



# blickpunkt personal

Aktuelles, Aktivitäten, Ansichten

---

## Editorial

### Mitdenken, mitmachen!

Liebe Leserinnen und Leser,

können wir im dritten Jahr des Veränderungsprozesses in der hamburgischen Verwaltung den Erhebungen von Unternehmen widersprechen, die mitten in der Neustrukturierung feststellen mußten, daß etwa 10 Prozent ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter motiviert teilnahmen, 60 Prozent der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eine gewisse Schonhaltung eingenommen hatten und etwa 30 Prozent bereits innerlich gekündigt hatten?

Zur Erinnerung: Gewolltes und gewünschtes Ergebnis des neuen Steuerungsmodells für die hamburgische Verwaltung ist eine wirtschaftliche, flexible, kunden- und dienstleistungsorientierte Verwaltung, deren Handlungsweise ziel- und ergebnisorientiert ist, deren Strukturen transparent und effizient sind und deren Führungskräfte und Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dafür Verantwortung übernehmen wollen und übernehmen können.

Es besteht Einigkeit darüber, daß es dazu auch bedarf

- einer Organisationskultur, die ein Klima für eine intensive Zusammenarbeit schafft und formale Regeln weitgehend überflüssig macht,
- der Entscheidungen durch Konsensbildung,
- der Autonomie und unternehmerischen Denkens in dezentralen Einheiten,
- der Abkehr von der sachorientierten Organisation hin zur personenorientierten Organisation,
- eines Netzes informaler Kommunikationsbeziehungen,
- der langfristigen Investition in die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, der Personalentwicklung aus den eigenen Reihen, welche durch Loyalität gegenüber der Verwaltung honoriert wird.

Werden diese Basisanforderungen weiterhin erfüllt, werden alle Beteiligten alsbald engagiert in zielgerichtete Lernprozesse eingebunden sein, die geeignet sind, Arbeitswege und Ergebnisse permanent zu optimieren.

Dabei gilt es immer vor Augen zu haben: Nichts ist kontraproduktiver als eine gewollte und gewünschte Kultur, die der durch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erlebbaren Realität nicht entspricht. Nichts wirkt unglaubwürdiger als z.B. die postulierte Delegation von Verantwortung, während die Entscheidungen in Wirklichkeit weiterhin streng der Hierarchie folgen, oder z.B. ein Personalentwicklungsprogramm für Nachwuchskräfte, wenn die Besetzung relevanter Positionen extern erfolgt.

Das Personalamt gibt im Rahmen des Personalentwicklungskonzeptes mit der Führungsfortbildung, mit dem Mitarbeitergespräch, mit der modellhaften Einrichtung eines Gesundheitszirkels (mehr dazu in diesem Heft) Instrumente zur Mitarbeiterbeteiligung an die Hand. Insbesondere in der Fortbildung kann die Schaffung kreativer Denkstrukturen durch Verhaltenstraining erlernt werden, hilft die Moderatorenausbildung eigendynamische Gestaltungsprozesse zu multiplizieren. Die für unternehmerisches Handeln erforderlichen betriebswirtschaftlichen Kenntnisse bietet die zentrale Fortbildung ebenfalls an und an der Verwaltungsschule und der Fachhochschule für Öffentliche Verwaltung werden die Ausbildungsinhalte entsprechend umgestaltet.

In der Planung ist die konzeptionelle Wiederbelebung der Mobilität, die den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Gewinn bringt, sind Vorgaben für die transparente Bewertung der Ergebnisse der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auch im Hinblick auf die mit der Dienstrechtsreform den Ländern eröffnete Möglichkeit, monetäre Leistungsanreize zu gestalten.

Denken und handeln wir mit unserem Wissen und Willen immer mehr als Träger des Veränderungsprozesses, wird das obige Prozentszenario kein Spiegelbild in der hamburgischen Verwaltung finden.

Für dieses Mal  
Ihre



Personalmanagement und Qualifizierung



# Inhalt

## Editorial

Mitdenken, mitmachen! .....	1
-----------------------------	---

## Aus der Tätigkeit des Personalamtes

Qualifizierungskurse an der Verwaltungsschule .....	3
Verwaltungsschule geht Partnerschaft ein .....	4
Stimmungsbild „vor Ort“ .....	5
profit - Das etwas andere Projekt .....	8

## Schwerpunktthema: Mitarbeiterbeteiligung

Mitarbeiterpartizipation in Veränderungsprozessen .....	10
---	----

## Aus den Behörden

Qualitätszirkel im Bezirksamt Harburg .....	13
Der Weg zu Führungsgrundsätzen im Bezirksamt Hamburg-Nord .....	15
Führungsinstrument Betriebliches Vorschlagswesen .....	17

## Stand von Gesetzgebungsverfahren im öffentlichen Dienst

Arbeitszeitverordnung beschlossen .....	19
Studierende im Arbeitsverhältnis mit der FHH .....	19

## Kurznachrichten

Neues vom PersonalControlling .....	23
Wahlarbeitszeit: Bilanz .....	24
Änderung des Hamburgischen Personalvertretungsgesetzes .....	24

Impressum .....	24
-----------------	----



# Aus der Tätigkeit des Personalamtes

## Qualifizierungskurse an der Verwaltungsschule

Kerstin Möbius

Seit 1992 führt das Personalamt für den Bereich der Hamburger Verwaltung sogenannte Qualifizierungsmaßnahmen zur beruflichen Mobilitätsförderung für allgemeine Verwaltungstätigkeiten durch. Diese zentralen Qualifizierungskurse sind vom Personalamt zur Erhöhung der Mobilität der Beschäftigten konzipiert und von dem Staatsrätekollegium am 13. August 1991 zur Kenntnis genommen worden. Das Personalamt hat die Durchführung der Qualifizierungsmaßnahmen am 19. Juni 1992 mit den Spitzenorganisationen und Berufsverbänden gemäß § 94 des Hamburgischen Personalvertretungsgesetzes verbindlich vereinbart und diese Vereinbarung in den Mitteilungen für die Verwaltung 1992, Seite 263, bekanntgemacht.

Die Qualifizierungskurse sollen insbesondere die durch Rationalisierungsmaßnahmen oder durch andere organisatorische Maßnahmen bedingten Personalumsetzungen und Bewerbungen erleichtern sowie die Einarbeitung der von diesen Maßnahmen betroffenen Beschäftigten auf den für sie geeigneten neuen Arbeitsplätzen in der allgemeinen Verwaltung fördern. Sie kommen auch für Beschäftigte in Betracht, die den ge-

der Einarbeitung auf dem neuen Arbeitsplatz eigenverantwortlich zu handeln.

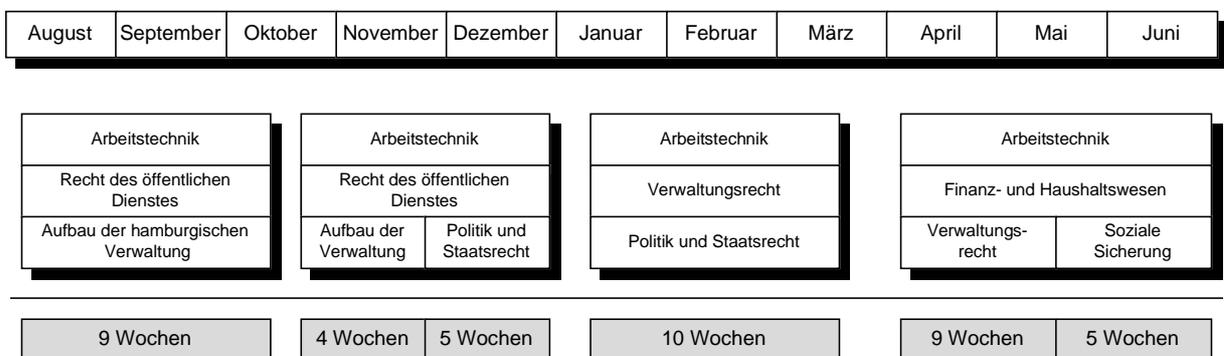
Die Kurse dauern durchschnittlich zehn bis elf Monate bei einem Unterrichtstag pro Woche; insgesamt 248 Stunden werden die Themenkomplexe Aufbau der hamburgischen Verwaltung, Politik und Staatsrecht, Finanz- und Haushaltswesen, Verwaltungsrecht, Recht des öffentlichen Dienstes, Arbeitstechnik/Sprachschulung sowie Soziale Sicherung behandelt (s. Ablaufmodell).

Ein regelmäßig durchgeführtes Feedback hat von Seiten der Teilnehmerinnen und Teilnehmer stets ein hohes Maß an Zufriedenheit erkennen lassen; die Akzeptanz der Maßnahme in den einzelnen Behörden und Ämtern ist ebenfalls unverändert hoch. Insgesamt ist festzustellen, daß die Qualifizierungskurse einen festen Platz im Fortbildungsangebot des Personalamtes gefunden haben.

Die Anzahl der Teilnehmerinnen und Teilnehmer hat sich im Laufe der Jahre wesentlich erhöht. Während im Jahr 1992 an den Qualifizierungskursen

50 Personen teilgenommen haben, ist die Zahl der zugelas-

### Ausbildungsablauf Qualifizierungsmaßnahme



#### Stundenverteilung:

sundheitlichen Belastungen ihrer bisherigen Tätigkeit nicht mehr gewachsen sind, aber geeignet erscheinen und bereit sind, allgemeine Verwaltungstätigkeiten auszuüben.

Den Teilnehmerinnen und Teilnehmern an den Qualifizierungskursen wird das erforderliche Grundwissen für die an einem neuen Arbeitsplatz anfallenden Aufgaben vermittelt. Sie werden dadurch in die Lage versetzt, nach einer angemessenen Zeit

Arbeitstechnik	84 Stunden
Recht des öffentlichen Dienstes	32 Stunden
Aufbau der hamb. Verwaltung	24 Stunden
Politik und Staatsrecht	34 Stunden
Verwaltungsrecht	32 Stunden
Finanz- und Haushaltswesen	32 Stunden
Soziale Sicherung	10 Stunden
<b>GESAMT</b>	<b>248 Stunden</b>

senen Beschäftigten im Jahr 1993 verdoppelt worden. 1996 wurden weitere 25 Teilnehmerplätze angeboten, um der großen Nachfrage gerecht werden zu können. In diesem Jahr bietet das Personalamt erstmals 150 Teilnehmerplätze an.

Im Oktober 1997 wird das Personalamt an die Personalabteilungen der Behörden und

Ämter herantreten, um die Teilnehmermeldungen für die ab August 1998 beginnenden Kurse zu erbitten.

Wie man weiß, gibt es zwischen den Elbmetropolen Dresden und Hamburg besondere Beziehungen. So jährt sich die offizielle Partnerschaft zwischen beiden Städten zum zehnten Mal. Schon bald nach der Wende, als in den neuen Ländern auch Verwaltungsschulen aufgebaut wurden, entstanden Kontakte zwischen den Ausbildungsstätten für den Verwaltungsnachwuchs. Einmal jährlich treffen sich alle Leiterinnen und Leiter der deutschen Verwaltungsschulen (die in den Flächenländern zu meist die Bezeichnung „Studieninstitut“ - zumindest im kommunalen Bereich - tragen) zu einem Erfahrungsaustausch.

Hierbei wurden schon 1993 zwischen der Geschäftsführerin des Sächsischen Studieninstituts und dem Leiter der Verwaltungsschule Hamburg besondere Kontakte verabredet.

Im Jahre 1994 hat dann die erste Klasse der Verwaltungsschule ihren Studienkurs in Dresden durchgeführt; dabei kam es auch zu ersten



Begegnungen mit den dortigen Nachwuchskräften. Seither sind jährlich Klassen der Verwaltungsschule nach Dresden gefahren; und 1996 konnte dann zum ersten Mal eine Klasse von Auszubildenden zu Verwaltungsfachangestellten nach Hamburg kommen. Dabei waren die intensiven Beziehungen unserer Schule zum „Haus Rissen“ sehr hilfreich, denn hier erfolgte nicht nur die Unterbringung, sondern unter dessen Regie konnte auch ein gemeinsames Seminar mit einer Hamburger Klasse „auf die Beine“ gestellt werden.

Dies alles haben dann die beiden Schulleitungen zum Anlaß angenommen - da kam das Jubiläum der Städtepartnerschaft gerade recht - eine offizielle Partnerschaftvereinbarung einzugehen, um die Kontakte auf eine gesicherte Grundlage zu stellen.

Am 27.5.1997 war es nun so weit. In Anwesenheit von Nachwuchskräften beider Schulen wurde im Dresdner Kulturthaus die folgende Vereinbarung feierlich vom Verbandsvorsitzenden des Dresdner Instituts, Herrn Bürgermeister Wolf-Dieter Müller - übrigens auch ein Hamburger, der nach der Wende nach Dresden gekommen ist -, der Geschäftsführerin Gesine Wilke und dem Direktor der Verwaltungsschule unterzeichnet. Senator Wrocklage hatte ein Grußwort mitgegeben, das in dieser Feierstunde verlesen wurde.

