkürzten Beurlaubungszeiten,

- die Bindungen von Beurlaubten zu erhöhen
- damit Kompetenzen zu erhalten
- Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu fördern
- den Anteil von Frauen an Führungspositionen zu erhöhen und damit zu chancengerechten Karriereverläufe von Frauen und Männern zu gelangen.

2. Zielgruppe, Abläufe und Verfahren

Zielgruppe sind die Frauen, die sich bereits in einer Karrieresituation befinden, beispielsweise eine Stellvertretung einnehmen oder bereits einen ersten Schritt in der Eingruppierung im Bereich des gehobenen und höheren Dienstes hinter sich haben. Das Projekt ist für den gesamten hamburgischen öffentlichen Dienst gedacht und nicht auf einzelne Berufsgruppen beschränkt. Frauen im Pilotprojekt sollten mehr als 50% der Arbeitszeit tätig sein und ihre Unterbrechung sollte nicht mehr als 3 Jahre betragen.

Das Projekt gliedert sich in vier Phasen. In der ersten Phase geht es hauptsächlich um die Suche der geeigneten Personen. Dies soll in Absprache mit den Dienststellen unter Einbindung der Führungskräfte geschehen. In der zweiten Phase wird unter Mitwirkung des ZAF mit den Teilnehmerinnen die Planung ihres Ausstiegs und Wiedereinstiegs konsequent geplant. Dazu zählt u.a. auch die Vereinbarung von Zielvereinbarungen mit der/dem Vorgesetzten. Die Phase drei ist dadurch gekennzeichnet, dass nunmehr der Ausstieg stattgefunden hat und eine stete Abstimmung hinsichtlich der Bindung zur Dienststelle überprüft wird. In der abschließenden Phase vier werden die individuellen Angebote zum Wiedereinstieg und zur Karriereplanung begonnen.

In der Pilotphase ist mit einer Dauer des Projektes von vier Jahren zu rechnen.

(14) BSU – Vereinbarkeit von Beruf und Familie, um Bindung zu erhöhen

1. Welcher Handlungsschwerpunkt wird mit der Maßnahme verfolgt?

Die BSU befindet sich in einem **Auditierungsverfahren** mit dem Ziel der Zertifizierung als familienfreundlicher Arbeitgeber. Im Rahmen der Auditierung verleiht die gemeinnützige Hertie-Stiftung ein Zertifikat für einen nachhaltigen Prozess der Verbesserung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie.

2. Zielgruppe, Abläufe und Verfahren

Eines der Ziele des Auditierungsverfahrens ist u.a. die **Gewinnung** von leistungsstarken **Nachwuchskräften** in der Familiengründungsphase, ein weiteres Ziel ist die **Bindung von Beschäftigten, insbesondere (potenziellen) Führungskräften** der Behörde in der Familienphase, um dem erwarteten Fachkräftemangel zu begegnen. Hierzu werden in einem nachhaltigen Prozess diverse Maßnahmen der Personalentwicklung aufgelegt.

Vorgesehen ist u.a., ein **Kontakthaltmanagement** während der familiären Beurlaubungsphase aufzubauen, um dadurch zur frühzeitigen Rückkehr zu motivieren und den Wiedereinstieg zu erleichtern.

(15) BSG (Bereich Soziales und Familie) – Vereinbarkeit von Beruf und Familie“

1. Welcher Handlungsschwerpunkt wird mit der Maßnahme verfolgt?

Familienfreundlichkeit ist in zunehmendem Maße ein Wettbewerbsfaktor für Arbeitgeber in der Konkurrenz um jungen ambitionierten Nachwuchs. Nicht zuletzt vor diesem Hintergrund sieht die BSG/SF hier ein wichtiges Feld, ihre Personalpolitik entsprechend auszurichten.

2. Zielgruppe, Abläufe, Verfahren?

Im September 2005 erhielt die BSG, Bereich Soziales und Familie als erste Hamburger Behörde das Grundzertifikat zum Audit berufundfamilie®. Diese Auszeichnung wird Institutionen verliehen, die dokumentieren können, dass sie eine familienbewusste Personalpolitik umsetzen und gleichzeitig weiterführende Ziele zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie anstreben. In den folgenden knapp drei Jahren setzte die Behörde erfolgreich vereinbarte Maßnahmen um. Zu nennen sind hier beispielsweise der Geschäftsprozess "Beurlaubtenservice", die Dienstvereinbarung Flexible Mittagspause sowie die Aufstockung der Telearbeitsplätze um jährlich fünf, auf inzwischen insgesamt 33 Plätze. Zielgruppe dieser Maßnahmen insgesamt sind alle aktuell Beschäftigten der Behörde. Darüber hinaus soll das verliehene Audit auch nach außen wirken und die Attraktivität der BSG/SF für Bewerberinnen und Bewerber noch erhöhen.

Derzeit steht die Re-Auditierung unmittelbar bevor. Mit dieser Auszeichnung verpflichtet sich die Behörde, nun auch das Thema "Pflege von Angehörigen" aufzugreifen und die familienbewusste Personalpolitik noch stärker in den täglichen Abläufen, vor allem in der Führung und Personalentwicklung, zu verankern. Mit anderen Worten, die Vereinbarkeit von Beruf und Familie soll fest in den Behördenalltag integriert und "gelebt" werden.

Vorhaben zum Wissenserhalt

(16) Personalamt (behördenübergreifend) – Projekt Wissenserhalt

1. Welcher Handlungsschwerpunkt wird mit dem Vorhaben verfolgt?

Vor dem Hintergrund des absehbaren altersbedingten Ausscheidens vieler Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (MA) der FHH soll mit Wissensmanagement ein Verfahren entwickelt werden, das das vorhandene Wissen dieser Kolleginnen und Kollegen erhalten („konservieren“) kann.

- Es sollen Ideen entwickelt werden, wie das Wissen Erfahrener besser erhalten / genutzt werden kann.
- Im Rahmen des Pilotprojektes soll wichtiges Wissen der Beteiligten dokumentiert werden.
- Die beteiligten Personalentwicklerinnen und -entwickler (PE´ler) sollen qualifiziert werden (z.B. in der Analyse von Geschäftsprozessen).
- Es sollen Erkenntnisse darüber gewonnen werden, wie auf breiter Basis Wissen erhalten werden kann, wie also die Ergebnisse des Pilotprojekts auf den „Arbeitsalltag“ übertragen werden können.

2. Zielgruppe, Abläufe und Verfahren

Zielgruppe sind Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus vier Pilotbehörden

- die in absehbarer Zeit in den Ruhestand gehen werden (ca. zwei Jahre oder kürzer),
- deren Aufgabe für die Behörde hinreichend interessant ist,
- die bereit sind, sich zu beteiligen,
- deren Vorgesetzte bereit sind, eine entsprechende Zielvereinbarung abzuschließen.

