



Senat der Freien und Hansestadt Hamburg  
Personalamt

# **blickpunkt personal**

Aktuelles, Aktivitäten, Ansichten

**1/2002**

---

## Editorial

### Zukunftsanforderung berufliche Qualifizierung

Liebe Leserinnen und Leser,

in den letzten Jahren hat es aufgrund der finanziellen Ausgangslage und Entwicklungen ein umfangreiches Konsolidierungsprogramm gegeben. Die aktuellen finanziellen Rahmenbedingungen haben sich bundesweit verschlechtert, auch für Hamburg bedeutet dies erhebliche Mindereinnahmen.

Ein zweiter Trend, den ich an dieser Stelle erwähnen möchte, ist die Änderung der Altersstruktur in der hamburgischen Verwaltung. Im Personalbericht 2001 ist dargestellt, dass sich über alle Statusgruppen aufgeschlüsselt nach Alter eine gravierende Ungleichverteilung zeigt: 32,9 v.H. der Beschäftigten gehören der größten Altersgruppe der 50 bis 59-Jährigen an, 6 v.H. der Beschäftigten sind bereits 60 Jahre und älter. Nur 5,8 v.H. der Beschäftigten sind bis 29 Jahre alt, 24,6 v.H. gehören der Altersgruppe der 30 bis 39-Jährigen an und 30,6 v.H. der Altersgruppe der 40 bis 49-Jährigen. Dabei gibt es Bereiche, in denen die Altersgruppe der über 50-Jährigen einen Anteil von deutlich mehr als 40 v.H. aufweisen. Und weiter: Bis zum Jahr 2010 werden voraussichtlich altersbedingt 27.000 Personen aus dem öffentlichen Dienst Hamburgs ausscheiden. Es droht, dass wir das Erfahrungswissen der älteren Generation verlieren. Dem gegenüber stehen tiefgreifende, demografisch bedingte Veränderungen des Erwerbspersonenpotenzials der 27 bis 43-Jährigen in den nächsten 15 Jahren, so dass wir zukünftig verstärkt mit anderen Unternehmen und Organisationen auf dem Arbeitsmarkt - auf dem es dann immer weniger junge Erwerbspersonen gibt - um Arbeitskräfte konkurrieren werden.

Für diese Ausgangslage - knappe finanzielle und personelle Ressourcen - werden wir intelligente Lösungen entwickeln müssen. Einen Lösungsaspekt haben wir in dieser Ausgabe von blickpunkt personal unter dem Stichwort „Qualifizierung“ aufbereitet.

Noch immer bilden die klassischen Qualifizierungsformen - die Ausbildung im mittleren, gehobenen und höheren Dienst, zu denen Sie in dieser Ausgabe Beiträge finden - das Fundament der Qualifizierung für den öffentlichen Dienst. Erweiterungen sind aber dringend erforderlich! Wir erarbei-

ten in der Zwischenzeit in vielen Laufbahnen detaillierte Anforderungsprofile und entwickeln zukunfts-gerechte Formen der Fortbildung. Hierzu stellen wir Ihnen in dieser Ausgabe die von der Polizei konzipierten Anforderungsprofile und eine neu aufgelegte Fortbildungsreihe zum Personal-Controlling vor.

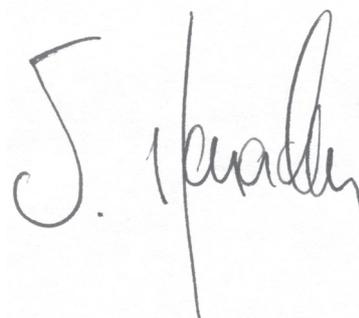
Weitere konzeptionelle Ansätze und Umsetzungsschritte möchten wir in diesem Jahr wieder auf der Ebene der Leiterinnen und Leiter der Allgemeinen Verwaltung der Behörden und Ämter - im sogenannten „Gesprächsforum Personalmanagement“ - einbringen und konstruktiv diskutieren. Im Einklang mit den Behörden und Ämtern werden wir die dort entwickelten Strategien vorantreiben und Ihnen im Laufe dieses Jahres die neuen Instrumente vorstellen.

Auf den Artikel der Ausbildungsleiterin der Senatsämter, Frau Mumenthey, möchte ich besonders hinweisen. Sie sucht Ausbildungsplätze in den Behörden und Ämtern für die Nachwuchskräfte des mittleren und gehobenen allgemeinen Verwaltungsdienstes. Dieser Bitte möchte ich mich ausdrücklich anschließen: Stellen Sie Ausbildungskapazitäten in Ihrem Bereich bereit, so sichern wir u.a. auch die Zukunftsfähigkeit und Attraktivität der hamburgischen Verwaltung.