„Das Sächsische Kommunale Studieninstitut Dresden und die Verwaltungsschule der Freien und Hansestadt Hamburg schließen folgende

### **Partnerschaftsvereinbarung:**

#### **Präambel**

Anlässlich der Städtepartnerschaft zwischen Dresden und der Freien und Hansestadt Hamburg, die 1997 zehn Jahre besteht, vereinbaren die beiden Schulen eine feste und von gegenseitigen Anregungen geprägte Zusammenarbeit. Wir hoffen damit ein Zeichen zu setzen, um die Schülerinnen und Schüler unserer Schulen - und damit auch viele Einwohner unserer Städte und der Mitgliedsgemeinden des Studieninstituts - nach der Wiedervereinigung einander noch näher zu bringen. Das bedeutet insbesondere:

1. *Der Austausch von Schülerinnen und Schülern wird gefördert. So sollen Seminare für Hamburger Klassen in Dresden und Dresdner Klassen in Hamburg stattfinden. Praktika in den Mitgliedsverwaltungen des Sächsischen Kommunalen Studieninstituts Dresden und in den Fachbehörden und Bezirksämtern Hamburgs werden ermöglicht. Dabei soll die Unterbringung jeweils in Gastfamilien erfolgen.*
2. *Der Austausch von Dozentinnen und Dozenten bzw. Lehrkräften wird angestrebt. Auch hier soll versucht werden, eine Unterbringung in Gastfamilien zu ermöglichen.*
3. *Schulleitungen und Lehrkräfte stehen in einem ständigen Gedankenaustausch. Pädagogische Fragen und Lehrplanarbeit sollen - wo möglich - in gemeinsamen Arbeitskreisen erörtert und entwickelt werden.“*



v.l.: Wolf-Dieter Müller, Gesine Wilke, Detlef Kumschlies

---

Übrigens, auch dem Deutschen Städtetag ist das Ereignis aufgefallen. In seiner Zeitschrift, Ausgabe 26/97, wird die Partnerschaft als erste dieser Art lobend erwähnt. Dies erfreut uns natürlich. Es wird sicher einiger Phantasie und Anstrengung bedürfen, alle unsere Vorhaben ohne finanziellen Mehraufwand zu verwirklichen. Aber da alle Beteiligten die Schulleitungen unterstützen werden, bin ich auch in

dieser Hinsicht optimistisch. Wir werden jedenfalls nichts unversucht lassen, den Geist der Vereinbarung zu erfüllen. „Jetzt wächst zusammen, was zusammen gehört“. Mögen diese historischen Worte von Willy Brandt auch hier - und wenn auch nur in sehr kleinem Rahmen - in die Tat umgesetzt werden.

---

## Stimmungsbild „vor Ort“

Dorothee Feldkamp

Von Mai bis Juli 1997 haben sich etwa 200 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des mittleren allgemeinen Verwaltungsdienstes, die sich für den Aufstiegslehrgang in den gehobenen Dienst beworben hatten, beim Psychologischen Dienst einer eignungsdiagnostischen Untersuchung unterzogen. Dieses Verfahren umfaßt neben den schriftlichen Leistungstests auch eine Gruppendiskussion sowie ein Einzelgespräch mit dem jeweiligen Gutachter.

In diesem Gespräch ging es vor allem um

- positiv bzw. negativ wahrgenommene Aspekte, die den bisherigen beruflichen Alltag bestimmen, sowie
- die Einschätzung der Verwaltungsreformierung und damit verbundene Hoffnungen und Befürchtungen.

Die Ergebnisse und Eindrücke, die wir in diesen Gesprächen gewonnen haben, werden hier zusammengefaßt und kommentiert. Anlaß und Zeitpunkt der Befragung (im Rahmen eines Bewerbungsverfahrens) werden sicher einen Einfluß auf die Äußerungen gehabt haben. Außerdem handelt es sich hier zwar um keine repräsentative Stichprobe des mittleren Dienstes, aber sicher um eine, deren Stimme hörensenswert ist.

### Ergebnisse

Die Äußerungen zur Einschätzung des bisherigen Berufslebens lassen sich in drei große Bereiche einteilen. Insgesamt wurden 339 positive und 302 negative Stellungnahmen abgegeben, wobei der größte Teil der Nennungen in beide Richtungen auf das Thema „Arbeitsorganisation/Arbeitsweise“ (z.B. Arbeitsabläufe, Arbeitsmengen, Strukturen) entfällt. Es folgen in der Rangordnung die Themen „Austausch/Kommunikation/Kontakt“ (z.B. Umgang mit Publikum, Führungsqualitäten, Informationsfluß, Betriebsklima) und „Mitgestaltungsmöglichkeiten“ (z.B. Selbstorganisation, Einflußmöglichkeiten, Entfaltung von Kreativität).

Bei einer Gesamtschau der festgehaltenen Kommentare fällt auf, daß in der kritischen Würdigung des Arbeitsumfeldes und der Arbeitsbedingungen das positiv Bewertete überwiegt, dennoch im Negativbereich spontan sehr viel mehr Einzelbeispiele angeführt werden. Das legt die Vermutung nahe, daß diese Themen im alltäglichen Austausch einen größeren Raum einnehmen und daher präsenter und abrufbarer sind. Dies entspricht der alltäglichen Erfahrung, daß ständig wiederkehrende Störungen als zunehmend belastender empfunden werden und daher immer mehr in den Vordergrund treten. Positives wird eher durch gezieltes Nachfragen geäußert.

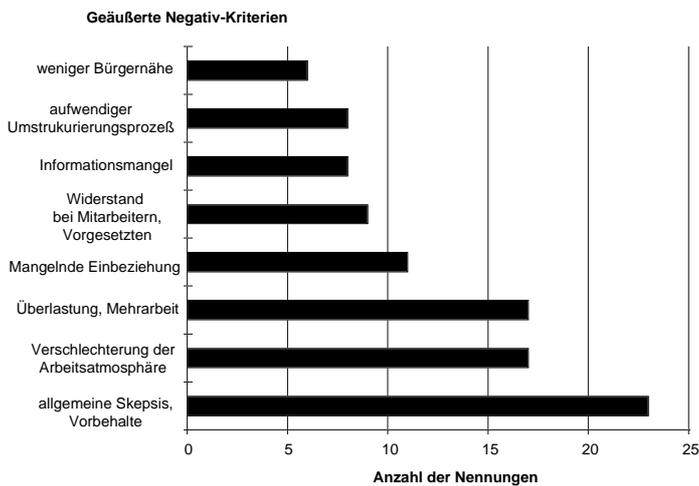
Zum Thema Verwaltungsmodernisierung gab es folgende Äußerungen (in der Rangfolge nach der Häufigkeit ihrer Nennungen):

### Negativ:

- **Skepsis/Vorbehalte allgemein** (neues Etikett, viel Wind um nichts, bloße Theorie, zu unausgegoren, ungezielt, planlos, nur reaktiv, führt ins Chaos, wird im Sande verlaufen, Hoffnungen werden enttäuscht werden)
- **Verschlechterung der Arbeitsatmosphäre** (Kollegen werden Konkurrenten, härterer Kampf, weniger Wir-Gefühl, mehr Einsamkeit, schlechteres Betriebsklima, Zukunftsangst vor allem bei Älteren, weniger Gerechtigkeit)
- **Mehrarbeit/Überlastung** (Krankwerden auch von Leistungsträgern, höhere Fehleranfälligkeit, mehr Beschwerden, Veränderungen auf Kosten der eigenen Ressourcen)
- **geringes Einbeziehen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter** (zu wenig Eingehen auf die Betroffenen, Neuerungen werden von oben aufgedrückt, zu wenig praxisnah geplant, willkürliche Umsetzungen)
- **Informationsmangel** (Planungen und mögliche Konsequenzen undurchsichtig, Stand der Diskussion unbekannt, mögliche positive Aspekte sind zu wenig bekannt)

- **Widerstand bei Mitarbeitern/Vorgesetzten** (kein Veränderungswille, Angst vor Verantwortung, Angst vor Machtverlust)
- **aufwendiger Umorganisationsprozeß** (zu viele ungezielte Schulungen, Fragebogenaktionen, Veranstaltungen, technische Probleme)
- **weniger Bürgernähe** (Personal-, Zeit- und Geldmangel gehen zu Lasten der Bürger)

### Negative Äußerungen im Überblick:

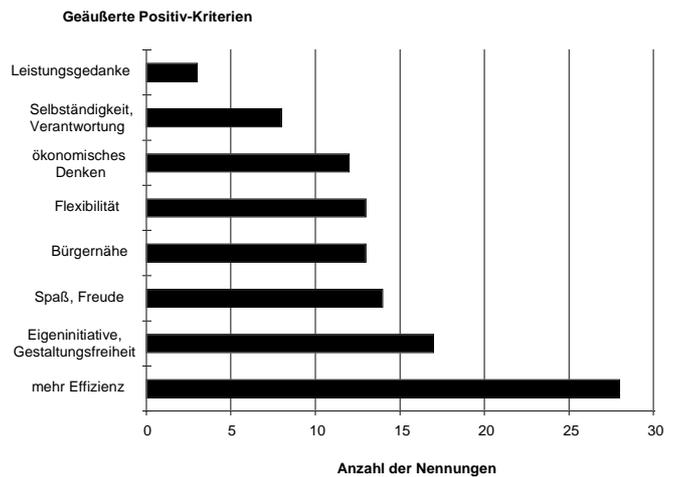


### Positiv:

- **Effizienz** (rationellere Arbeitsabläufe, weniger überflüssige Arbeitswege, Straffung, bessere Absprachen zwischen den Dienststellen, besserer Informationsfluß, konsequenter EDV-Einsatz, Abbau überflüssiger Stellen, bessere Abstimmung von Veränderungsplänen mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern vor Ort)
- **Eigeninitiative/Gestaltungsfreiheit** (durch Mitarbeiterbeteiligung wird Kreativität gefördert, Arbeit in Projektgruppen, einbezogen werden, aktiv sein können, Zwang zur Verbesserung spornt an)
- **Spaß** (Neugier, spannender Prozeß, erhöhte Motivation, Chancen wahrnehmen, eigene Bedeutung steigt, Freude an eigener Kompetenz, Verbesserung des Behördenimages, Bewährungsmöglichkeiten, Anreize zum Aktivwerden, Chance auf bessere Arbeitsbedingungen)
- **Bürgernähe** (besser betreuen, beraten, intensiver eingehen können, Chance zu bürgerfreundlicherem Handeln)
- **Flexibilität** (flexiblere Öffnungs- und Arbeitszeiten Teilzeitarbeit, auf neue Situationen reagieren können, mehr Bewegung, mehr Praxisnähe)
- **ökonomisches Denken** (Eigenbudgetierung verhindert Verschwendung, Setzung finanzieller Schwerpunkte, sinnvollere Ausstattung, preisgünstigerer Einkauf)

- **Selbständigkeit/Verantwortung** (zuständig für umfassendere Arbeitseinheiten, Aufgabenerweiterung, Zeichnungsrecht, mehr Entscheidungsbefugnisse, mehr eigene sowie Dienststellenkompetenz)
- **Leistungsprinzip** (Neubewertung von Arbeitsplätzen, Leistungsbewertung, Würdigung von Leistung)

### Positive Äußerungen im Überblick:



Ein großer Teil der befragten Aufstiegsbewerber äußert sich abwägend und gibt der Verwaltungsreformierung nur dann eine Chance, wenn

- die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf allen Ebenen einbezogen werden,
- ausreichend Transparenz hergestellt wird,
- eine positive Zukunftsvision, die sich sowohl auf die Aufgabenbewältigung als auch auf die persönliche Zufriedenheit bezieht, vermittelt werden kann, und
- der Gesamtprozeß behutsam, planvoll und gezielt vonstatten geht.

### Einige Bemerkungen dazu...

Auffällig ist, daß in erster Linie die ineffiziente Arbeitsorganisation bemängelt wird. Der Wunsch nach mehr Flexibilität, besserer Koordination und reibungsloseren Arbeitsabläufen ist sehr stark. Viele signalisieren die Bereitschaft, an diesem Prozeß konstruktiv mitzuwirken und die damit einhergehende Mehrverantwortung zu übernehmen. Hier scheint es weiterhin einen großen Handlungsbedarf zu geben.

Das Bedürfnis nach einem hohen Maß an Austausch und Kommunikation wird deutlich formuliert. Schwierige Situationen besprechen zu können, gemeinsam nach Lösungen zu suchen, Rückmeldung und Orientierung zu erhalten, wird als entlastend und hilfreich wahrgenommen.

Auch der Publikumskontakt wird grundsätzlich als

---

Bereicherung empfunden. Er wird jedoch an vielen Stellen erschwert durch den Eindruck, ohne ausreichenden Rückhalt „an vorderster Front“ zu stehen. Häufig sind Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit extremem sozialen Elend, mit Verständigungsproblemen bei ausländischem Publikum oder mit direkter verbaler oder körperlicher Aggression konfrontiert. Sie fühlen sich nicht ausreichend für solche Situationen ausgebildet und leiden unter fehlender Hilfestellung und Anerkennung. Das Dilemma, einerseits mehr Kundenorientierung und Bürgerfreundlichkeit praktizieren zu sollen und andererseits mit immer größeren „Fallzahlen“ fertig werden zu müssen, ist für die betroffenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter kaum lösbar. Dies gilt vor allem für Tätigkeiten in Sozialämtern und der Ausländerbehörde. Ein zu langer Verbleib an diesen Arbeitsplätzen führt oft entweder zu Zynismus, „Abgebrühtheit“ und zu Vorurteilen der Klientel gegenüber oder aber zu erhöhtem Mitleiden, wachsender Sensibilität, Dünnhäutigkeit. Dies kann dann in körperlichem oder psychischem Zusammenbruch enden.

Mehr Schulungen zum Erwerb von notwendigen sozialen Fähigkeiten und verbesserte Möglichkeiten, den Arbeitsplatz wechseln zu können, würden viel Frustration, Überdruß, Resignation und das Gefühl des „Verheiztwerdens“ mindern.

Die Gefahr besteht, daß das in einigen Teilen der Gesellschaft um sich greifende „Egal-Gefühl“ sich auch hier ausbreiten könnte. Wenn Anstrengung und Einsatz folgenlos bleiben, ebenso verweigerndes oder gar destruktives Verhalten, fehlen Maßstäbe, Glaubwürdigkeit von Werten und Orientierung. Qualitäten und Kapazitäten werden nur dann eingebracht und sinnvoll genutzt, wenn Freude an der Arbeit und Motivation die nötige Schubkraft geben.