Fragestellungen des Projektes

- Welche Formen von Wissen und Umgang gibt es? (hier ist auch die Lernkultur in den Bereichen einzubeziehen sowie die Art und Weise wie die TN lernen).
- Auf welche Weise kann spezifisches Führungswissen übergeben werden?
- In welcher Form kann die Dokumentation erfolgen (was ist IT-basiert, was ohne IT möglich und sinnvoll)?
- Identifikation von Kernprozessen
- Verabschiedung eines (individuellen) Arbeitsplans
- Im Folgenden: Begleitung/ Coaching nach Vereinbarung durch Internen / Externen
- Abschluss: Verallgemeinerbare Schlussfolgerungen treffen

Ein externer Trainer und die PE´ler unterstützen (auch im Rahmen eines Netzwerkes) die Teilnehmerinnen und Teilnehmer der Behörden und Ämter während der Pilotphase.

(17) JB – Projekt: Wissenstransfer ausscheidender Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an deren Nachfolgerinnen bzw. Nachfolger

1. Welcher Handlungsschwerpunkt wird mit der Maßnahme verfolgt?

Ziel der Maßnahme ist es, dem mit dem Ausscheiden langjähriger Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen sehr häufig verbundenen Verlust an Fachwissen und arbeitsplatzspezifischem Know-How entgegenzuwirken. Da es in der Regel schon aus haushalts- und stellentechnischen Gründen nicht möglich ist, für eine übergangsweise Einarbeitungszeit einen Arbeitsplatz doppelt zu besetzen und es darüber hinaus häufig durch Verzögerungen in den Ausschreibungs-, Auswahl- und Nachbesetzungsverfahren zu teils mehrmonatigen Vakanzen kommt, ist ein umfassender und zügiger Wissenstransfer meistens nicht möglich. Dem kann dadurch begegnet werden, dass die ausgeschiedene Mitarbeiterin bzw. der Mitarbeiter sich während der Einarbeitungsphase der Nachfolgerin bzw. des Nachfol-

gers je nach Bedarf tage- oder stundenweise zur Einarbeitung des neuen Mitarbeiters zur Verfügung stellt.

2. Zielgruppe, Abläufe und Verfahren

Zielgruppe sind zum einen in den Ruhestand ausgeschiedene Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die nach Absprache im Rahmen einer befristeten Tätigkeit ihre Nachfolgerin bzw. ihren Nachfolger am Arbeitsplatz einweisen. Zum anderen kommt eine tageweise Rückkehr an den Arbeitsplatz auch für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Frage, die in andere Dienststellen versetzt wurden. Dabei kommt es beiden Seiten zugute, beispielweise einen früheren Versetzungstermin zu vereinbaren, dafür aber den scheidenden Kollegen je nach Bedarf für einige Tage über einen vereinbarten Zeitraum ohne größeren formalen Aufwand der alten Dienststelle zur Einarbeitung des neuen Kollegen zur Verfügung zu stellen.

Die genannten Maßnahmen werden seit kurzem in der Justizbehörde erprobt. Sollte sich dieses Verfahren bewähren, ist beabsichtigt, dieses weiter auszubauen.

(18) BBS – Modellversuch „Schulgenaue Qualifizierung“ (2002-2005)

1. Welcher Handlungsschwerpunkt wird mit der Maßnahme verfolgt?

In einem Modellversuch der Bund-Länder-Kommission (BLK) „Schulgenaue Qualifizierung“ von 2002 bis 2005 haben sich drei Berufliche Schulen systematisch mit dem Thema „Erfahrungswissen nutzen“ beschäftigt. Hierbei sind konkrete Ansätze und Instrumente entwickelt worden, wie ältere und jüngere Kolleginnen und Kollegen voneinander lernen können. Dabei sollte v.a. auch implizites Fachwissen von Lehrerinnen und Lehrern ins Bewusstsein gerückt und durch Austausch des beruflichen Erfahrungswissens von älteren und jüngeren Kolleginnen und Kollegen die Professionalisierung der Tätigkeit als Lehrkraft gefördert werden. Die drei teilnehmenden beruflichen Schulen haben für die Umsetzung des Ziels unterschiedliche an die jeweilige Schulkultur angepasste Instrumente gewählt.

2. Zielgruppe, Abläufe und Verfahren

- Interviews mit ausscheidenden Kolleginnen und Kollegen: Ein altersgemischtes Team hat die Interviews durchgeführt und wichtige Erkenntnisse für die schulische Arbeit erhalten. Die subjektiven Rückmeldungen der einzelnen Lehrkräfte konnte die Schulleitung auch für eine Bestandsaufnahme ihres Führungsstils nutzen.
- Runde Tische: Um den Austausch impliziten Wissens zwischen älteren und jüngeren Kolleginnen und Kollegen zu fördern, sind altersgemischte Gruppen eingeladen worden, sich über schulbezogene Themen auszutauschen. Die Runden Tische sind als schulinterne Fortbildung anerkannt worden und wurden als kollegiales Feedback- und Beratungsinstrument sehr positiv bewertet. Zwischen den Generationen ist es in einem höheren Maße zu einer Annäherung und Verständigung gekommen.
- Gründung altersgemischter Teams: Im alltäglichen Dialog bieten diese Teams Alt und Jung eine wichtige Basis, sich kennenzulernen, anzuerkennen und die individuellen Kompetenzen stärker zu nutzen. Kommunikation und Kooperation werden deutlich leichter.

Beim Einsatz und Entwicklung aller Instrumente ist deutlich geworden, dass der Schulleitung eine besondere Bedeutung zukommt. Eine Verankerung generationsübergreifender Kooperation muss von ihr möglicherweise initiiert, in jedem Fall aber unterstützt, gesteuert und abgesichert werden. Sie muss die Rahmenbedingungen vor Ort gestalten und Raum und Zeit zur Verfügung stellen, damit solche Ansätze erfolgreich in die Schulentwicklung integriert werden können.

(19) BBS – Fortbildungsangebote der Behörde für Bildung und Sport für Leitungskräfte und Beschäftigte zum Berufsausstieg

Das Landesinstitut für Schulentwicklung und Lehrerbildung (LI) bietet Lehrkräften und Führungskräften in den Schulen Fortbildungen zum Berufsausstieg an. Die Seminare richten sich einerseits individuell an die ausscheidenden Beschäftigten und zielen darauf ab, Hilfestellung beim eigenen Ausstieg und dem Übergang in die neue Lebensphase zu bieten. Gleichzeitig eröffnet dieser Ansatz die Chance, vorhandenes Systemwissen und Kompetenzen für die Schulen zu sichern.

Darüber hinaus werden auch im Rahmen der Führungskräftefortbildung Seminare angeboten, die Schulleitungen dafür sensibilisieren sollen, das Thema „Altersgerechtes Arbeiten“ bezogen auf das Gesamtsystem Schule zu thematisieren und Handlungsansätze zu entwickeln.

Das LI organisiert aktuell Großschulungen zu Fachthemen, an denen alle der ca. 1.200 Leitungskräfte aus den Schulen teilnehmen³⁴. Im Rahmen des ersten Moduls „Personalmanagement und Personalentwicklung“ im November 2007 ist das Thema „Einstieg und Ausstiegsbegleitung“ angeboten worden. In acht Workshops zu diesem Thema haben sich insgesamt 270 Leitungskräfte mit diesem Thema beschäftigt und sich über Strategien und Ansätze zum Thema Ausstieg ausgetauscht.

In den Ämtern und Dienststellen der BBS wird das Thema „Altersgerechtes Arbeiten“ aktuell in erster Linie als individuelles Angebot für ältere Beschäftigte im Rahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung aufgegriffen. In 2007 hat die BBS z.B. Seminare für Beschäftigte der Zielgruppe 50+ angeboten, die in hohem Maße nachgefragt worden sind. Dieses Seminarangebot wird in 2008 fortgesetzt werden.

Sonstiges

(20) Personalamt – Analyse von Gesetzen und Regelungen der FHH im Hinblick auf mögliche altersdiskriminierende Wirkungen

1. Welcher Handlungsschwerpunkt wird mit dem Vorhaben verfolgt?

Die Bilder, die die Gesellschaft vom „Alter“ hat, prägen nicht nur die Selbstbilder der Beschäftigten, sondern auch das konkrete Verhalten von Vorgesetzten. Altersbilder werden nicht zuletzt auch durch Gesetze und Regelungen fixiert und transportiert.

Ziel des Vorhabens war es – nicht zuletzt vor dem Hintergrund des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes (AGG) – die in den hamburgischen Gesetzen und Regelungen verborgenen Regelungen zu identifizieren und ggf. zu verändern.

2. Abläufe und Verfahren

Im Mai 2008 wurde die inhaltliche Phase abgeschlossen. Im Anschluss daran wird das Personalamt die Ergebnisse im Hinblick auf Änderungsnotwendigkeiten mit den zuständigen Bereichen rückkopeln

³⁴ Die jeweils eintägige Großschulung wird an vier Tagen hintereinander mit einem identischen Ablauf für jeweils rd. 300 Teilnehmerinnen und Teilnehmern angeboten.

4.3 Fazit

Die hamburgische Verwaltung stellt sich mit den aufgezeigten Ansätzen auf die sich verändernde Altersstruktur ihrer Belegschaft und die damit verbundenen Herausforderungen ein. Auch wenn manche Entwicklungen heute noch Theorie sind und z.B. ein sinkendes Arbeitskräfteangebot sich in einigen Berufsgruppen erst nach dem Jahr 2015 einstellen wird, so wird gerade an diesem Thema die strategische Dimension deutlich: Die Wege, für die wir heute nicht die Weichen stellen, können wir auch in 15 und 20 Jahren nicht gehen, langfristige Entwicklungen lassen sich nicht zurückdrehen.

Die Ansatzpunkte, die sich für die Bewältigung der demografischen Entwicklung anbieten, sind nicht neu. „Alte Bekannte“ der Personalentwicklung begegnen uns in neuem Gewande und bekommen auf diese Weise auch neuen Schwung:

- Das Thema Wissensmanagement war lange Zeit zu abstrakt und sperrig, nun kann und soll es aber mit konkreten Menschen in konkreten Vorhaben weiter bewegt werden.
- Das Thema Diversity-Management bekommt durch die Erweiterung um die Dimension „Alter“ eine neue Facette und damit auch eine größere Durchsetzungskraft, so dass die übrigen Aspekte (produktive Nutzung der Verschiedenheit von Frauen und Männern sowie Personen mit Migrationshintergrund) ebenfalls an Gewicht gewinnen werden.
- Die Betriebliche Gesundheitsförderung verändert ihren Fokus stärker in Richtung Prävention, denn nur so sind langfristige Wirkungen – auch für späte Berufsjahre – zu erzielen.
- Die Personalbedarfsplanung bekommt neue Impulse, wenn die Notwendigkeit einer Rekrutierungsstrategie offenkundig wird.

Zu diesen bekannten Themen kommen ein paar (wenige) neue Themen: Dazu gehört die Beschäftigung mit dem Thema „Altersbilder“.

Wichtig ist es dabei, die Einzelansätze und Insellösungen systematisch zu vernetzen und daraus ein ganzheitliches, alle Organisationsbereiche durchdringendes Diversity-Managementsystem zu entwickeln, bei dem alle Bereiche und Prozesse durchleuchtet und die Ziele in übliche betriebliche Zielerreichungssysteme integriert werden.

Der absehbare Rückgang des Rekrutierungspotenzials ist gleichzeitig eine Chance für die Nutzung von Rationalisierungspotenzialen, wie die Einführung von E-Government und die Neugestaltung von Prozessen (vgl. Bürgerschaftsdrucksache 18/6908 zur E-Government-Strategie des Senats).

5 Personalbedarfsplanung

Die demografischen Veränderungen führen in Hamburg zu Verschiebungen in der altersmäßigen Zusammensetzung der Bevölkerung. Trotz erwarteter Zuströme in die FHH werden die Anteile in den höheren Altersgruppen stetig zunehmen. Der Staat in seiner Dienstleistungsfunktion wird auf diese Veränderungen und die damit verbundenen Bedürfnisse der unterschiedlichen Bevölkerungsgruppen in vielen Bereichen Rücksicht nehmen und seine Angebote auf ihre Altersgerechtigkeit überprüfen und anpassen müssen. Auch als Arbeitgeber und Dienstherr wird sich die öffentliche Verwaltung den veränderten Altersstrukturen stellen und Konsequenzen für das Personalmanagement ziehen. Eine älter werdende Belegschaft ist innerhalb der öffentlichen Verwaltung „fit“ zu halten für die künftigen Anforderungen. Eine Herausforderung besteht darin, die Rekrutierung und Entwicklung von Nachwuchskräften zu sichern, um alle staatlichen Aufgaben im Rahmen der weiterhin bestehenden Konsolidierungspflichten zu gewährleisten. Schon heute machen sich in einzelnen Bereichen der hamburgischen Verwaltung Rekrutierungsprobleme bemerkbar.

Um den altersbedingten Veränderungen des Personalbestandes frühzeitig mit personalpolitischen und personalstrategischen Entscheidungen begegnen zu können, ist eine Personalbedarfsplanung auf eine längere Sicht erforderlich. Ziel dabei ist es, die Handlungsfähigkeit der hamburgischen Verwaltung zu sichern, indem die erforderliche Personalkapazität in quantitativer und insbesondere qualitativer Hinsicht zeitgerecht zur Verfügung steht. Nur so können kundengerechte staatliche Dienstleistungen in hoher Qualität angeboten und die Erfüllung staatlicher Aufgaben gewährleistet werden. Nur durch Kenntnis der Entwicklungen im Personalbestand können Rekrutierungsmaßnahmen rechtzeitig unter der Maßgabe einer künftigen Deckung des Personalbedarfs und einer möglichst ausgeglichenen Altersstruktur (in der im Idealfall alle Altersgruppen gleichermaßen vertreten sind) eingeleitet werden.

Besonderes Augenmerk ist auf die Bereiche zu richten, in denen die Rekrutierung von Arbeitskräften auf Probleme stoßen kann, etwa wenn spezielle Kenntnisse erforderlich sind und die öffentliche Verwaltung in scharfer Konkurrenz zu privaten Arbeitgebern steht. Konkurrenz besteht zum einen bei ausgebildeten Arbeitskräften, zum anderen bei der Suche nach geeigneten Bewerberinnen und Bewerbern für die eigene Ausbildung innerhalb der hamburgischen Verwaltung. Problematisch ist die Situation in beiden Bereichen bei den technischen Berufen.