Motivatoren oder „Zufriedenmacher“ sind solche Faktoren, die das persönliche Erleben bei der Bewältigung der Aufgaben positiv beeinflussen:

- a. Verantwortung und Selbständigkeit**
- b. erfolgreiche Ausführung von Tätigkeiten**
- c. Identifikation mit den angestrebten Zielen**
- d. die Möglichkeit zu persönlichem Wachstum**

**zu a.:** Um eigenverantwortlich handeln zu können, brauchen wir Entscheidungsspielräume und umfassende Zuständigkeiten. Nur wer Verantwortung übertragen bekommt, kann auch verantwortliches Handeln lernen. Sehe ich eine Sache als „meine Sache“ an, werde ich sie um so sorgfältiger behandeln. Da das Risiko von Fehlentscheidungen minimiert werden muß, ist vor allem anfangs eine begleitende Kontrolle sinnvoll. Dennoch gilt: *So viel Freiraum wie möglich, so wenig Kontrolle wie nötig.*

**zu b.:** Um entscheiden zu können, ob eine Aufgabe erfolgreich bearbeitet wurde, brauchen wir das Wissen darum, was „Erfolg“ im Sinne der Zielsetzung bedeutet, sowie die Rückmeldung darüber. Diese ergibt sich entweder aus der Aufgabe heraus oder wird in Form von Konsequenzen oder verbalisiertem Feedback erkennbar. Außerdem können wir um so mehr Erfolge „verbuchen“, je sinnvoller die Abläufe organisiert sind und je mehr wir sie unserem eigenen Beitrag, dem eigenen Tun und Handeln zuschreiben können. Auch die Arbeitsmenge, die bewältigt werden muß, ist mitentscheidend für das Gefühl von Erfolg bzw. Mißerfolg. Weder Unterforderung noch Überbelastung vermitteln die Bestätigung, einen Arbeitsplatz erfolgreich auszufüllen.

**zu c.:** Um hinter den Gesamtzielen stehen zu können, müssen wir die Chance gehabt haben, an deren Entwicklung mitzuwirken und sie auch in dem von uns zu bewältigenden Teilbereich wiedererkennen können.

**zu d.:** Um uns weiterentwickeln und wachsen zu können, brauchen wir neue angemessene Herausforderungen, Erlebnisse und Erfahrungen. Bei der Konfrontation mit neuen Anforderungen müssen ggf. die dafür notwendigen Fähigkeiten erworben werden können, damit ein Mißerfolg nicht vorprogrammiert ist. Nur so können wir unsere sozialen, geistigen und fachlichen Kompetenzen erweitern, das Selbstbild positiv verändern und uns auch in der Arbeitswelt als „in Bewegung“ und nicht in Stagnation verharrend wahrnehmen.

Die oben genannten Motivatoren sind um so wirkungsvoller, je optimaler die Arbeitsumwelt gestaltet ist.

Diese sog. „Hygienebedingungen“ umfassen z.B.: Arbeitsplatzsicherheit, Arbeitsbedingungen, Status und Entlohnung, Regelungen und Funktionsweise der Verwaltung.

Stimmen diese Faktoren nicht, so wirken sie als „Unzufriedenmacher“.

Sind sie ausreichend erfüllt, so bilden sie eine geeignete Grundlage, jedoch noch nicht genügend Anreize für hohe Arbeits- und Leistungsmotivation. Mit Verantwortung *betraut* (man traut sie mir zu!) zu werden, Freude an Geleistetem und Erfolgen, das Erkennen der Sinnhaftigkeit der Tätigkeit sowie einen Prozeß des *Sich-Entwickelns* zu erleben, all dies sind echte Motivationsgeber, die uns helfen, uns lebendig, beweglich und aktiv zu fühlen und vielleicht sogar Arbeit genießen zu können.

Über Gesundheitsförderung in der Besoldungs- und Versorgungsstelle

### Einleitung

Seit Anfang 1996 gibt es eine Projektgruppe in der Besoldungs- und Versorgungsstelle, die durch ihre Arbeit dazu beitragen möchte, das Wohlbefinden und die Arbeitszufriedenheit der Kolleginnen und Kollegen zu verbessern. Die Idee zu diesem Modellprojekt stammt aus dem Referat Personalentwicklung im Personalamt, und es wird unterstützt durch Kollegen aus dem Referat Fortbildung und durch den Psychologischen Dienst. Die Projektmitglieder kommen aus den Sachgebieten Beamtenversorgung, Ruhegeldversorgung und Beihilfen. Neben diesen Sachgebieten umfaßt das Projekt auch noch das Sachgebiet Zentrale Dienste.

Für das Modellprojekt gibt es keine Einsetzungsverfügung, und es hat auch keine Leiterin und keinen Leiter. Am Anfang hatte es nicht einmal einen Namen.

### Der Start

Vor Beginn des Projekts stand die Frage, wer sich wohl für die Mitarbeit begeistern ließe. Um diese Frage zu beantworten, wurde vom Personalamt ein Workshop für Neugierige angeboten, an dem über 20 Kolleginnen und Kollegen teilnahmen. Bereits das allererste Thema des Workshops war der erste Schritt zur erfolgreichen Projektarbeit. Dabei sollte nur der folgende Satz ergänzt werden:

**„Damit ich mich wohlfühle an meinem Arbeitsplatz, brauche ich...“**

Hieraus entwickelte sich eine Fülle von Ideen aus den verschiedensten Bereichen, sei es das Arbeitsumfeld, die Organisation, Zusammenarbeit, Führung oder Information. Und es war allen Teilnehmerinnen und Teilnehmern am Workshop klar, daß sich hier ein Arbeitsfeld aufgetan hatte, für das sich einzusetzen sehr wichtig sein würde, wenn auch so manche und so mancher angesichts der eigenen Arbeitsfülle vor der aktiven Mitarbeit in einem Projekt eine recht große Scheu hatte. Trotzdem „stand“ am späten Nachmittag nicht nur die Projektgruppe, sondern sie hatte sich auch selbst einen Namen gegeben, der eine ganze Menge an schönen Deutungen zuläßt, nämlich:

  
profit

- wir für uns -

### Die ersten Schritte

Mitte Januar 1996 hatte profit seine erste Projektgruppensitzung mit 12 Teilnehmern. Nun galt es, auch die übrigen etwa 200 Kolleginnen und Kollegen, die nicht an dem Workshop im Dezember teilgenommen hatten, für das Thema „Gesundheitsförderung“ zu interessieren.

Hier war Skepsis vorhanden: würde die Arbeit von profit wohl ernstgenommen und unterstützt werden? Würde es vielleicht zu viele geben, die sagen: „Was soll denn das? Ich mache hier meine Arbeit, und der Rest interessiert mich nicht.“ Oder: können die profit-Mitglieder neben ihrer üblichen Arbeit überhaupt zielgerichtet zusammenarbeiten? Oder ist dafür zu wenig Zeit?

Nach einer kurzen Qualifizierungsmaßnahme für profit, in der auch diese Problematiken behandelt wurden, ging es daran, die Auftragslage zu sondieren: Welche Aufgaben sollte profit wohl zuerst anpacken? Um Antworten zu erhalten, ging profit zweigleisig vor: Zunächst wurde in einem kleinen Falblatt über die Ziele und die Mitglieder von profit informiert und ein Vorstellungstermin von jeweils zwei Gruppenmitgliedern für etwa 10 - 12 Kolleginnen und Kollegen zumeist abschnittsweise vereinbart. In den Vorstellungsterminen wurden die Ideen und Ziele von profit präsentiert und unter anderem nach Problemen am Arbeitsplatz, gesundheitlichen Beeinträchtigungen durch die Arbeitsbedingungen und nach Ideen für Hilfemaßnahmen oder nach Lösungsvorschlägen gefragt. Gleichzeitig wurden Fragebögen verteilt, in denen anonym eine Menge von Fragen zum Thema Gesundheit am Arbeitsplatz beantwortet werden konnten. Diese Fragebögen wurden später ausgewertet und die Ergebnisse in den betroffenen Sachgebieten der Besoldungs- und Versorgungsstelle verteilt.

Aus den Präsentationen ergaben für profit zunächst folgende Handlungsfelder:

- Sauberkeit verbessern
- Büros renovieren
- ergonomische Möbel beschaffen
- Arbeitszeit flexibler gestalten
- Rückenschule anbieten
- Arbeitsbelastung durch Einhaltung der Sprechzeiten vermindern
- mehr Information/mehr Mitbestimmung
- mehr Teamarbeit/besseres Betriebsklima

und noch viele, viele andere Anregungen.

---

Aus der Fragebogenauswertung ergab sich zusätzlich, daß ein Teil der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Zusammenarbeit mit ihren Vorgesetzten als schlecht empfand.

Die Menge der genannten Probleme war für profit fast erdrückend. Es galt nun, Prioritäten zu setzen und die eine oder andere Maßnahme möglichst schnell umzusetzen, um die Akzeptanz der Projektarbeit im Kollegenkreis aufrecht zu erhalten. Gleichzeitig mußten schon längerwierige Aufgaben angepackt werden. Dazu zwei Beispiele: für die Durchführung von Rückenschulkursen war es zunächst notwendig, durch eine zusätzliche Erhebung den Bedarf zu ermitteln. Der notwendige Vorlauf durch Planung und Organisation führte schließlich dazu, daß der erste Rückenschulkurs im September, also erst neun Monate nach der ersten Projektgruppensitzung beginnen konnte.

Der allererste spürbare Erfolg der Projektarbeit war wesentlich schneller erreicht: noch im Frühjahr wurden für alle Arbeitsplätze in ausreichender Menge Spezialputztücher für Bildschirme und Tastaturen verteilt.

### **Der Stand der Dinge im Sommer 1997**

Nach gut 1 1/2 Jahren zielgerichteter Projektarbeit kann profit eine Reihe von Ergebnissen vorweisen, die sich sehen lassen können:

- durch Verbesserung der Zusammenarbeit mit dem hierfür zuständigen Bezirksamt werden Büros, Flure und Naßräume jetzt besser gereinigt als vorher
- durch Teilnehmerinnen und Teilnehmer an einer öffentlich geförderten Berufsförderungsmaßnahme konnten die Teeküchen und einige Büroräume kostengünstig neu gestrichen werden (nach 14 Jahren intensiver Nutzung das erste Mal)
- drei Rückenschulkurse fanden statt
- durch den Arbeitsmedizinischen Dienst wurden Schulungen zum richtigen Sitzen und zur Streßbewältigung angeboten, zusätzlich ab Juni 1997 eine regelmäßige Sprechstunde (mit der Möglichkeit von Arbeitsplatzbesichtigungen)
- aus der Kunsthalle wurden etwa 70 Bilder entliehen und in den Fluren von vier Stockwerken aufgehängt
- für die 21 Vorgesetzten in den Sachgebieten

Zentrale Dienste, Beamtenversorgung, Ruhegeldversorgung und Beihilfen sowie den Dienststellenleiter fanden Seminare zum Thema „gesundheitsfördernde Aspekte von Führung“ statt

- der Einsatz von Anrufbeantwortern außerhalb der Sprechzeiten wurde erprobt
- die Hängeregistraturen an den Sachbearbeiterarbeitsplätzen wurden bedarfsgerecht ausgestattet
- vom Psychologischen Dienst werden gezielt Seminare zur Konfliktbewältigung bei Beratungen von Kunden angeboten.

Daneben wurde noch eine ganze Menge an „kleineren“ Ergebnissen erreicht, die hier gar nicht alle aufgezählt werden können.

Wenn überhaupt Kosten für diese Maßnahmen anfielen, so waren diese so gering, daß sie problemlos aus den vorhandenen Haushaltsmitteln getragen werden konnten. Das gilt auch für die Rückenschulkurse, die aus dem Budget der Personalentwicklung bezahlt wurden.

### **Zwischenbilanz**

profit kann schon jetzt, im letzten Drittel seiner Projektarbeit, auf eine ganze Reihe erfolgreicher Maßnahmen zurückblicken. Durch profit ist das Thema „Gesundheitsförderung“ in der Besoldungs- und Versorgungsstelle nicht nur aktuell geworden, sondern es hat sich auch gezeigt, daß sich durch die Kreativität und die Initiative einiger weniger in der Verwaltung Dinge bewegen lassen, die zuvor unverrückbar schienen. Dieses sei nicht nur bezogen auf äußere Bedingungen wie Reinigung oder Arbeitsplatzausstattung, sondern auch auf die Zusammenarbeit untereinander und auf die Einstellung des einen oder anderen Vorgesetzten.

Nach dem Abschluß des Projekts profit wird im „blickpunkt personal“ auch abschließend über die erzielten Veränderungen in der Besoldungs- und Versorgungsstelle berichtet werden.

---

# SchwerpunkttHEMA: Mitarbeiterbeteiligung

## Mitarbeiterpartizipation in Veränderungsprozessen

Ralf Staack

### - Einige Überlegungen -

#### **Verwaltungsmodernisierung als Organisationsentwicklung**

In Zusammenhang mit der Verwaltungsmodernisierung tritt nach einer Phase der nahezu ausschließlichen Orientierung an betriebswirtschaftlichen Instrumenten zunehmend die Gestaltung von Prozessen in den Vordergrund. Überlegungen zur Organisationsentwicklung und „Lernenden Verwaltung“ gewinnen an Bedeutung. Wie ist dies einzuordnen?

Organisationsentwicklung ist per Definition nichts anderes, als ein längerfristig angelegter Veränderungsprozeß von Organisationen und der in ihr tätigen Menschen. Organisationsentwicklung zielt ab auf eine planmäßige mittel- bis langfristige Veränderung

- der Verhaltensmuster, Einstellungen und Fähigkeiten der Organisationsmitglieder,
- der Organisations- und Kommunikationsstrukturen,
- sowie der strukturellen Regelungen im weitesten Sinne.