Da die hamburgische Verwaltung ihre Nachwuchskräfte für den mittleren und gehobenen allgemeinen Verwaltungsdienst entsprechend ihren Anforderungen selbst ausbildet bzw. im Rahmen eines Auftraggeber-/Auftragnehmeverhältnisses an der Hochschule für Angewandte Wissenschaften (HaW) in dem dualen Studiengang Public Management ausbilden lässt, ist sie bei sinkenden Bewerberzahlen aufgrund der demografischen Entwicklung besonders gefordert, die Attraktivität des Staates als modernem Arbeitgeber zu präsentieren und die Vielfältigkeit der Aufgaben darzustellen. Die Wahrnehmung der Öffentlichkeit ist noch in weiten Teilen durch ein zu traditionelles Bild des öffentlich Bediensteten geprägt, das den heutigen vielfältigen Aufgaben und Anforderungen in der Verwaltung nicht mehr entspricht.

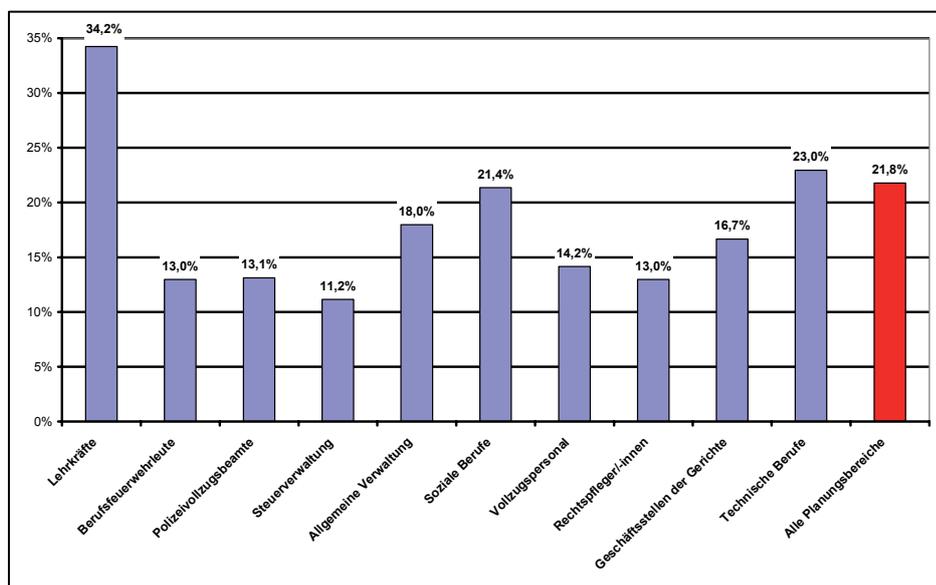
Wettbewerb um qualifizierte Arbeitskräfte besteht nicht nur zwischen öffentlichen und privaten Arbeitgebern, sondern auch bei den Behörden und Ämtern untereinander, insbesondere wenn es sich um Berufsgruppen handelt, die in vielen Behörden und Ämtern eingesetzt werden. Die Personalbedarfsplanung aus überbehördlicher Sicht macht deutlich, wo Überkapazitäten oder Unterdeckungen in einzelnen Bereichen der hamburgischen Verwaltung vorausgesehen werden. Dies offenbart sich im Bereich der Rekrutierung von Personal, wenn dies überwiegend aus dem Reservoir anderer Behörden und Ämtern geschieht. Nur in einer Gesamtschau kann ermittelt werden, dass es möglicherweise zu Engpässen kommt, wenn sich die Behörden und Ämter – im Extremfall – zu Lasten anderer Behörden oder Ämter ihr erforderliches Personal beschaffen. Auch im Falle der zurückhaltenden Rekrutierung seitens der Behörden und Ämter zeigt die Gesamtschau eine Konkurrenz um ausge-

bildete Nachwuchskräfte untereinander, die ohne eine systematische Personalbedarfsplanung nicht zu erkennen gewesen wäre.

Durch die Integration der Rückkehrerinnen und Rückkehrer aus der Asklepios Kliniken Hamburg GmbH wird sich der interne Arbeitsmarkt verändern. Möglicherweise werden dadurch in einigen Bereichen bestehende oder befürchtete Engpässe beseitigt werden können. Für die derzeitige Planungsrunde auf der Basis der Daten 2007 sind dazu noch keine Erkenntnisse zu erwarten.

5.1 Bisherige Berichterstattung

Die hamburgische Verwaltung hat frühzeitig eine Analyse der Altersstruktur ihrer Beschäftigten vorgenommen und personalplanerische Instrumente entwickelt. Dabei hat sich gezeigt, dass die Behörden und Ämter recht unterschiedlich von den altersbedingten Veränderungen betroffen sind bzw. sein werden. Dies spiegelt sich auch in den Berufsgruppen wider.



Quelle: Angaben der Behörden und Ämter, eigene Berechnungen
Abbildung 5-1 : Altersbedingte Abgänge 2008-2015 in Prozent des Personalbestandes am 31.12.2007 nach Planungsbereichen

Für die meisten beplanten Beschäftigten in den Berufsgruppen wird sich die Situation allein durch altersbedingte Abgänge im zeitlichen Verlauf verschärfen (siehe Tabelle 5-1). Besonders angespannt ist die Situation bei den Lehrkräften

an staatlichen allgemeinbildenden und berufsbildenden Schulen.

	Personalbestand am 31.12.2007	Altersabgänge								
		2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	Gesamt
Lehrkräfte	15.496	-435	-501	-663	-759	-810	-825	-698	-616	-5.307
Berufsfeuerwehrlente	2.210	-21	-38	-41	-23	-45	-37	-33	-49	-287
Polizeivollzugsbeamte	7.981	-109	-84	-121	-122	-125	-145	-165	-176	-1.047
Steuerverwaltung	3.713	-27	-25	-18	-45	-56	-72	-90	-81	-414
Allgemeine Verwaltung	13.097	-230	-220	-245	-290	-374	-321	-332	-343	-2.355
Soziale Berufe	3.132	-41	-45	-68	-81	-109	-115	-118	-92	-669
Vollzugspersonal	1.194	-19	-18	-20	-15	-12	-23	-34	-28	-169
Rechtspfleger/-innen	262	-2	-6	-3	-4	-4	-3	-4	-8	-34
Geschäftsstellen der Gerichte	1.272	-17	-17	-26	-20	-36	-35	-34	-27	-212
Technische Berufe	3.093	-100	-79	-73	-74	-100	-95	-113	-76	-710
Alle Planungsbereiche	51.450	-1.001	-1.033	-1.278	-1.433	-1.671	-1.671	-1.621	-1.496	-11.204

Quelle: Angaben der Behörden und Ämter, eigene Berechnungen
Abbildung 5-2 : Altersabgänge in den Planungsbereichen³⁵

³⁵ Die Daten für die altersbedingten Abgänge basieren auf den Angaben der Behörden und Ämter im Zuge der Abfrage zur Personalbedarfsplanung und weichen von den im Abschnitt C.3 des Personalstrukturberichts genannten Daten ab. Grund hierfür sind zum einen

Zu Beginn der Personalbedarfsplanung im Jahr 2004 hatten vor allem Behörden mit großen und überwiegend geschlossenen Personalkörpern, wie Lehrkräfte an staatlichen Schulen, Polizei und Feuerwehr und die Steuerverwaltung eine Bedarfsplanung vorgelegt. Der allgemeine Verwaltungsdienst war anfänglich der einzige Bereich mit einer behördenübergreifenden Planung. Von Jahr zu Jahr wurde der Personenkreis erweitert und es wurden weitere Berufsgruppen in die Planung aufgenommen, die in den verschiedenen Behörden und Ämtern beschäftigt sind. Im vorliegenden Personalmanagementbericht liegen Planungen für folgende Bereiche vor:

- Lehrkräfte an staatlichen allgemeinbildenden Schulen
- Lehrkräfte an staatlichen berufsbildenden Schulen
- Polizeivollzugsbeamte/-innen
- Berufsfeuerwehrleute
- Steuerverwaltung
- Allgemeiner Verwaltungsdienst
- Sozialpädagogen/-innen
- Erzieher/-innen
- Architekten/-innen und Bauingenieure/-innen
- Sonstige Ingenieure/-innen
- Techniker/-innen
- Rechtspfleger/-innen
- Strafvollzugsbedienstete
- Personal in den Geschäftsstellen der Gerichte und Staatsanwaltschaften

Die Planung des Personals in den Geschäftsstellen der Gerichte und Staatsanwaltschaften erfolgt erstmals in diesem Planungsjahr. Außerdem wurden durch die Neugründung des Hamburger Instituts für Berufliche Bildung (HIBB) die Lehrkräfte an Berufsbildenden Schulen nicht mehr zusammen mit den Lehrkräften an allgemeinbildenden Schulen geplant, so dass nunmehr für die Lehrkräfte zwei Matrizen vorliegen. Somit werden durch die Personalbedarfsplanung gemessen am statistischen Personalbestand 81% der Beschäftigten erfasst.

Weitere Berufsgruppen wurden nicht aufgenommen. Überprüft wurde vereinbarungsgemäß die Altersstruktur der Richter- und Staatsanwaltschaft. Da sich keine nennenswerten Veränderungen in der altersmäßigen Zusammensetzung ergeben haben und die Rekrutierung in beiden Berufsgruppen noch als unproblematisch beurteilt wird, wurde auf eine Planung in diesem Jahr verzichtet; eine erneute Prüfung findet im nächsten Jahr statt.

Im vergangenen Jahr wurden weitere Anstrengungen zur Verbesserung der Planungsqualität unternommen. Dabei ging es vorwiegend um die Verbesserung der statistischen Datenbasis. Die Qualitätssicherung der letzten Planungsrunde hatte Differenzen bei der Abgrenzung der Berufsgruppen und der in die Planung einzubeziehenden Landesbetriebe offengelegt.

5.2 Planungsmethodik und Personalbedarfsplanungs-Matrix

Planung ist immer mit Unsicherheiten verbunden. Selbst in einer eher kurzfristigen Zeitdauer können sich Planungen als überholt erweisen, wenn gravierende Veränderungen die Zusammensetzung der Beschäftigten in einer Behörde oder in einem Amt verändern. Einflussfaktoren wie strukturelle Veränderungen, Umorganisationen oder der Einsatz von E-Government sind in ihren Auswirkungen auf die Personalplanung nicht genau abzuschätzen. Mit zunehmendem Zeithorizont zum Anfangsjahr haben Aussagen über die weitere Entwicklung des Personalbedarfs eine geringere Aussagekraft.

Differenzen zwischen den Auswertungen aus der dezentralen Berichtsdatenbank und den Angaben der Behörden und Ämtern über die Zahl der beplanten Personen. Zum anderen planen die Behörden und Ämter nicht durchgehend wie das ZPD mit einem durchschnittlichen Ruhestandseintritt mit vollendetem 64. Lebensjahr, sondern personengenau nach den erwarteten tatsächlichen Ruhestandseintritten.

Daraus die Schlussfolgerung zu ziehen, auf jegliche Planung zu verzichten, wäre jedoch fatal. Unter den bestehenden Rahmenbedingungen (Haushaltsdisziplin, hohe Altersabgänge und Rekrutierungsprobleme durch die demografische Entwicklung) würde dies letztlich bedeuten, ungeplant und zufällig auf diese Herausforderungen zu reagieren bzw. den Status quo fortzuschreiben.

Die Personalbedarfsplanung musste in diesem Jahr wg. des zeitlichen Vorlaufs zu einem Zeitpunkt erfolgen, in der die Regierungsbildung nach der Wahl 2008 noch nicht erfolgt ist. Mögliche Veränderungen in den Behörden und Auswirkungen auf die Personalbedarfsplanung konnten in die aktuelle Planung nicht aufgenommen werden, so dass die Behörden und Ämter deshalb bei ihrer Planung von einer Überrollung bzw. Status-quo-Bedingungen ausgegangen sind. Durch die jährliche Planung werden sich die Veränderungen im Zuge der neuen Legislaturperiode in der nächsten Planungsrunde konkretisieren.

Um die abnehmende Planungssicherheit deutlich hervorzuheben, wurden die Planungszeiträume in der Personalbedarfsplanungs-Matrix unterteilt und entsprechend farblich unterlegt: Neben dem Ausgangsjahr 2007 ist das Jahr 2008 durch den Doppelhaushalt abgedeckt. Für 2009 bis 2010 ist ebenfalls ein Doppelhaushalt geplant, der sich in der Phase der Aufstellung befindet; überwiegend sind Positionen festgelegt und der Spielraum für neue Projekte ist eher als eng einzuschätzen. Für die Jahre 2011 bis 2012 liefert die mittelfristige Finanzplanung die Basis. Der Zeitraum 2013 bis 2015 ist dagegen hauptsächlich durch die altersbedingten Abgänge und Erfahrungswerte hinsichtlich der Fluktuation gekennzeichnet und insofern eher als Fortschreibung unter Status-quo-Bedingungen zu bewerten. Bei dem vorgegebenen Planungshorizont sind damit in der mittel- bis langfristigen Perspektive vor allem die Altersabgänge eine zuverlässige und bedeutsame Grundlage.

Alle an der Planung Beteiligten arbeiten in einer einheitlichen, abgestimmten Matrix. Diese Matrix wird ihnen mit entsprechenden Kommentaren zur Verfügung gestellt. Die Behörden und Ämter sind für ihre Planungszahlen verantwortlich. Bei überbehördlichen Planungen legen die federführenden Bereiche einzig die Einzelplanungen aufeinander, ohne dass in die Planungshoheit eingegriffen wird.