Hierzu sollen bei der Organisation bzw. ihren Mitgliedern Lernprozesse eingeleitet und durch geeignete Methoden bzw. Instrumente der Veränderung unterstützt werden, d.h. Organisationsentwicklung ist zu verstehen als systematisches Lernverfahren für Organisationen. Die Organisation lernt dabei durch direkte Mitwirkung und praktische Erfahrung aller Betroffenen.

Vergleicht man diesen Ansatz mit dem Reformbestrebungen in der hamburgischen Verwaltung, so befinden wir uns mitten in einem Organisationsentwicklungsprozeß, wobei das Lernen der Organisationsmitglieder noch nicht flächendeckend eingesetzt hat.

#### **Was bestimmt erfolgreiche Veränderungsprozesse?**

Praxisbeobachtungen und die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit erfolgreichen Organisationsveränderungen zeigen übereinstimmend, daß es für die Gestaltung von Veränderungsprozessen wichtige Voraussetzungen gibt, die letztlich für den Erfolg oder Mißerfolg solcher Prozesse maßgeblich sind:

1. Es herrscht innerhalb der Organisation ein Problembewußtsein bzw. ein entsprechender Leidensdruck, so daß eine ausreichende Anfangsenergie vorhanden ist, die den Veränderungsprozeß überhaupt in Gang setzt.
2. Es wird von vornherein auf kurzfristige Erfolge- und Durchsetzungsabsichten verzichtet, d.h. die Organisation befindet sich in keiner drückenden Krisensituation.
3. Die Veränderung wird von den betroffenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern selbst aktiv gesteuert und bewußt mitgetragen. Bei der Aufstellung von Zielen, bei der Erarbeitung von Lösungsvorschlägen und deren Umsetzung ist die Beteiligung der Betroffenen sichergestellt.
4. Der Veränderungsprozeß wird durch die Führungskräfte aller Ebenen aktiv unterstützt und vorangetrieben. Führungskräfte können sich dem Prozeß nicht entziehen.
5. Der Veränderungsprozeß ist als Lernprozeß angelegt. Dabei finden die Veränderungen in überschaubaren Schritten statt, die ein für die Betroffenen geeignetes Tempo besitzen. (Lernen statt Umsturz)
6. Es herrscht Klarheit und Einvernehmen über die Ziele nicht nur bei den Promotoren der Veränderung, sondern auch und gerade bei den Betroffenen selbst.
7. Die Gesamtstrategie und die gewählten Instrumente stimmen mit der Kultur der Organisation, d.h. den gemeinsam gelebten und getragenen Wertvorstellungen und Überzeugungen, überein.

Diese Aufzählung zeigt sehr deutlich: Eine umfassende Veränderung von Organisationen wird nur über eine geplante und ernstgemeinte Partizipation der betroffenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu erreichen sein.

#### **Ziele einer Beteiligung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Veränderungsprozessen**

Angesichts der oben skizzierten Bedingungen für erfolgreiche Veränderungsprozesse verfolgt eine systematische Beteiligung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern im Kern zwei Zielrichtungen:

1. **Abbau von Ängsten und Widerständen/ Schaffen von Akzeptanz für Veränderungen**  
Der Prozeß der Verwaltungsmodernisierung in

---

Hamburg und anderswo zeigt: Der Wandel in Organisationen vollzieht sich nicht problemlos und unauffällig, sondern löst Ängste aus und ruft Widerstände hervor. Dabei lassen sich ökonomische und sozialpsychologische Ursachen für Widerstände unterscheiden. Ökonomisch bedingte Widerstände, wie z.B. die Angst des Arbeitsplatzverlustes, spielen in der öffentlichen Verwaltung nur eine untergeordnete Rolle. Demgegenüber sind sozialpsychologischen Faktoren, wie etwa die erwartete Gefährdung der Sicherheit, die man im langjährigen Umgang mit einer Aufgabe, an einem Arbeitsplatz und im Umgang mit vertrauten Kolleginnen und Kollegen gewonnen hat, von besonderer Bedeutung. Im einzelnen ist dies vor allem die Angst

- ⇒ vor einem ungewissen Ausgang des Wandels,
- ⇒ der neuen Aufgabe nicht gewachsen zu sein,
- ⇒ mit neuen Kolleginnen und Kollegen nicht zurechtzukommen,
- ⇒ Privilegien zu verlieren,
- ⇒ Autonomie am Arbeitsplatz zu verlieren und
- ⇒ vor einer grundsätzlichen Veränderung der gewohnten formalen und informalen Beziehungen.

Dabei gelten diese Ursachen für Widerstände nicht nur für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, sondern sind auch und gerade bei Führungskräften zu beobachten.

## **2. Einbringen des Ideen und Gestaltungspotentials der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter**

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind diejenigen, die über die konkreten Arbeitsabläufe sowie deren Defizite und Verbesserungsmöglichkeiten am besten informiert sind. Wer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an Veränderungen nicht, nur unzureichend oder zu spät beteiligt, verschenkt die Kreativität und das Gestaltungspotential seiner Beschäftigten. Damit sind suboptimale Ergebnisse vorprogrammiert.

### **Was ist bei Beteiligungsprozessen zu beachten?**

Grundsätzlich läßt sich wohl feststellen, daß die Bedeutung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für den Erfolg der Modernisierung zunehmend erkannt worden ist. Dieses zeigen die vielfältigen Ansätze in der hamburgischen Verwaltung. Allerdings läßt sich auch beobachten, daß erfolgreichen Bemühungen eine Vielzahl engagierter aber letztlich gescheiterter Beteiligungsversuche gegenüberstehen.

Deshalb ist es wichtig, sich die wesentlichen Erfolgsfaktoren zu vergegenwärtigen:

### **1. Mitarbeiterbeteiligung setzt frühzeitige und umfassende Information voraus**

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden sich nur an Veränderungsprozessen beteiligen, wenn sie frühzeitig über geplante Veränderungen, deren Ziele, ihre Rolle in dem Prozeß, mögliche Beteiligungsformen und zu erwartende Konsequenzen informiert werden. Mangelnde Information führt zu Verunsicherungen und leistet Widerständen Vorschub. Information schafft darüber hinaus das für Veränderungen erforderliche Problembewußtsein. Das Ausmaß des Problembewußtseins und die Einsicht in die Änderungsnotwendigkeit entscheidet letztlich auch über das Maß der Motivation, sich am Prozeß zu beteiligen. So lange Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter satt und zufrieden sind und ihre eigene Situation für selbstverständlich und unveränderbar halten, fehlt grundsätzlich die Voraussetzung für Veränderung. Information hat damit auch die Aufgabe, für Unruhe (im positiven Sinne) zu sorgen.

### **2. Mitarbeiterbeteiligung benötigt motivierte und qualifizierte Beschäftigte**

Umfassende Information ist - wie beschrieben - der erste Schritt zur Motivation. Die Motivation, sich an Veränderungsprozessen aktiv zu beteiligen, hängt daneben in besonderem Maße von der Qualifikation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und den Qualifizierungsangeboten ab, die notwendigen Kompetenzen zu erwerben. Qualifikation heißt Umgehen können mit dem entsprechenden Instrumentarium und Vokabular (z.B. Produkte, Budgets, Kosten- und Leistungsrechnung) und Erwerb entsprechender methodischer Kompetenzen ( z.B. Moderation, Teamarbeit, ...).

Einer umfassenden und zukunftsorientierten Fortbildungskonzeption, die diese Anforderungen berücksichtigt, kommt damit eine besondere Bedeutung zu.

### **3. Mitarbeiterbeteiligung braucht Zeit**

Eine ernstgemeinte Beteiligung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern benötigt vor allem ausreichend Zeit. Veränderungsprozesse sind schon von vornherein zum Scheitern verurteilt, wenn unrealistische Zeitvorgaben verhindern, daß die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die erforderlichen Qualifikationen erwerben und sich aktiv am Prozeß mit ihren Ideen beteiligen können.

### **4. Beteiligung setzt Mitwirkung an der Zielsetzung bzw. Einvernehmen über die Ziele voraus**

Nur diejenigen Beschäftigten werden sich am Veränderungsprozeß beteiligen, die an der Vereinbarung der Ziele aktiv mitgewirkt haben oder sich zumindest mit den Zielen identifizieren können.

### 5. Einbringen von eigenen Ideen und Maßnahmen ist möglich

Mitarbeiterpartizipation setzt voraus, daß Strategien und Instrumente sowie deren konkrete Umsetzung disponibel sind, d.h. für eigene Vorschläge von seiten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist Raum im Veränderungsprozeß.

### 6. Ziele, Möglichkeiten und Grenzen der Beteiligung müssen klar formuliert sein

Für die Beteiligung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern haben klare Spielregeln zu gelten. Dabei ist insbesondere von vornherein zu vereinbaren, welche Ziele, Instrumente und Strukturen verändert werden können und wie mit erzielten Ergebnissen umgegangen wird. Dies ist vor allem auch deshalb wichtig, um einer überzogenen und möglicherweise unrealistischen Erwartungshaltung vorzubeugen.

### 7. Prozeß muß von der Verwaltungsführung unterstützt und getragen werden

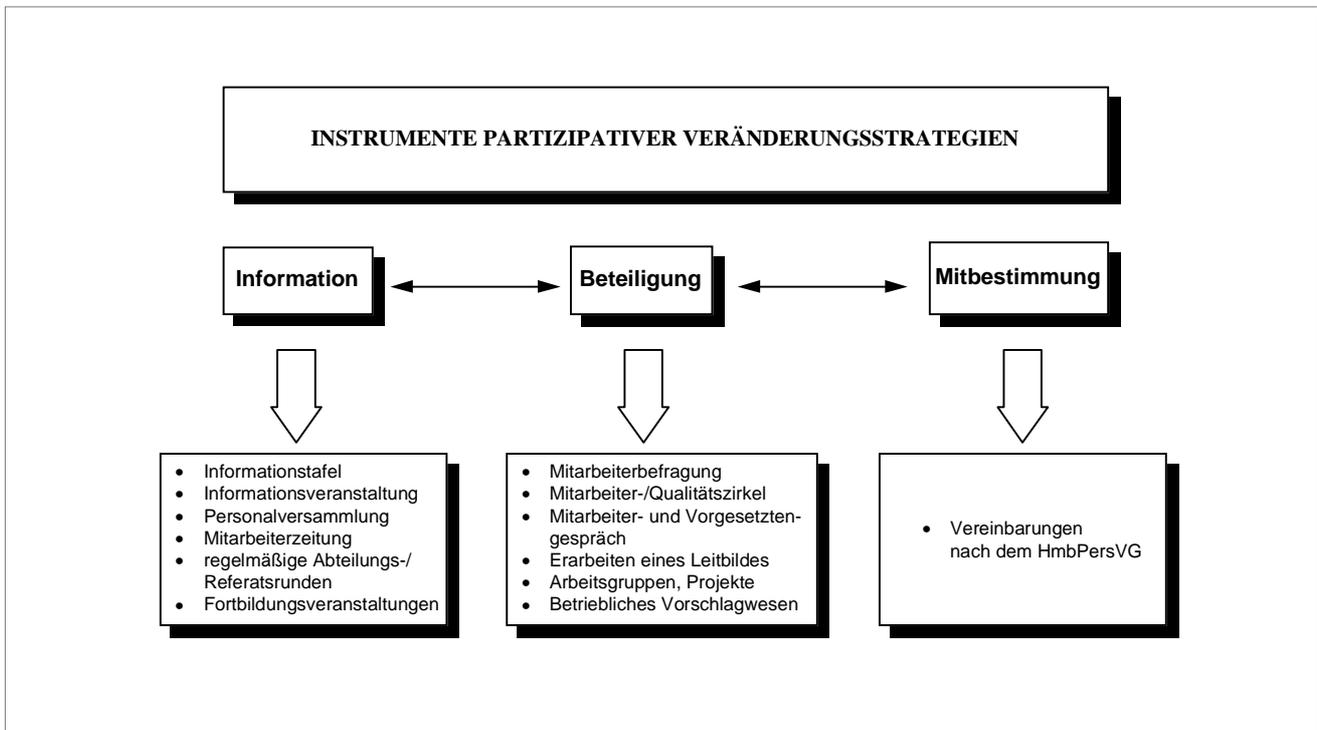
Die Beteiligung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in Veränderungsprozessen muß sich im Verhalten der Verwaltungsführung widerspiegeln. Die Form des Dialogs und der Umgang mit Ergebnissen zeigen, ob es sich um eine bloße Alibiveranstaltung handelt oder die Beschäftigten als Veränderungspartner ernst genommen werden.

### 8. Vereinbarung mit Gewerkschaften und Berufsverbänden ist notwendig

Basis für die Mitarbeiterpartizipation in der hamburgischen Verwaltung ist die vom Senat im März 1997 mit den Spitzenorganisationen der Gewerkschaften und Berufsverbänden abgeschlossene Vereinbarung nach § 94 HmbPersVG zur Verwaltungsmodernisierung.

#### Instrumentarium

Die folgende Übersicht zeigt verschiedene Instrumente partizipativer Veränderungsstrategien. Ohne auf die Instrumente im einzelnen eingehen zu können, wird deutlich, daß zwischen Information, Beteiligung und Mitbestimmung klar zu unterscheiden ist. Das oftmals anzutreffende Gleichsetzen von Information und Beteiligung ist ein häufig folgeschweres Mißverständnis. Wie oben dargestellt, setzt Beteiligung fundierte Information voraus, aber ersetzt sie keinesfalls. Die dargestellten Instrumente sind zudem nicht isoliert nebeneinander zu sehen, sondern stellen wichtige Elemente einer Gesamtkonzeption dar. Die in dieser Ausgabe dargestellten Beispiele aus den Behörden, Ämtern und dem Personalamt zeigen vielversprechende Methoden, die Veränderung der hamburgischen Verwaltung mit den Beschäftigten zu gestalten.



---

## Aus den Behörden

### Qualitätszirkel im Bezirksamt Harburg

Sonja Wichmann und H.W. Kneip, H-moBil

#### **Erfolgreiche Mitarbeiterbeteiligung durch Qualitätszirkel - Dargestellt am Beispiel des Bezirksamtes Harburg**

Mitarbeiterbeteiligung ist eines der meistgenannten Worte im Zusammenhang mit der Verwaltungsreform. Stets taucht der inflationär gebrauchte Begriff an exponierter Stelle auf, ob in Reden, Projekteinsatzverfügungen oder Pressemitteilungen. Überraschend ist das nicht, denn inzwischen hat es sich herumgesprochen, daß in den Köpfen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die größten Effizienz- und Effektivitätspotentiale liegen. Doch wie sieht es mit der tatsächlichen Umsetzung der schönen Worte aus? Um es auf den Punkt zu bringen: Leider klafft viel zu häufig zwischen Theorie und Praxis eine große Lücke. Mitarbeiterbeteiligung steht oft nur auf dem Papier.

Die große Gefahr ist, daß sich aus dieser Situation ein Bumerangeffekt entwickelt. Denn je häufiger und stärker Anspruch und Wirklichkeit differieren, desto schwieriger wird es, das wichtigste Kapital der Modernisierung, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, für die aktive Mitarbeit zu gewinnen. Die hieraus entstehenden Probleme sind für den Erfolg der Verwaltungsreform von größter Bedeutung, denn vom Engagement und der Akzeptanz der Beschäftigten hängen Erfolg oder Nichterfolg von Modernisierungsschritten wesentlich ab.

Es gilt deshalb, von Vorhaben zu Vorhaben Inhalt, Quantität und den Grad der Intensität der Mitarbeiterbeteiligung mit den Akteuren neu zu planen und abzusprechen. Mitarbeiterbeteiligung ist in jedem Fall dort zu sichern, wo ihre Interessen direkt berührt sind und sie mit ihrem Wissen zum Erfolg der Maßnahme beitragen können. Ein Beispiel für erfolgreiche Mitarbeiterbeteiligung ist das Bezirksamt Harburg. Dort wird vor allem auf das Instrument „Qualitätszirkel“ gesetzt. Hierfür hat das gemeinsame Projekt der Bezirksamter moBil (moderne Bezirksverwaltung innovativ und leistungsstark) ein Konzept erarbeitet, welches sich zur Zeit in der Erprobungsphase befindet.

Im Bezirksamt Harburg werden bei der Einführung des Neuen Steuerungsmodells (NSM) grundsätzlich alle Modernisierungsaktivitäten in enger Zusammenarbeit mit den Arbeitnehmervertretern entwickelt und umgesetzt. Die übergreifenden Mitarbeiterinteressen finden somit von vornherein Berücksichtigung. Die Beteiligung beginnt bereits bei der Konstruktion der Projektorganisation.

Zur Erreichung des ambitionierten Zieles der Implementierung des NSM wurde die zunächst intendanzlastige Projektstruktur durch eine fachbereichszentrierte und über Kontrakte gesteuerte Projektorganisation ersetzt. Neben der Koordination der über moBil hinausgehenden Modernisierungsaktivitäten werden hier in drei Modernisierungsbereichen - Ökonomische Assistenz (Budgetierung, Kosten- und Leistungsrechnung, Berichtswesen und Kontraktmanagement), Qualitätsmanagement und Personalmanagement - die einzelnen Elemente des NSM auf die speziellen Bedürfnisse des Bezirksamtes Harburg ausgerichtet und in den Fachbereichen eingeführt.

Bei der Frage der konkreten Mitarbeiterbeteiligung stimmen Personalrat und Verwaltung darin überein, daß die Beteiligung in diesen Modernisierungsbereichen unterschiedlich zu organisieren ist. Hinsichtlich der Entwicklung und Einführung der ökonomischen Instrumente sind von Beginn an die Fachbereiche durch Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vertreten, die nach der Einführung mit den Instrumenten konkret arbeiten, so daß hier die Beteiligung mit Personal- und Organisationsentwicklung im Gleichklang verläuft. Die übrigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden regelmäßig informiert und die Interessenvertretung wird über die Beteiligung des Personalrates bei der Entwicklung der Instrumente gesichert. In den Bereichen Qualitäts- und Personalmanagement wird hingegen auf eine breite und im Bereich des Qualitätsmanagements längerfristig auf die flächendeckende Beteiligung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter abgestellt, da hier der direkte Arbeitszusammenhang der Beschäftigten im Mittelpunkt der Betrachtung steht. Anhand des Qualitätszirkelkonzeptes soll dieser Ansatz dargestellt werden.

#### **Qualitätszirkel - was ist das?**

Hunderttausende von DM kann es ein Unternehmen kosten, Arbeitsabläufe und Verfahren durch externe Unternehmensberater analysieren und



moderne Bezirksverwaltung - innovativ und leistungsstark

optimieren zu lassen. Die wirklichen Experten vor Ort fragt kein Mensch. Dabei sind sie die bestinformiertesten Berater, die sich ein Unternehmen wünschen kann. Ein Reformansatz ist mit Sicherheit die nun angestrebte Dezentralisierung des betrieblichen Vorschlagwesens, parallel muß jedoch eine aktive Struktur geschaffen werden, durch die Ideen von unten nach oben fließen und die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als Experten vor Ort ausdrücklich gebeten werden, ihre spezifische Fachkompetenz bei der Lösung betrieblicher Probleme einzubringen.

Die Zirkelphilosophie bietet die Chance der Team- bzw. Organisationsentwicklung im Sinne der Geschäftsprozessoptimierung. Außerdem dient es den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern als Instrument, ihren eigenen Arbeitsbereich durch Mitbestimmung ein Stück humaner zu gestalten.

### **Qualitätszirkel (QZ) - das Werkstattkonzept von moBil**

Es gibt eine große Anzahl von Definitionen, hier nur ein Beispiel aus der Literatur:

*„...eine moderierte Arbeitsgruppe, die alles bearbeitet, was einem reibungslosen Arbeitsablauf im Wege steht. Produkt-, Prozeß- und soziale Qualität stehen im Blickpunkt. Ausgenommen sind tarifvertraglich oder arbeitsrechtlich geregelte Fragen sowie grundsätzliche Managemententscheidungen und die Themen Religion und Politik.“ Simon (1989)*

Das moBil Qualitätszirkelkonzept der Werkstattphase konzentriert sich, ausgehend von dem fertiggestellten Produktkatalog der Bezirksamter, auf den produktorientierten bzw. prozeßorientierten Ansatz:

Ein QZ ist

- eine Arbeitsgruppe von höchstens acht freiwilligen Teilnehmerinnen und Teilnehmern,
- die ihren problembehafteten Leistungserstellungsprozeß unter Einbeziehung der Kundensicht mit Hilfe von „externer“ Moderation (geschulte Kräfte, die nicht der betroffenen Organisationseinheit zuzuordnen sind) optimiert.

### **Zielvereinbarung**

Eine zu Beginn abzuschließende Zielvereinbarung zwischen Zirkel und Vorgesetzten sorgt für ein verbindliches Arbeiten nach der Konstituierung des Zirkels. In der Zielvereinbarung verpflichtet sich der Zirkel u.a. zur Verfügung stehende Methoden für das Bearbeiten der festgelegten Meilensteine anzuwenden.

Meilensteine der Zirkelarbeit können sein:

- Darstellung des problembehafteten Geschäftsprozesses
- Identifikation der prozeßspezifischen Probleme
- Entwickeln von Lösungsmöglichkeiten
- Bewertung dieser Lösungsmöglichkeiten auf deren Umsetzungschance
- Erarbeiten einer Umsetzungsstrategie
- Präsentation der Zirkelergebnisse vor den Kollegen und Vorgesetzten

### **Qualifizierung**

Wichtig ist, daß die Zirkelmitglieder bei der Einführung der QZ nicht überfordert werden und zu Beginn ein brauchbares Handwerkszeug zur Bewältigung der anspruchsvollen Aufgabenstellung erhalten. Dafür hat moBil eine Unternehmensberatung eingekauft, um in der Werkstattphase jeweils 6 Zirkel eines Bezirksamtes an vier halben Tagen zu unterstützen. Das von der Unternehmensberatung erarbeitete Schulungskonzept sieht zu Beginn der Sitzungen die Methodenvermittlung des jeweiligen Bausteines/Meilensteines vor und läßt im zweiten Teil der Sitzung die Anwendung der Methode mit dem konkreten Zirkelthema einüben.

### **Konfliktmanagement**

Was passiert nun, wenn Vorgesetzte oder auch Kollegen des Zirkels mit den erarbeiteten Ergebnissen nicht einverstanden sind?

Die Erfahrungen mit partizipatorischen Ansätzen der letzten Jahre weisen deutlich darauf hin, daß der hochsensible Bereich der Ergebnisumsetzung für die Akzeptanz der Zirkel in der Organisation, die Motivation zur Mitarbeit und das am Leben erhalten des Instrumentes von herausragender Bedeutung ist.

Das moBil QZ - Konzept schlägt ein Konfliktverfahren mit schriftlicher Begründungspflicht innerhalb einer bestimmten Frist für „QZ-Ergebnis-Kritiker“ vor.

Aber alle guten Konzepte nützen nichts, wenn sie nicht verbreitet und als Handlungsanleitung von den Akteuren akzeptiert werden.

### **Die Einführungsstrategie Harburgs**

Bei der Einführung in Harburg wurde die frühzeitige Einbindung der Bezirksamtsleitung, der Führungsebene in den Dezernaten und des Personalrates angestrebt, um sich der Unterstützung dieser Kräfte in der Werkstattphase zu vergewissern

Die Einführung gliederte sich in drei Stufen:

---

### 3 -Stufen - Modell

**1. Stufe Januar/Februar:** Vorstellung Qualitätszirkel - Konzept in der Dezernenten-Runde und im Personalrat mit Entscheidung zur Durchführung der Werkstattphase

**Februar:** Vorstellung Qualitätszirkel-Konzept in den Dezernaten und Ortsämtern mit Leitungsebene und Personalrat (D1 - D5, OA). Vereinbarung, welche Dienststelle als Werkstattbereich für Qualitätszirkel in Frage kommt.

**2. Stufe Februar/ März:** Personalversammlung, Information der Beschäftigten über Aufgaben und Ziele (insbesondere Partizipationsaspekt) der QZ. Vorstellung QZ-Konzept bei den Beschäftigten der von den Führungskräften vorgeschlagenen Dienststelle mit PR-Beteiligung. Dienstbesprechung in den o.g. Dienststellen mit Vorgesetzten, moBiL und PR . Entscheidung, ob Bereich QZ einrichtet

**3. Stufe April:** Startsitzen der QZ und Vereinbarung über Arbeitsweise, Arbeitsorganisation, Entscheidung, welcher GP bearbeitet wird, und Festsetzen der Zeit- und Meilensteine, Vorstellung des Schulungskonzeptes

**April-September:** Werkstattphase

**August/September:** Evaluation der Werkstattphase und Anpassung des Konzepts an die Ergebnisse der Auswertung.

### Moderatorenpool

Beschäftigte des Bezirksamtes wurden für eine Moderatorenschulung geworben, um den Ressourcengrundstock für einen Moderatorenpool zu legen, der es den Dezernaten und Ortsämtern nach Ausbreitung des Instrumentes QZ ermöglicht, sich einer geschulten externen Moderation zu bedienen.

### Die ersten Ergebnisse liegen vor

Zwei der insgesamt vier QZ der Werkstattphase haben bereits ihre Ergebnisse vor einem breiten Publikum präsentiert. Mitgezirkelt haben das Einwohneramt, die Sozialabteilung des Ortsamtes Wilhelmsburg, und das Gesundheitsamt gleich zweimal. Schon jetzt läßt sich sagen , daß

- die vermittelten Methoden anwendbar sind und zur Problemlösung beitragen
- die Zirkelmitglieder Spaß an der (zusätzlichen) Arbeit haben
- innerhalb kürzester Zeit erlebbare Verbesserungen erarbeitet werden können
- neue Arbeitsformen erfolgreich geübt werden (Teamarbeit, Abschließen von Zielvereinbarungen, Präsentation von Ideen,...)
- die Verantwortlichkeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für die Aufgabenerfüllung gesteigert wird
- auf das AKV-Prinzip vorbereitet wird

Natürlich müssen auch die Defizite des ersten Zirkelzyklus benannt und im Rahmen der Evaluation in die Konzeptverbesserung einfließen. Und somit gilt die zentrale Aussage des KAIZEN/Total Quality Management auch für die moBiL-Kräfte: **Verbessern um der Verbesserung willen.**

---

## Der Weg zu Führungsgrundsätzen

Detlef Podalski, Bezirksamt Hamburg-Nord

### Was war der Anlaß, Führungsgrundsätze für das Bezirksamt Hamburg-Nord zu entwickeln ?

Auslöser war die Einführung des Mitarbeiter- und Vorgesetztengesprächs. In mehreren, hausinternen Seminaren wurde insbesondere von Vorgesetzten der Wunsch geäußert, sich kritisch mit der eigenen (neuen) Rolle auseinander zu setzen und Standorte zu bestimmen.

Schnell war im Hause entschieden, daß diese Diskussion ausdrücklich gewünscht ist - die erwarteten Ergebnisse sollten jedoch, über die Reflexion

der eigenen Vorgesetztenrolle hinausgehen und möglichst zu einer Neuorientierung der „Führungskultur“ im Bezirksamt führen.