Die Planungsmatrix enthält folgende Informationen:

Position 1	nennt die für die Planung verantwortliche Behörde
Position 2	beschreibt die zu planende Berufsgruppe
Position 3	zeigt das Planungsjahr
Position 4	Soll: Statistischer Personalbestand in Vollkräften plus erkrankte Beschäftigte ohne Krankenbezüge plus Zuschlag für stichtagsbedingte Vakanzen
Position 4a	Veränderung des Solls durch Veränderung der Aufgabenentwicklung
Position 4b	Veränderung des Solls durch Rationalisierung (u.a. IT-Technik)
Position 5	Durchschnittlicher Beschäftigungsumfang als Schätz- bzw. Rechengröße
Position 6	Ist-Prognose: voraussichtliche Entwicklung des Personalbestandes durch Abgänge
Position 6a	Personalbestandsveränderungen durch altersbedingte Abgänge (z.B. „Variante 64“)
Position 6b	Personalbestandsveränderungen durch zusätzliche nicht altersbedingte Abgänge
Position 6c	Personalbestand umgerechnet in Vollkräfte
Position 7	Nettopersonalbedarf: voraussichtlicher jährlicher Einstellungsbedarf
Position 7a	Nettobedarf in Vollkräften
Position 7b	Nettobedarf in Personen
Position 8	voraussichtliche jährliche Rekrutierung; darunter:
Position 8a	Übernahme von Auszubildenden/Nachwuchskräften
Position 8b	Interne Einstellungen aus der eigenen oder anderen Behörden
Position 8c	Externe Einstellungen und offene Bedarfe
Position 8d	nachrichtlich: Rekrutierung von Auszubildenden mit entsprechendem Vorlauf
Position 9	nicht gedeckter Nettopersonalbedarf in Vollkräften - Kontrollzeile

Zusätzlich zur Darstellung der Planungsdaten in der Matrix haben die Behörden und Ämter die Aufgabe, ihre Daten gesondert zu kommentieren. Neben verwendeten Definitionen und Hintergrundinformationen zum Verfahren haben hier die Behörden und Ämter die Möglichkeit, qualitative Aspekte und Rahmenbedingungen sowie Besonderheiten bei ihrer Planung zu dokumentieren. Entsprechend den abgestimmten Vorgaben ist es zwingend erforderlich, dass ein nicht gedeckter Nettopersonalbedarf (=Position 9) zu erklären ist.

Die einzelnen Matrizen finden sich in der Anlage des Berichts.

5.3 Personalbedarfsplanung bis zum Jahr 2015

Auch in diesem Jahr hat das Personalamt in Zusammenarbeit mit der Finanzbehörde und der Senatskanzlei einen Katalog mit Rahmenbedingungen zusammengestellt, in dem die Auswirkungen von allgemeinen, gesamtstädtischen Einflussfaktoren auf den Personalbedarf eingeschätzt werden und ihre Wirkungsrichtung aufgezeigt wird. Dabei wird zwischen einer mittelfristigen (3-5 Jahre) und einer langfristigen (5-8 Jahre) Periode unterschieden. Die wichtigsten Rahmenbedingungen und ihre Auswirkungen auf den Personalbedarf im Einzelnen:

- Entwicklung der Aufgaben

Auch bei Aufgabenveränderungen und/oder Aufgabenzuwächsen ist von der Prämisse auszugehen, dass diese grundsätzlich nicht zu personellen Mehrbedarfen führen dürfen, die zusätzlich zu finanzieren sind. Langfristig können durch die norddeutsche Kooperation Rationalisierungseffekte erwartet werden, allerdings werden diese kurzfristig durch den hohen Implementierungsaufwand kompensiert.

- Entwicklung des Rechts des öffentlichen Dienstes

Die im Rahmen der Föderalismusreform 1 realisierte Stärkung der Länderkompetenzen lassen nach Einschätzung des Personalamtes keine weiteren Auswirkungen auf den Personalbedarf erwarten. Die Weiterentwicklung in den Regularien der Arbeitszeit wird die Flexibilität des Personaleinsatzes erhöhen, um beispielsweise Arbeitsspitzen besser auffangen zu können. Familienbedingte Beurlaubungen für Kinder werden eher sinken und die Zeiten sich verkürzen. Dem stehen als gegenläufige Effekte die voraussichtliche Wirkung des Elterngeldes und der zunehmende Bedarf, Familienangehörigen zu pflegen gegenüber, so dass sich voraussichtlich beide Effekte neutralisieren.

- Entwicklung der Personalausgaben

Die mit der mittelfristigern Finanzplanung verfolgten Ziele der aufwachsenden Überschüsse im Betriebshaushalt und der dauerhaften Beendigung der Nettokreditaufnahme erfordern, dass dauerhaft aufgabenkritische Ansätze verfolgt werden. Langfristig wird der Personalhaushalt den Anstieg der Versorgungsausgaben zu bewältigen haben. Auch dies erfordert Ausgabendisziplin. Daraus leitet sich für die Personalbedarfsplanung eine Bedarfsminderung ab.

- Konsequenzen aus der Modernisierung der Verwaltung und E-Government

Eine konsequente Fortführung der Verwaltungsreform und E-Government verstärkt den ohnehin vorhandenen Trend zur komplexeren Aufgabenwahrnehmung. Dies führt zu einer strukturellen Veränderung des Verhältnisses mittlerer allgemeiner Verwaltungsdienst zu gehobenem allgemeinen Verwaltungsdienst. Das Konzept der Dienstleistungszentren verändert die Anforderungen an Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern nachhaltig, sie werden tendenziell steigen. Ziel der Verwaltungsreform ist aber höhere Effizienz, insbesondere bei back-office-Arbeiten.

Besonderes Augenmerk im Rahmen der Personalbedarfsplanung richtet sich auf die Deckung von Personalbedarfen, wie sie in der Position 8 dargestellt wird. Um Personalbedarfe zu decken, kommen grundsätzlich drei verschiedene Möglichkeiten in Betracht: 1. Behörden und Ämter übernehmen

Auszubildende bzw. Nachwuchskräfte, 2. sie nehmen externe Einstellungen vor oder 3. sie rekrutieren Personal aus anderen Behörden und Ämtern. Die Absicht, Personal aus anderen Behörden und Ämtern zu rekrutieren, birgt das Risiko, dass bei erfolgreichem Mobilitätsverlauf einige Behörden und Ämter mehr Personal intern abgeben, als sie intern rekrutieren können. Dies hätte zur Folge, dass ein nicht gedeckter Nettopersonalbedarf noch höher ausfiele als vorgesehen.

Externe Einstellungen werden aufgrund des geregelten Einstellungsverfahrens (von dem schwerbehinderte und ihnen gleichgestellte behinderte Menschen ausgenommen sind), welches zunächst bis zum 30.06.2009 gilt, vor allem in den Bereichen als erforderlich angesehen, in denen die hamburgische Verwaltung nicht selbst ausbildet. Dazu gehören u.a. die sozialen Berufe. Bevor externe Einstellungen erwogen werden, planen die Behörden und Ämter ihre Personalbedarfe aus der eigenen Behörde oder anderen Behörden (=Position 8b) zu decken. Dieses Verfahren hat häufig Vorrang vor der Nachwuchskräfteausbildung und der externen Einstellung. Die damit verbundenen Risiken für die abgebenden Behörden und Ämter wurden bereits erwähnt.