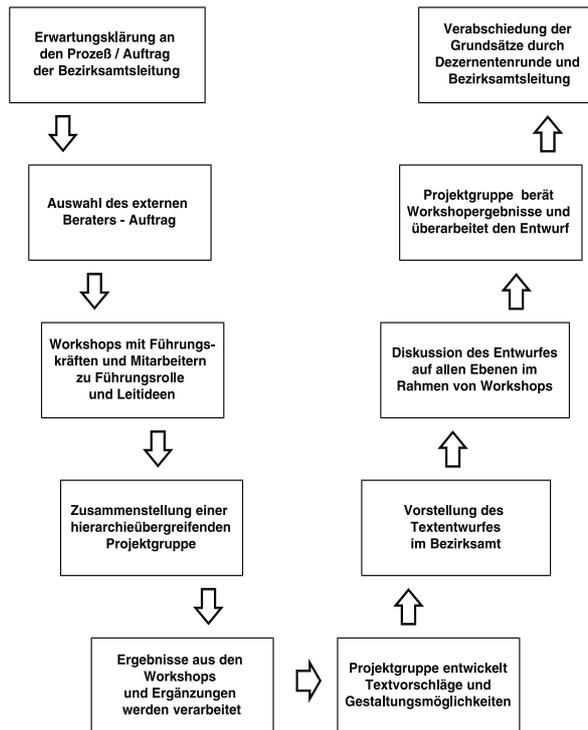
Was lag also näher, als im Rahmen der Diskussion über „Führung“ die neuen Normen zum Führungsverhalten gleich mitzuentwickeln. Das Projekt „Führungsgrundsätze“ entstand.

In Zusammenarbeit mit einer Unternehmensberatung entstand ein Konzept zur Entwicklung von Führungsgrundsätzen. Wer die graphische Darstellung des Konzeptes betrachtet, erkennt ein **U**.

Dieses **U** beschreibt wichtige Komponenten des Entwicklungsprozesses

- in einem „Top-Down-Verfahren“ - als Pflichtprogramm für alle Vorgesetzten ausgelegt - werden im Rahmen von Workshops - der Anspruch an Führung und Führungswirklichkeit erörtert. Erste Leitideen und Thesen werden formuliert;
- parallel finden inhaltsgleiche Workshops für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter statt;
- ein hierarchieübergreifendes Projektteam ist federführend für die Entwicklung des Entwurfes der Führungsgrundsätze,
- in einem „Bottom-Up-Verfahren“ wird der vom Projektteam entwickelte Entwurf der Führungsgrundsätze in weiteren Workshops auf allen Hierarchieebenen zur Diskussion gestellt;
- das Projektteam überarbeitet diese Workshop-Ergebnisse erneut;
- die Dezentralenrunde des Bezirksamtes beschließt über die Endfassung - Inkraftsetzung durch die Bezirksamtsleitung.

Der Weg zu Führungsgrundsätzen



Bezirksamtes unter der Fragestellung, welche Verhaltensweisen von Führungskräften anzustreben sind zur Erreichung der Ziele?“

2. „Überlegen Sie, welche Erfahrungen und Führungsvorbilder (negative wie positive) heute noch im Bezirksamt als Ideen oder „Mythen“ präsent sind und was diese für ein zukünftiges Führungsbild bedeuten?“
3. „Stellen Sie sich vor, Sie haben eine mittlere Führungsposition zu besetzen - welchen Anforderungen sollen die Bewerber genügen?“

Diese, als Einstieg in das Thema gedachten Fragestellungen führten im weiteren Verlauf der Workshops dazu, daß in jeder Veranstaltung Schwerpunkte herausgearbeitet wurden, die thematisch in den Führungsgrundsätzen behandelt werden sollten. Die Gruppen formulierten erste Ansätze für Leitsätze - die wiederum Grundlage für die folgende Arbeit der Projektgruppe waren.

Die Workshops wurden von der Unternehmensberatung moderiert.

Die Workshops für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ohne Führungsverantwortung waren ähnlich strukturiert.

Auch die Ergebnisse dieser Workshops waren Grundlage für die weitere Bearbeitung in der Projektgruppe.

### Workshops

Bewußt waren die Workshops für die Vorgesetzten zum Pflichtprogramm für alle Führungskräfte des Bezirksamtes erklärt worden. Zum einen sollte damit die Bedeutung des Prozesses dokumentiert werden, zum anderen war zu diesem Zeitpunkt auch schon klar, daß die Vorgesetzten die wichtigsten Multiplikatoren im künftigen Umsetzungsprozeß sein werden und Ihre intensive Einbindung in die Entwicklung der Grundsätze Voraussetzung für eine erfolgreiche Umsetzung sein werden.

Jeder Workshop lief nach dem gleichen Grundschema ab:

Die Vorgesetzten wurden mit folgenden Fragestellungen konfrontiert:

1. „Betrachten Sie die Unternehmensziele des

### Projektgruppe

Die hierarchieübergreifende Projektgruppe bestand aus 12 Personen. Vom Sachbearbeiter bis zur Dezentralen waren alle Hierarchien des Hauses in ihr vertreten.

Auftrag der Projektgruppe war es, aus den einzelnen Workshop-Ergebnissen ein Gesamtwerk zu verfassen. Die Projektgruppe selbst hatte den Anspruch, möglichst alle Ideen, Ansätze und Textvorschläge, in den Entwurf zu integrieren.

Hierbei klappten Anspruch, Wirklichkeit und Möglichkeiten gelegentlich auseinander. Auch wurde in der Projektgruppe sehr schnell deutlich, daß die Begrenzung des Themas auf „Führung“ nur unzureichend zu einer Neuorientierung führen kann. Nicht nur die Führungsbeziehung zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern ist ausschlaggebend für

---

die Führungskultur eines Hauses, sondern gleichbedeutend auch die Beziehung zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten und Kollegen und Kollegen. Einigkeit bestand daher in der Projektgruppe, auch die Zusammenarbeit zu „normieren“.

Gab es bei den zentralen Themen wie Delegation, Motivation, Information etc. relativ schnell Konsens in der Projektgruppe, entzündeten sich leidenschaftliche Diskussionen an Detailfragen, wie:

„ Können wir von unseren Kolleginnen und Kollegen erwarten, daß sie sich nicht nur mit ihren Aufgaben identifizieren, sondern auch mit ihrem Bezirksamt ?“

oder

„Müssen Vorgesetzte eigentlich Vorbilder sein ?“

Die Projektgruppe benötigte insgesamt 15 halbtägige Sitzungen um den Entwurf der „Grundsätze zur Führung und Zusammenarbeit“ fertigzustellen.

### **Implementierung**

„Der Weg ist das Ziel“. Dieser Leitsatz beschreibt zutreffend die jetzt angelaufene Implementierungsphase.

Mit der Inkraftsetzung der Grundsätze zur Führung und Zusammenarbeit im Bezirksamt Hamburg-Nord sind wir dem eigentlichen Ziel, Führung und Zusammenarbeit neu zu definieren und zu verbessern, nur einen kleinen Schritt näher gekommen. Entscheidend für Veränderungen und den Erfolg ist es, wenn es gelingt, die abstrakten Leitsätze mit Leben zu erfüllen und in konkretes, tägliches Handeln umzusetzen.

Alle Ämter und Abteilungen werden sich in den nächsten Monaten intensiv mit den in Kraft getretenen Grundsätzen befassen. Die zentrale Fragestellung wird dabei sein:

„Inwieweit klaffen Anspruch und Wirklichkeit der Führungsgrundsätze **bei uns** auseinander und welche Lösungen haben **wir** für diese Diskrepanz ?“

Erst im Rahmen dieser Auseinandersetzung wird das notwendige Bewußtsein geschaffen um eigenes Verhalten reflektieren zu können. In dieser Phase wird über Erfolg oder Mißerfolg des Projektes entschieden.

Wie gesagt: „**Der Weg ist das Ziel**“

---

## **Führungsinstrument Betriebliches Vorschlagwesen**

Bettina Lentz, Finanzbehörde

*Stellen Sie sich vor, alle rund 88.000 Beschäftigten der hamburgischen Verwaltung würden einen betrieblichen Verbesserungsvorschlag pro Jahr einreichen, mit dem sich 1.000,- DM einsparen ließen, das würde zu einer Einsparung von ..., na? 88 Millionen DM p.a. führen.*

*Unvorstellbar sagen Sie? Warum? Bei der Phoenix AG Hamburg reicht jeder Beschäftigte zwei Vorschläge pro Jahr ein. Ein anderes Unternehmen, die Siemens AG, hat 1996 pro Mitarbeiter ein Einsparvolumen von 1.100,- DM realisiert.*

Ein wichtiger Grundsatz des traditionellen Betrieblichen Vorschlagwesens ist:

Jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter soll die Möglichkeit haben, unter Umgehung des normalen Dienstweges Verbesserungsvorschläge beim Vorschlagwesen einzureichen. Die Gründe dafür sind vielfältig (Warum soll ich einen Vorschlag über meinem Vorgesetzten leiten, wenn doch Vorschläge für den eigenen Arbeitsbereich nicht prämienerberechtigt sind ?), die Betroffenen, die damit aber auch oft ausgelöst werden, dienen nicht unbedingt der Erhaltung oder Verbesserung eines guten Betriebsklimas.

Vor dem Hintergrund, daß sich das Rollenver-

ständnis von Führungskräften und Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern seit Einführung des Betrieblichen Vorschlagwesens vor 40 Jahren verändert hat, so daß von einer grundsätzlich neuen Form der Zusammenarbeit gesprochen werden kann, ist eine Belebung des betrieblichen Vorschlagwesens, wenn man sie denn will, wesentlich von einer Verbesserung der Kommunikationskultur abhängig. Wir müssen wegkommen von der Mißtrauenskultur und hinkommen zu einer Vertrauenskultur.

Da das Instrument Betriebliches Vorschlagwesen eine gute Ergänzung unserer Bemühungen zur Verwaltungsmodernisierung darstellt (ein weiterer Vorteil gegenüber Verbesserungskonzepten, die von externen Beratern erarbeitet und vorgelegt werden, liegt darin, daß nicht vorweg für das Konzept bezahlt wurde), hat im Frühjahr diesen Jahres eine behördenübergreifend zusammengesetzte Arbeitsgruppe unter Federführung der Finanzbehörde Ideen für eine Reorganisation des Vorschlagwesens der hamburgischen Verwaltung entwickelt, mit denen der o.g. Kulturwandel unterstützt werden soll:

- 1. Vorschläge dürfen auch für den eigenen Arbeitsbereich eingereicht werden.**

2. **Vorschläge werden grundsätzlich direkt beim Vorgesetzten eingereicht.**

3. **Die Vorgesetzten bewerten und prämiieren die Vorschläge innerhalb ihres eigenen Verantwortungsbereichs eigenständig bis zur Prämienhöhe von 300,- DM.**

Dadurch erfährt die Rolle der Führungskräfte eine wesentliche Änderung im Rahmen des neuen BVW. Ihre Aufgabe ist es, ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern bei der Entwicklung von betrieblichen



Verbesserungsvorschlägen und beim Aufzeigen von betrieblichen Problemen behilflich zu sein und das Engagement ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu fördern. Im Rahmen ihrer Vorbildfunktion sollen sich auch die Führungskräfte aktiv mit Vorschlägen am BVW beteiligen. Dieses sogenannte „Vorgesetztenmodell“ wird bereits seit einigen Jahren erfolgreich in einigen Unternehmen der Privatwirtschaft praktiziert. Erreicht werden soll damit eine Förderung des unternehmerischen Denkens und Handelns durch eine starke Beteiligung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter am Lösen von betrieblichen Problemen. Dies führt u. a. zu höherer Motivation und einer stärkeren Identifizierung mit dem Aufgabenbereich. Natürlich spielt auch der materielle Anreiz in Form von Geldprämien eine wichtige Rolle. Aber nahezu

gleichgewichtig müssen die immateriellen Gesichtspunkte bewertet werden

Mit der Einordnung des Vorschlagwesens in den Aufgabenbereich der Vorgesetzten wandelt sich zunehmend auch die Aufgabe des örtlichen BVW-Büros. Es koordiniert die Vorschlagsaktivitäten im Amt, informiert und unterstützt Mitarbeiter und Vorgesetzte, sichert den Leistungsvergleich zwischen den Bereichen des Amtes und den Aktivitäten der Vorgesetzten. Vorschläge bis zur Prämienhöhe von 300,- DM werden vom BVW-Büro eigenständig bewertet. Neu ist, daß sowohl der Führungsebene des Amtes, der Behörde als auch der Geschäftsstelle für das BVW der Finanzbehörde regelmäßig Bericht erstattet wird

Da wir zunächst Erfahrungen mit diesem Modell sammeln müssen, weil wir nicht wissen, ob wir für alle Probleme und Zweifelsfragen, die wir heute schon erkennen, eine angemessene Lösung gefunden haben (Ziel ist, so wenig wie möglich zu regeln) und das Modell nur funktionieren kann, wenn sowohl die örtlichen BVW-Büros als auch die Vorgesetzten gut auf ihre neue Aufgabe vorbereitet werden, möchten wir es zunächst für ein Jahr in den Bezirksämtern, der Behörde für Arbeit, Gesundheit und Soziales und im Amt für Strom- und Hafenausbau pilotieren.

Ab Oktober sollen jedoch für **alle** Ämter und Behörden die folgenden Neuerungen gelten:

- Prämierung von Vorschlägen, die sich auf den eigenen Arbeitsbereich beziehen,
- Anhebung der Prämien von 10% auf bis zu 20% der jährlichen Einsparsumme,
- verstärkte Berücksichtigung qualitativer Verbesserungsvorschläge,
- Erhöhung des Entscheidungsrahmens für die dezentralen Prüfausschüsse von bisher 300,- DM auf 3000,- DM.

Zur Zeit führen wir Gespräche mit den Spitzenorganisationen der Gewerkschaften, um auch die personalvertretungsrechtlichen Interessen im „neuen BVW“ zu berücksichtigen.

Falls Sie noch Fragen haben, wie und wo Sie Ihre Verbesserungsvorschläge loswerden können, wenden Sie sich bitte an Ihr örtliches BVW-Büro (gehört meistens zum Organisationsreferat) oder an die BVW-Geschäftsstelle der Finanzbehörde (Herr Randzio, PN: 35 98-2428, BN: 923-2428).

---

# Stand von Gesetzgebungsverfahren im öffentlichen Dienst

## Arbeitszeitverordnung beschlossen

Ralph von der Reith

Der Senat hat in seiner Sitzung am 12. August 1997 die „Verordnung über die Arbeitszeit der Beamtinnen und Beamten (Arbeitszeitverordnung -ArbzVO-)“ beschlossen. Die Arbeitszeitverordnung ersetzt den Abschnitt I der bisherigen „Verwaltungsanordnung über die Arbeitszeit und die Dienstzeit“ vom 25.9.1974 (MittVw Seite 217), zuletzt geändert am 28.3.1989 (MittVw Seite 181). Die Ermächtigungsgrundlage für die Verordnung ist mit § 76 Abs. 1 des Hamburgischen Beamtengesetzes als Teil des „Dritten Gesetzes zur Änderung dienstrechtlicher Vorschriften“ vom 11.6.1997 von der Bürgerschaft beschlossen worden.

Neben der Festsetzung der regelmäßigen Arbeitszeit finden auch angezeigte und notwendige Anpassungen an das für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer geltende Arbeitszeitgesetz sowie an die für alle Mitgliedstaaten verbindliche Richtlinie des Rates der Europäischen Gemeinschaften über bestimmte Aspekte der Arbeitszeitgestaltung Eingang in die Arbeitszeitverordnung.

Die Rechtsverordnung enthält im einzelnen folgende Elemente:

- **Die Festsetzung der regelmäßigen wöchentlichen Arbeitszeit auf 38,5 Stunden, für den Einsatzdienst der Feuerwehr auf 48 Stunden.**
- **Die Festlegung der täglichen (10 Stunden) und wöchentlichen (50 Stunden) Höchstarbeitszeit.**

- **Die Festlegung des Berechnungszeitraums von 52 Wochen zur Ermittlung der regelmäßigen wöchentlichen Arbeitszeit.**
- **Die Streichung eines Arbeitszeitverkürzungstages und dafür vollständige Freistellung an Heiligabend und Silvester (bisher jeweils ab 12 Uhr) als Anpassung an das seit 1. Juli 1996 geltende Tarifrecht sowie Regelung des verbleibenden einen Arbeitszeitverkürzungstages.**
- **Die Einführung des Sabbatjahres, das durch Vorgriffsregelung des Senats bereits seit dem 1. Januar 1997 angewendet wird.**
- **Die Festsetzung von Ruhepausen bei Überschreitung bestimmter Arbeitszeiten (regelmäßig 30 Minuten bei 6 bis 9 und 45 Minuten bei über 9 Stunden Dienstzeit).**
- **Die Festsetzung von Höchstgrenzen im Nachtdienst (21.00 Uhr; regelmäßig 8 Stunden, maximal in 24 Stunden).**
- **Die Regelung der Rufbereitschaft.**

Die Arbeitszeitverordnung ist am 26. August 1997 in Kraft getreten.

---

## Studierende im Arbeitsverhältnis mit der FHH

Elke Eggert

### **Viel Neues bei den Studierenden im Arbeitsverhältnis mit der Freien und Hansestadt Hamburg**

Für viele Studentinnen und Studenten besteht seit jeher die Notwendigkeit, ihre Haushaltsbudgets durch flexibel gestaltete Jobs, die das Nebeneinander von Studium und Arbeit gegen Bezahlung ermöglichen, aufzubessern. Keineswegs bieten nur PIZZA HUT, McDONALD's oder Taxizentralen solche Arbeitsmöglichkeiten. Auch die Freie und Hansestadt Hamburg (FHH) ist als Arbeitgeberin für studentische Jobs nicht uninteressant. Zwar ist zuzugeben, daß

sie nicht gerade mit dem schnell verdienten großen Geld locken kann. Sie bietet jedoch vielfältige Beschäftigungsmöglichkeiten, die für die Studierenden deswegen von Vorteil sind, weil sie damit auch praktische Erfahrungen für ihren Studiengang sammeln können (z.B. die Medizinstudentin, die im Krankenhaus bei schwerkranken Patienten eine Sitzwache übernimmt).

Unser Rechtsstaat hat auch diese Arbeitsverhältnisse, die wegen der vorrangigen Belange des Studiums oft nur kurzentschlossen eingegangen werden können und meist auch nicht von sehr langer

Dauer sind, nicht von seinem umfassenden Regelwerk verschont. Nicht nur das Arbeits- und Tarifrecht, sondern auch das Sozialversicherungsrecht hat in jüngster Zeit kräftig in die Arbeitsverhältnisse der Studierenden hineingemischt. Mit den folgenden Ausführungen möchte ich versuchen, für die Studierenden, aber auch für die Beschäftigungsstellen etwas Licht in dieses Dickicht zu bringen.

## 1. ARBEITS- UND TARIFRECHTLICHE GRUNDLAGEN

Auf der Basis der im Grundgesetz garantierten Tarifautonomie und Vertragsfreiheit haben die für den öffentlichen Dienst zuständigen Gewerkschaften und Arbeitgeber in den einschlägigen Tarifverträgen (Bundes-Angestelltentarifvertrag - BAT - für Angestellte und Manteltarifvertrag für Arbeiterinnen und Arbeiter des Bundes und der Länder - MTArb) die Arbeitsverhältnisse der Studierenden danach differenziert, ob sie

- a) an Hochschulen, Akademien oder wissenschaftlichen Forschungsinstituten tätig sind und dort im Rahmen ihres Studienganges wissenschaftliche Hilfstätigkeiten in Forschung und Lehre leisten, also z.B. eine Vorlesung mit technischen Mitteln vorbereiten und begleiten oder Versuchsreihen auswerten (**Studentische Hilfskräfte**)

oder

- b) in beliebigen Bereichen in Behörden, Ämtern oder sonstigen öffentlichen Einrichtungen Tätigkeiten leisten, die auch jede andere Arbeitnehmerin oder jeder andere Arbeitnehmer leisten kann, wenn die fachlichen und persönlichen Voraussetzungen dafür erfüllt sind, z.B. der Jurastudent, der für ein paar Wochenenddienste als Pförtner eingesetzt wird (**sonstige studierende Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer**).

Entsprechend dieser - auf die tatsächliche Aufgabenerfüllung bezogenen - Differenzierung sind für die Ausgestaltung der Arbeitsverhältnisse und dementsprechend auch für die Bezahlung unterschiedliche Rechtsgrundlagen zu beachten:

### zu a) studentische Hilfskräfte

Im BAT ist vereinbart worden, daß diese Hilfskräfte - wie auch einige andere typische Berufe des Hochschulwesens (z.B. Lektoren und Lehrbeauftragte) nicht vom Geltungsbereich dieses Tarifvertrages erfaßt werden (§ 3 Buchst. g). Daraus folgt, daß die FHH bei der Ausgestaltung dieser Arbeitsverhältnisse "nur"

- die gesetzlich geregelten Mindestnormen des

Arbeitsrechts (z.B. für Urlaub und Fortzahlung des Entgelts im Krankheitsfall) zu beachten hat und

- für Bezahlungsregelungen aufgrund einer Satzung an die Vorgaben des Arbeitgeberverbandes gebunden ist, dem die FHH und die übrigen Bundesländer sowie der Bund angehören (Tarifgemeinschaft deutscher Länder - TdL).

Auf dieser Basis erhalten die studentischen Hilfskräfte DM 15,68 pro Stunde und darüber hinaus grundsätzlich keine der Leistungen, die für die anderen Arbeitsverhältnisse des öffentlichen Dienstes aufgrund tariflicher Vereinbarungen vorgesehen sind (z.B. Ortszuschlag, Urlaubsgeld, Zeitzuschläge).

Es ist in diesem Zusammenhang anzumerken, daß auch für diese studentischen Hilfskräfte seit langem mit unterschiedlicher Intensität Verhandlungen mit dem Ziel stattgefunden haben, ihre Arbeitsbedingungen und Bezahlung tariflich zu regeln. Eine Einigung konnte aus den unterschiedlichsten Gründen bisher nicht erzielt werden.

### zu b) sonstige studierende Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer

Die arbeits- und tarifrechtlichen Grundlagen, die für diese Arbeitsverhältnisse gelten, sind in den vergangenen Jahren mehrfach mit jeweils unterschiedlicher Zielrichtung in Bewegung geraten. Um dieses Hin und Her deutlich machen zu können, müssen einige Meilensteine unseres Tarifrechts, aber auch die gesetzlichen Rahmenbedingungen und die Rechtsprechung des Bundesarbeitsgerichts (BAG) beschrieben werden.

### **Beschäftigungsförderungsgesetz 1985**

Dieses Gesetz schreibt u.a. vor, daß Teilzeitbeschäftigte gegenüber Vollbeschäftigten nicht benachteiligt werden dürfen, wenn es dafür keinen sachlichen Grund gibt. Eine Folge dieses Gesetzes und der dazu ergangenen Rechtsprechung des BAG bestand darin, daß die im BAT seit seinem Inkrafttreten im Jahre 1961 geltende "Schallgrenze", nach der nur solche Arbeitsverhältnisse von diesem Tarifvertrag erfaßt wurden, die mindestens den Umfang einer Halbtagsbeschäftigung hatten, nicht mehr haltbar war.

### **BAT und MTArb in der ab 1.4.91 geltenden Fassung**

Seit dem 1.4.91 gelten beide Tarifverträge für Arbeitsverhältnisse, in denen eine Stundenzahl von weniger als einer Halbtagsbeschäftigung zu leisten



ist. Gleichzeitig haben jedoch die Tarifpartner drei Tatbestände neu vereinbart, bei deren Vorliegen ein mit der FHH vereinbartes Arbeitsverhältnis nicht von diesem Tarifrecht erfaßt wird (§ 3 Buchst. n BAT bzw. § 3 Abs. 1 Buchst. m MTArb):

- geringfügige Beschäftigung (im Sinne der Sozialversicherung),
- Arbeitsverhältnisse von Studierenden, die nach den gesetzlichen Vorschriften nicht der Krankenversicherungspflicht unterliegen (in aller Regel bei einer Beschäftigung während des Studiums von nicht mehr als 20 Stunden wöchentlich im Durchschnitt des Jahres),
- nebenberufliche Beschäftigung.

Diese Regelung hat dazu geführt, daß Studierende, die in den Semesterferien ein oder zwei Monate gearbeitet haben (z.B. der Medizinstudent, der früher Krankenpfleger war und nun in einem Krankenhaus mit diesem Beruf Geld verdienen wollte), brutto nicht genauso viel verdiente wie seine Kollegin Krankenschwester mit der gleichen Tätigkeit. Dadurch, daß sein Semesterferienjob jedoch nicht der gesetzlichen Sozialversicherung unterlag, hatte er - außer der Steuer - keine Abzüge von seinem Brutto hinnehmen müssen, so daß damit ein Äquivalent zum niedrigeren Brutto gegeben war.

### **Rechtsprechung des BAG**

Die oben dargestellte unterschiedliche Behandlung im Bruttobereich der Vergütung hat dazu geführt, daß Betroffene unter Hinweis auf das Verbot der Benachteiligung von Teilzeitbeschäftigung beim BAG eine Rechtsprechung erwirkt haben, die die Arbeitgeber nun mit Wirkung vom 1. Januar 1997 veranlaßt hat, diesen Ausschlußtatbestand des Tarifrechts nicht mehr anzuwenden, d.h. studierende Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer werden nun vom Geltungsbereich der Tarifverträge der FHH erfaßt, allerdings nur, soweit der Beschäftigungsumfang die Geringfügigkeitsgrenze der gesetzlichen Sozialversicherung überschreitet, denn der oben aufgeführte erste Ausschlußtatbestand ist nach wie vor geltendes Recht für alle Arbeitsverhältnisse, die mit der FHH vereinbart werden.

### **Konsequenzen für die studierenden Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer der FHH**

Für die studierenden Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer (nicht für die studentischen Hilfskräfte!) ergeben sich daraus folgende Konsequenzen:

#### **b.1) Arbeitsverhältnisse von Studierenden, die die sozialversicherungsrechtliche Geringfügigkeitsgrenze überschreiten**

Die Folgen dieser Rechtsprechung und der Umstellung der Arbeitsverträge mag für diese Gruppe eitel Sonnenschein bedeuten. Man darf jedoch nicht verkennen, daß damit - abgesehen von der zusätzlichen Kostenbelastung für die öffentliche Hand - neues Konfliktpotential entstanden ist:

- Gegenüber der Kollegin Krankenschwester hat nun der Medizinstudent bei gleicher Tätigkeit einen finanziellen Vorteil, denn er muß - bei gleichem Brutto - von seiner Vergütung - neben der Steuer - aufgrund einer ab 1. Oktober 1996 geltenden neuen Rechtslage in der gesetzlichen Rentenversicherung (dazu werden weitere Einzelheiten im Abschnitt 2 dargestellt) - zwar nun Rentenversicherungsbeiträge bezahlen, jedoch keine Beiträge zur Arbeitslosen- und Pflegeversicherung abführen. Was mit seinem Aufwand für eine Krankenversicherung passiert, ist noch ein bißchen komplizierter. Auch dazu sind im Abschnitt 2 weitere Ausführungen enthalten.
- Um in die Bezahlungssystematik des BAT hineinzu kommen, muß in einem Arbeitsvertrag die Vergütungsgruppe vereinbart werden.