Die Ergebnisse der diesjährigen Planung zeigen folgende Entwicklungen:

Bei den aktuellen Planungsmatrizen sind die Behörden und Ämter stärker als in der Vergangenheit dazu übergegangen, externe Einstellungen zu planen, wenn sie davon überzeugt sind, dass der interne Arbeitsmarkt den Bedarf nicht mehr decken kann. Dies gilt insbesondere bei den sozialen und technischen Berufen, bei denen häufig spezielle Kenntnisse erforderlich sind. Weiterhin zurückhaltend wird in den Behörden und Ämtern mit der Nachfrage nach Auszubildenden verfahren. In der diesjährigen Planungsrunde wurde bei den technischen Berufen allerdings ein zunehmender Bedarf an Auszubildenden gemeldet, es zeichnet sich jedoch ab, dass dies nicht ausreichen wird. Im allgemeinen Verwaltungsdienst wird Jahr für Jahr mit höheren Ausbildungszahlen seitens des federführenden und für die Ausbildung zuständigen Personalamts - Zentrums für Aus- und Fortbildung - gerechnet, da allein auf der Grundlage der Meldungen der Behörden und Ämter die Nachfrage nach Nachwuchskräften nicht befriedigt werden könnte.

Weiterhin ist eine große Zurückhaltung bei der Aufgabenentwicklung und beim Rationalisierungspotenzial durch IT-Technik zu erkennen. Die innovativen Veränderungen, die auch in den kommenden Jahren zu erwarten sind, machen sich nicht in geringeren Personalbedarfen bemerkbar. Vermutlich führen die Entwicklungen im IT-Bereich eher zu einer Veränderung der Aufgaben und einer verbesserten Qualität der Arbeiten.

Um Personalbedarfe ausgleichen zu können, wäre u.a. auch eine Anpassung des Beschäftigungsumfangs möglich. Hiervon wird allerdings eher kein Gebrauch gemacht. Wenn eine Erhöhung des Beschäftigungsumfangs angenommen wird, dann mit dem Hinweis auf das Auslaufen der Altersteilzeit im Beamtenbereich.

5.4 Fazit

Die Personalbedarfsplanung gehört für jedes private Unternehmen zu den wichtigsten und gleichzeitig – unter Berücksichtigung der Unwägbarkeiten bei längeren Planungsperioden – zu den grundlegenden Managementaufgaben. Dies muss auch für die hamburgische Verwaltung gelten. Deswegen – auch wenn der Aufwand vielfach als hoch eingeschätzt wird – müssen sich in den Planungsprozess, der laufend durch die PersonalControllerinnen und –Controller vorbereitet wird, die Entscheidungsträger jeder Behörde und jedes Amtes mit einbringen. Notwendig ist, dass sie sich mit dem Planungsinstrument und auch den erarbeiteten Ergebnissen auseinandersetzen – hier gibt es noch weiteren Optimierungsbedarf.

In einigen weiteren Bereichen hat sich gezeigt, welche Möglichkeiten die Planung mit sich bringen kann. So konnten die technischen Berufe ihre erforderlichen Bedarfe und die damit verbundene

Notwendigkeit der Erhöhung der Ausbildungskapazitäten darstellen. Allein auf dieser Grundlage ist es gelungen, die Zahl der Ausbildungsplätze in den technischen Berufen zu erhöhen.

Obwohl auch in diesem Jahr weitere Verbesserungen erreicht wurden, sind weitere Anstrengungen erforderlich, um die Personalbedarfsplanung als Planungsinstrument gezielter nutzen zu können. Dazu ist weiterhin die Kontrolle der Datenbasis erforderlich. Hinzu kommt, dass die Bereiche der Planungsmatrix planerisch verstärkt berücksichtigt werden sollten, welche die Behörden und Ämter bisher wenig genutzt haben. Neben der Aufgabenentwicklung (=Position 4a) und Rationalisierungsmaßnahmen (=Position 4b) zählen hierzu der Beschäftigungsumfang (=Position 5) und Fluktuations- und Mobilitätsmaßnahmen (=Position 6b).

Auf der Grundlage der Planungsmatrizen in den verschiedenen Berufsgruppen ließen sich Schlussfolgerungen für die kommenden Jahre ableiten. Erste Erfahrungen wurden im Bereich der sozialen Berufe gemacht. Überlegt wurde durch das Einbeziehen der Freien Träger in der FHH einen Gesamtüberblick über den Personalbedarf zu erhalten, der dann mit den Ausbildungsinstitutionen zu diskutieren wäre. Nur unter Einbeziehung aller, so die Überlegung, ist die Aufrechterhaltung der staatlichen Aufgaben und die sozialpolitische Verantwortung in diesem Bereich zu gewährleisten, selbst wenn sie an Freie Träger in deren Eigenverantwortung übertragen sind. Die Diskussion zum weiteren Vorgehen wird fortgesetzt.

Die Verknüpfung mit dem Budget wird als sinnvolle und notwendige Weiterentwicklung betrachtet. Um die technischen Voraussetzungen für diesen Prozess zu schaffen, hat eine Arbeitsgruppe unter der Leitung des ZPD ein Verfahren zur Ermittlung der Budgetwerte für den Nettopersonalbedarf (Position 7a) vorgeschlagen, das sich in der Erprobungsphase befindet.

Der achtjährige Zeithorizont mag für eine quantitative Vorausschau ausreichend sein, vielfach wird dies schon unter den politischen Gegebenheiten (Stichwort: vierjährige Legislaturperiode) als schwierig angesehen. Manchmal sind aber acht Jahre in einer Zeit der rascher verlaufender Veränderungen auf der einen Seite, aber langer Zeiten der Umsetzung von Veränderungsprozessen in den Verwaltungsalltag auf der anderen Seite eine eher kurze Periode. Visionen über die Zukunft der Verwaltung und Einschätzungen ihrer Umsetzungschancen brauchen andere Zeithorizonte! Deshalb wird sich ab 2008 unter der Leitung des Personalamtes eine Expertengruppe verstärkt mit dem Thema Megatrends und Auswirkungen auf die hamburgische Verwaltung beschäftigen.

5.5 Übersicht über die Behördenplanungen

	Personalbestand in VK* 2007	Veränderung durch Aufgabenentwicklung 2008 bis 2015 in VK*	Rationalisierung durch IuK Technik 2008 bis 2015 in VK*	Personalbestand in Personen 2007	altersbedingte Abgänge	altersbedingte Abgänge in % von 2007	nicht altersbedingte Abgänge	Übernahme von Azubis / NWK	Einstellung von Azubis mit entspr. Vorlauf	Interne Einstellungen	Externe Einstellungen und offene Bedarfe
Lehrkräfte an allg. Schulen	10.891	-63	0	12.542	-4.148	-33,1%	-989	2.949	3.296	426	1.652
Lehrkräfte an berufsbb. Schulen	2.593	-204	0	2.954	-1.159	-39,2%	-231	856	1.143	57	288
Berufsfeuerwehreute	2.223	0	0	2.210	-287	-13,0%	-88	357	0	0	35
Polizeivollzugsbeamte	7.813	-165	0	7.981	-1.047	-13,1%	-360	1.214	1.769	0	0
Steuerverwaltung	3.212	-3	-8	3.713	-414	-11,2%	-376	668	936	0	88
Mittlerer allg. Verwaltungsdienst	5.924	-92	-76	7.073	-1.258	-17,8%	-650	447	480	518	669
Gehobener allg. Verwaltungsdienst	4.145	-35	-29	4.607	-766	-16,6%	-222	368	480	315	262
Hörer aller allg. Verwaltungsdienst	1.294	-8	-6	1.417	-331	-23,4%	-54	125	160	114	137
Sozialpädagogen/-innen	1.983	-5	-20	2.303	-544	-23,6%	-236	0	0	100	641
Erzieher/-innen	719	-8	0	829	-125	-15,1%	-54	0	0	30	146
Vollzugspersonal	1.176	0	-9	1.194	-169	-14,2%	-120	252	297	0	22
Rechtspfleger/-innen	214	1	0	262	-34	-13,0%	-41	55	66	14	6
Geschäftsstellen der Gerichte	988	5	0	1.272	-212	-16,7%	-128	181	247	98	22
Architekten/-innen und Bauingenieure/-innen	988	-42	-3	1.081	-263	-24,3%	-85	95	75	74	130
sonst. Ingenieure/-innen	671	-22	-17	758	-206	-27,2%	-57	16	11	52	174
Techniker/-innen	1.079	-47	-25	1.254	-241	-19,2%	-66	25	24	55	132
	45.913	-688	-193	51.450	-11.204	-21,8%	-3.757	7.608	8.984	1.853	4.404