Überall dort, wo Studierende Tätigkeiten leisten, die nach der Vergütungsordnung des BAT bereits beschrieben und einer Vergütungsgruppe zugeordnet sind - in aller Regel also vorhandene Planstellen mit ihnen besetzt werden - ist das weniger problematisch, weil dann nur noch die persönlichen Voraussetzungen zu überprüfen sind. Typisch für studentische Jobs in der FHH sind aber oft auch vorübergehende Aufgabenstellungen, die bisher nicht nach den Kriterien der Vergütungsordnung bewertet wurden, weil sie nicht von Tarifbeschäftigten wahrzunehmen waren (z.B. Auszählung von Umfrageergebnissen, Auswertung bestimmter Datenerhebungen). Es führt nun kein Weg daran vorbei, diese Tätigkeiten nach der Vergütungsordnung zu bewerten.

- Die tariflichen Bezahlungsgrundlagen erfordern daneben, daß im Arbeitsvertrag ein bestimmter Anteil des Arbeitsumfangs vereinbart wird, wenn von der Vollbeschäftigung (38,5 Stunden) abgewichen werden soll (z.B. 10/38,5tel), denn er ist das Maß, nach dem sich dann die tatsächlich gezahlte Vergütung, aber auch sonstige Leistungen wie z.B. das Urlaubsgeld und Mehrarbeitsvergütung richten.

Dieses dürfte in einigen Fällen nicht ganz unproblematisch sein. Gerade beim Nebeneinander von Job und Studium kann es erforderlich sein, daß sich wegen der vorrangigen Belange des Studiums die zeitliche Lage der Arbeitsleistung unterordnen muß. Dieser Konflikt hat aber "nur" noch eine betriebliche

Dimension und keine tarifrechtliche mehr, seitdem nämlich die einschlägigen Arbeitszeitszeitvorschriften (§§ 15 BAT und MTArb in der ab 1.3.96 geltenden Fassung) vorsehen, daß ein Zeitraum von bis zu einem Jahr für die Berechnung der durchschnittlich zu leistenden Arbeitszeit zugrundegelegt werden kann.

- Die Anwendung des Tarifrechts auf die studierenden Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer bedeutet auch, daß die tariflichen Normen für die Zulässigkeit von befristeten Arbeitsverhältnissen zu beachten sind (Sonderregelungen (SR) 2 y zum BAT bzw. § 56 und SR 2 k im MTArb). Abgesehen von den Fällen, in denen die Studierenden wegen der Belange ihres Studiums auf eigenen Wunsch ein befristetes Arbeitsverhältnis (z.B. für die Dauer der Semesterferien) vereinbaren, erfordert die Befristung einen sachlichen Grund, d.h. einen konkreten, dieses Arbeitsverhältnis berührenden Umstand (z.B. Vertretung einer oder eines erkrankten Beschäftigten, Aufgaben von befristeter Dauer als Wahlhelferin oder Wahlhelfer).

### **b.2) Arbeitsverhältnisse von Studierenden, die unterhalb der sozialversicherungsrechtlichen Geringfügigkeitsgrenze liegen**

Bei diesen Arbeitsverhältnissen, die nach wie vor nicht vom Tarifrecht erfaßt werden, kann die Arbeitgeberin FHH die Bezahlung und die sonstigen Arbeitsbedingungen eigenständig regeln, wobei selbstverständlich gesetzliche Vorschriften wie z.B. das Arbeitszeitgesetz und das Bundesurlaubsgesetz zu beachten sind. Im wesentlichen gilt für diese Arbeitsverhältnisse also folgendes:

- Auch bei geringfügiger Beschäftigung werden Arbeitsverträge vereinbart. Ob darin ein bestimmter Stundenumfang oder eine bestimmte zeitliche Lage der Arbeitsleistung festgelegt werden kann oder soll, ist von den jeweiligen betrieblichen und persönlichen Umständen der Studierenden abhängig. Es sind auch sog. Rahmenarbeitsverträge möglich, die eine Arbeitsleistung und entsprechende Bezahlung auf Abruf vorsehen (z.B. die Medizinstudentin, die nur bereit ist, bei Bedarf in dringenden Fällen eine Sitzwache in einem Krankenhaus zu übernehmen).
- Für die Entscheidung, welches Entgelt zu zahlen ist, wird auch bei geringfügiger Beschäftigung zunächst geprüft, welche Arbeit ausgeübt wird.

Handelt es sich um Tätigkeiten, die - mit höherem Stundenumfang - grundsätzlich auch von Tarifangestellten geleistet werden, sind sie in der Regel bereits nach der Vergütungsordnung bewertet. In diesen Fällen wird die Stundenvergütung der entsprechenden Vergütungsgruppe gezahlt, auf die sich die Tarifpartner mit den jeweiligen Vergütungstarifverträgen verständigen. Entsprechendes gilt für studierende Arbeiterinnen und Arbeiter, die in geringfügigem Umfang beschäftigt werden.

Handelt es sich dagegen um Aufgaben, für die kein tariflicher Bewertungsmaßstab herangezogen werden kann, setzt das Personalamt ein angemessenes Entgelt fest.

## **2. SOZIALVERSICHERUNGSRECHTLICHE GRUNDLAGEN**

Zunächst möchte ich deutlich machen, daß es für die Anwendung der sozialversicherungsrechtlichen Vorschriften nicht darauf ankommt, ob Studierende bei McDONALD's oder bei der FHH arbeiten. Die bundesrechtlichen Vorgaben der gesetzlichen Sozialversicherung binden jede Arbeitgeberin und jeden Arbeitgeber gleichermaßen.

Für die Anwendung der sozialversicherungsrechtlichen Vorschriften ist es auch ohne Bedeutung, nach welchen arbeits- oder tarifrechtlichen Grundlagen sich das jeweilige Arbeitsverhältnis der Studierenden ausgestaltet. Die nachstehenden Ausführungen gelten also gleichermaßen für

- die studentischen Hilfskräfte an den Hochschulen und
- die studierenden Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer in sonstigen Behörden, Ämtern und öffentlichen Einrichtungen, und zwar unabhängig davon, ob ihr Arbeitseinkommen auf tariflicher Basis oder nicht tariflich geregelt ist.

### **Rentenversicherung**

Studierende, die während ihres Studiums eine Tätigkeit ausüben, mit der sie Geld verdienen, müssen ab 1.10.96 von ihrem Verdienst Beiträge zur Rentenversicherung abführen (z.Zt. 10,15 %).

**Ausnahme:** Hat ihr Arbeitsverhältnis zur FHH schon vor dem 01.10.96 bestanden, sind sie für die Dauer dieses Arbeitsverhältnisses von Beitragszahlungen befreit.

In diesem Zusammenhang wird darauf hingewiesen, daß die FHH ihrerseits nun ebenfalls 10,15 % als Arbeitgeberanteil abführen muß. Das hat zur Folge, daß die Beschäftigung von Studierenden für die FHH erheblich teurer geworden ist.

Wenn Studierende allerdings nur in geringfügigem

---

Umfang (z.Zt. höchstens 610 DM monatlich durchschnittlich) Geld verdienen, sind sie nicht rentenversicherungspflichtig, und auch die FHH als Arbeitgeberin muß dann keine Anteile abführen. Bei der Prüfung der Frage, ob die Geringfügigkeitsgrenze bei den studentischen Jobs im Einzelfall über- oder unterschritten wird, müssen im jeweiligen Jahr allerdings auch die Einnahmequellen außerhalb der FHH - also z.B. bei McDONALD's - mitgezählt werden.

### **Krankenversicherung**

Ich habe im Abschnitt 1 darauf hingewiesen, daß die rechtlichen Grundlagen für die Krankenversicherungspflicht noch ein bißchen komplizierter sind. Wer mit der Lektüre dieses Artikels bis hierhin durchgehalten hat und wer - was ich hoffe - auch das meiste oder zumindest einiges davon davon wirklich verstanden hat - wird aber auch die krankenversicherungsrechtlichen Grundlagen noch in sich aufnehmen können.

Das Sozialgesetzbuch (SGB V) sieht vor, daß Studierende hinsichtlich ihres Jobs, den sie während eines Studiums ausüben, krankenversicherungsfrei sind, wenn sie (im Regelfall) nicht mehr als 20 Stunden durchschnittlich wöchentlich arbeiten. Für die Krankenversicherung müssen also aufgrund der Jobs, die unterhalb der 20-Stunden-Grenze liegen, weder von den Studierenden noch von den jeweiligen Arbeitgebern Beiträge zur Krankenversicherung abgeführt werden. Das unterscheidet sie nach wie vor von anderen (teilzeitbeschäftigten) Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern, die aufgrund ihrer Berufstätigkeit krankenversicherungspflichtig werden und bei denen sich Arbeitgeber und Arbeitnehmer den Gesamtbeitrag zur Hälfte teilen. Dieses ist also einer der Gründe dafür, daß nun - bei gleichem Brutto - der Medizinstudent, der in seinem ehemaligen Krankenhaus jobbt, im Netto mehr hat als seine Kollegin Krankenschwester, wie ich es im 1. Abschnitt

dargestellt habe.

Allerdings besteht auch für Studierende eine Pflicht, eine Krankenversicherung nachzuweisen. Im Regelfall kann die junge Studentin oder der junge Student bei ihren bzw. seinen Eltern familienversichert sein. Verdient sie oder er jedoch eigenes Geld - z.B. durch einen Job bei der FHH - kann es sein, daß sie oder er nicht mehr bei der Familie mitversichert sein kann, sondern eigene Beitragsleistungen zu erbringen sind. Diese Beitragsleistung müssen die Studierenden dann aber allein aufbringen, an ihnen muß sich die FHH als Arbeitgeberin nicht beteiligen.

### **Pflegeversicherung**

Mit der Einführung der Pflegeversicherungspflicht als weiteres Standbein der gesetzlichen Sozialversicherung ist der Grundsatz festgeschrieben worden, daß die Pflegeversicherung der Krankenversicherung folgt. Demzufolge liegt bei Studierenden, die hinsichtlich ihres Jobs nicht krankenversicherungspflichtig sind auch keine Beitragspflicht zur Pflegeversicherung vor. Auch hier entfallen also sowohl für studierende Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer als auch für die FHH als Arbeitgeberin Beitragsanteile (z.Zt. jeder 0,85 %).

### **Arbeitslosenversicherung**

Nach dem Arbeitsförderungsgesetz sind Studierende, die während der Dauer ihres Studiums als ordentliche Studierende an einer Hochschule oder an einer der fachlichen Ausbildung dienenden Schule eine Beschäftigung im Rahmen der oben schon erwähnten 20-Stunden-Grenze ausüben, beitragsfrei in der Arbeitslosenversicherung. Auch für diesen Zweig der Sozialversicherung sind somit weder Arbeitnehmer- noch Arbeitgeberanteile (z.Zt. je 3,25 %) abzuführen.

---

## **Kurznachrichten**

### **Neues vom PersonalControlling**

Britta Paschen

Die Behörden und Ämter begrüßen, daß das Personalamt Instrumente für ein **PersonalControlling** - insbesondere zur Unterstützung der Dezentralisierung der Personalausgaben - erarbeiten und im Laufe des Jahres 1998 bereitstellen wird. Damit die Instrumente eng an den spezifischen dezentralen Bedürfnissen orientiert sind, hat die Beteiligung der Behörden und Ämter im Prozeß der Entwicklung oberste Priorität.

Das Personalamt hat in einem ersten Schritt drei Arbeitskreise eingerichtet, in denen gemeinsam mit den Behörden und Ämtern die Anforderungen an die einzelnen Bausteine des PersonalControlling konkretisiert werden. Die Arbeitsgruppen zu den Themen „Personalkennzahlenbuch FHH“ und „Personalbericht FHH“ sowie „Dezentralisierung der Personalausgaben“ haben ihre Arbeit aufgenommen und erfreuen sich regen Zuspruchs.

---

## Wahlarbeitszeit: Bilanz

### **Stand 1. September 1997**

Hatten sich Anfang 1997 zunächst 120 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Verwaltung an der Aktion zur Wahlarbeitszeit beteiligt, sind es nun im September 1997 bereits 291.

---

Das bedeutet, daß statt der anfänglichen 25 zusätzlichen - zunächst befristeten - Beschäftigungsverhältnisse nunmehr bereits 46 geschaffen werden konnten.

---

## Änderung des Hamburgischen Personalvertretungsgesetzes

Aus der Mitte der Bürgerschaft ist das HmbPersVG geändert worden.

Nun ist klargestellt, daß Dienststelle und Personalrat darüber zu wachen haben, daß außer wegen der in § 77 HmbPersVG bereits genannten Kriterien

---

Geschlecht, Abstammung usw. auch jede unterschiedliche Behandlung wegen der sexuellen Identität und Orientierung von Beschäftigten unterbleibt (HmbGVBI 1997, Seite 444).

---

## Impressum

### *Herausgeber:*

Senat der Freien und Hansestadt Hamburg  
Personalamt  
Steckelhörn 12  
20457 Hamburg

Telefon: (040) 36 81 14 10 (BN 9.31)  
Telefax: (040) 36 81 22 26 (BN 9.31)  
e-mail (x.400): c=de; a=dbp; p=fhhnet; o=pers;  
s=blickpunkt

### *Redaktion und Druckvorbereitung:*

Petra Lotzkat,  
Ralf Staack,  
Bernd Holtschneider (V.i.S.d.P.)

### *Druck:*

Druckerei der JVA Am Hasenberge

### *Auflage:*

1.000 Stück

### *Ausgabe:*

September 1997

### *Erscheinungsweise:*

vierteljährlich

Namentlich gekennzeichnete Beiträge geben nicht unbedingt die Meinung des Herausgebers und 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. Untertagt 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.