	in % des Personalbestands in Personen 2007									
	Anteile am Personalbestand in VK* 2007	Veränderung der VK* durch Aufgabenentwicklung 2008 bis 2015	Veränderung der VK* durch Rationalisierung 2008 bis 2015	Anteile am Personalbestand in Personen 2007	altersbedingte Abgänge	nicht altersbedingte Abgänge	Übernahme von Azubis	Einstellung von Azubis mit entspr. Vorlauf	Interne Einstellungen	Externe Einstellungen und offene Bedarfe
Lehrkräfte an allg. Schulen	23,7%	-0,6%	0,0%	24,4%	-33,1%	-7,9%	23,5%	26,3%	3,4%	13,2%
Lehrkräfte an berufsbb. Schulen	5,6%	-7,9%	0,0%	5,7%	-39,2%	-7,8%	29,0%	38,7%	1,9%	9,7%
Berufsfeuerwehreute	4,8%	0,0%	0,0%	4,3%	-13,0%	-4,0%	16,2%	0,0%	0,0%	1,6%
Polizeivollzugsbeamte	17,0%	-2,1%	0,0%	15,5%	-13,1%	-4,5%	15,2%	22,2%	0,0%	0,0%
Steuerverwaltung	7,0%	-2,1%	0,0%	7,2%	-11,2%	-4,5%	15,2%	22,2%	0,0%	0,0%
Mittlerer allg. Verwaltungsdienst	12,9%	-0,1%	-0,2%	13,7%	-17,8%	-10,1%	18,0%	25,2%	0,0%	2,4%
Gehobener allg. Verwaltungsdienst	9,0%	-1,6%	-1,3%	9,0%	-16,6%	-9,2%	6,3%	6,8%	7,3%	9,5%
Hörer aller allg. Verwaltungsdienst	2,8%	-0,8%	-0,7%	2,8%	-23,4%	-4,8%	8,0%	10,4%	6,8%	5,7%
Sozialpädagogen/-innen	4,3%	-0,3%	-1,0%	4,5%	-23,6%	-10,2%	0,0%	0,0%	4,3%	27,8%
Erzieher/-innen	1,6%	-1,1%	0,0%	1,6%	-15,1%	-6,5%	0,0%	0,0%	3,6%	17,6%
Vollzugspersonal	2,6%	0,0%	-0,8%	2,3%	-14,2%	-10,1%	21,1%	24,9%	0,0%	1,8%
Rechtspfleger/-innen	0,5%	0,5%	0,0%	0,5%	-13,0%	-15,6%	21,0%	25,2%	5,3%	2,3%
Gerichte	2,2%	0,5%	0,0%	2,5%	-16,7%	-10,1%	14,2%	19,4%	7,7%	1,7%
Architekten/-innen und Bauingenieure/-innen	2,2%	-4,3%	-0,3%	2,1%	-24,3%	-7,9%	8,8%	6,9%	6,8%	12,0%
sonst. Ingenieure/-innen	1,5%	-3,3%	-2,5%	1,5%	-27,2%	-7,5%	2,1%	1,5%	6,9%	23,0%
Techniker/-innen	2,4%	-4,4%	-2,3%	2,4%	-19,2%	-5,3%	1,9%	1,9%	4,4%	10,5%
	100,0%	-1,5%	-0,4%	100,0%	-21,8%	-7,3%	14,8%	17,5%	3,6%	8,6%

* VK = Vollkräfte

Quelle: Angaben der Behörden und Ämter, eigene Berechnungen

Impressum

Herausgeber:
Dr. Volker Bonorden
Senat der Freien und Hansestadt Hamburg
Personalamt
Steckelhörn 12
20457 Hamburg
Telefon: (040) 4 28 31 - 14 10
Telefax: (040) 4 28 31 - 22 26

Redaktion und Druckvorbereitung:
Katharina Dahrendorf (verantwortliche Redakteurin)
Carsten Block
Diana Winkler-Büttner
Susanne Neugebauer
Susanne Walter

E-Mail: blickpunkt@personalamt.hamburg.de
online: Diese Ausgabe können Sie im Internet www.hamburg.de und im Intranet www.fhinet.stadt.hamburg.de mit dem Suchwort „Personalberichtswesen“ finden und herunterladen.

Layout:
Susanne Neugebauer
Susanne Walter

Druck:
Druckerei der JVA Fuhlsbüttel
Am Hasenberge 26
22335 Hamburg

Auflage:
1.350 Stück

Ausgabe:
12. Jahrgang, August 2008

Erscheinungsweise:
jährlich

Namentlich gekennzeichnete Beiträge geben nicht unbedingt die Meinung des Herausgebers oder der Redaktion wieder.

Der Inhalt dieser Ausgabe ersetzt keine offiziellen Rundschreiben des Personalamtes.

Anmerkung zur Verteilung:

Diese Druckschrift wird im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit des Senats der Freien und Hansestadt Hamburg herausgegeben. Sie darf weder von Parteien noch von Wahlbewerbern oder Wahlhelfern während eines Wahlkampfes zur Wahlwerbung verwendet werden. Dies gilt für Bürgerschafts- und Bundestagswahlen sowie für Wahlen zur Bezirksversammlung. Mißbräuchlich ist insbesondere die Verteilung auf Wahlveranstaltungen, an Informationsständen der Parteien sowie das Einlegen, Aufdrucken oder Aufkleben parteipolitischer Informationen oder Werbemittel. Untersagt ist gleichfalls die Weitergabe an Dritte zum Zweck der Wahlwerbung.

Auch ohne zeitlichen Bezug zu einer bevorstehenden Wahl darf die Druckschrift nicht in einer Weise verwendet werden, die als Parteinahme der Landesregierung zugunsten einzelner politischer Gruppen verstanden werden könnte.

Die genannten Beschränkungen gelten unabhängig davon, wann, auf welchem Weg und in welcher Anzahl diese Druckschrift dem Empfänger zugegangen ist.

Den Parteien ist es jedoch gestattet, die Druckschrift zur Unterrichtung ihrer eigenen Mitglieder zu verwenden.