Ich wünsche Ihnen ein erfolgreiches Jahr 2002

Ihr



Dr. Volker Bonorden  
Leiter des Personalamtes



# **Inhalt**

## **Editorial**

Zukunftsanforderung berufliche Qualifizierung ..... 1

## **Aus dem Personalamt**

Die Service-Line in den Zentralen Personaldiensten ..... 3  
Gotenhof - Rajlovac und zurück ..... 4  
Revision für Personalausgaben verstärkt ..... 5

## **Schwerpunktthema: Qualifizierung**

Die berufliche Qualifizierung endet nicht mit der Ausbildung ..... 6  
Das Wirtschaftsreferendariat - Einstieg in den höheren allgemeinen Verwaltungsdienst ..... 9  
Die starken Ausbildungsjahrgänge kommen! ..... 11  
Abbau von Hierarchie - Schlagwörter des Neuen Steuerungsmodells kritisch betrachtet ..... 12  
Anforderungsprofile der Polizei Hamburg ..... 16  
Modulreihe PersonalControlling gestartet ..... 17

## **Aus den Behörden**

Debatte um „Kontrolliertes Trinken“ ..... 18  
Neues Arbeitszeitmodell bei der Feuerwehr ..... 19  
Seit 1. Januar 2002 flexible Arbeitszeiten im LIT ..... 21

## **Aus dem öffentlichen Dienst**

Aktuelle Änderungen im Tarifrecht der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer ..... 22  
Wichtige Neuerungen durch das Versorgungsänderungsgesetz 2001 ..... 23

## **Kurznachrichten**

Abendkurse werden wiederholt ..... 25  
Terminplan 2002 der Zentralen Fortbildung erschienen ..... 25  
Zweiter Erfahrungsbericht zum Mobilitätsprogramm liegt vor ..... 26  
2001 fast tausend Stellenausschreibungen in den „orangenen Blättern“ ..... 26  
Vermögenswirksame Anlage: Die wichtigsten Änderungen ..... 27

**Ausblick auf die kommende Ausgabe** ..... 27

**Impressum** ..... 28



# Aus dem Personalamt

## Die Service-Line in den Zentralen Personaldiensten

Anja Löhndorf

Die Service-Line zur Unterstützung der Personalabteilungen bei der Anwendung der IuK-Verfahren für die Personalverwaltung und die dezentrale Lohnbuchhaltung in der Freien und Hansestadt Hamburg sind wir:



v.l.: Dirk Buck, Anja Löhndorf, Brigitte Scheel, Manfred Büch

Unser Know-how in der Personalverwaltung und Lohnbuchhaltung haben wir durch langjährige Tätigkeit in der ehemaligen BVSt und durch Mitwirkung bei der Dezentralisierung der Lohnbuchhaltung des Projektes Personalwesen (ProPers) erworben.

Die Schwerpunkte unserer Aufgaben liegen darin,

- die Personalabteilungen schnell und möglichst umfassend über die neuesten Entwicklungen zur IuK-Unterstützung zu informieren (insbesondere neue Komponenten, Fehleranalysen, Verfügbarkeit des Dialogverfahrens nach den monatlichen Abrechnungsläufen),
- telefonische oder Mail-Anfragen aus den Personalabteilungen zu den IuK-Verfahren zu beantworten.

Konkret: Wir geben laufend „PAISY-Informationen“ mit Beiträgen der Fachlichen Leitstelle und des IuK-Bereichs sowie ergänzend E-Mails mit Arbeitshin-

weisen heraus (im Jahre 2001 gab es 21 PAISY-Informationen). Wir kümmern uns um die Wiederherstellung von Jobausgaben auf dem Großrechner. Ferner richten wir alle Benutzerkennungen in PAISY ein und verwalten sie. Zur Zeit sind das ca. 1600 Kennungen.

Hauptsächlich aber unterstützen wir die Anwenderberaterinnen und Anwenderberater in den Personalabteilungen der Behörden und Ämter in allen Fragen der Anwendung der IuK-Verfahren der Personalverwaltung und der dezentralen Lohnbuchhaltung. Dazu gehört die Klärung technischer Fragen, aber auch die Analyse komplexer Berechnungsabläufe und die Klärung von Fehler-situationen.

Im Grundsatz läuft dies folgendermaßen:

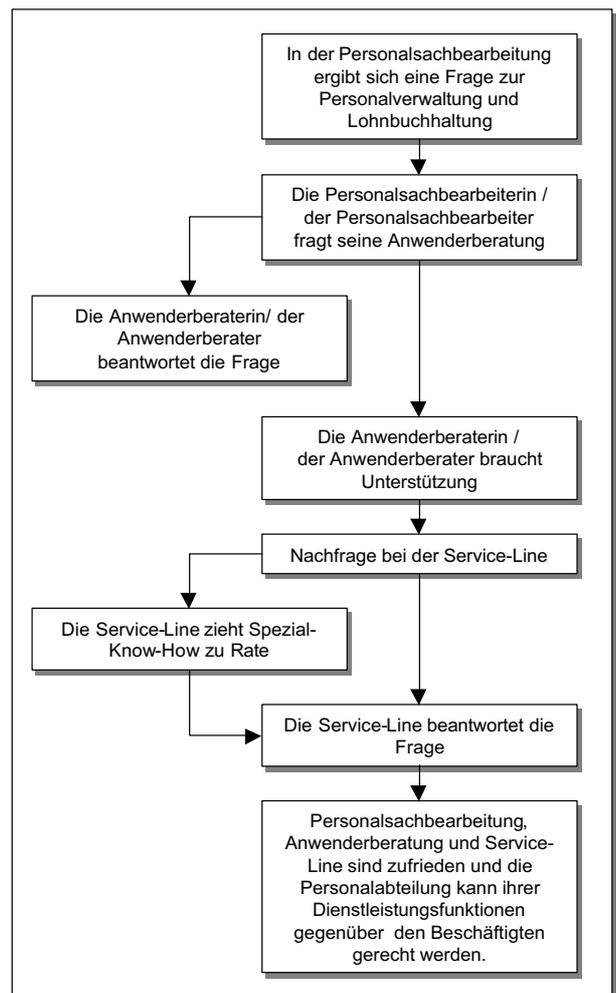


Abbildung: Schematischer Ablauf der Beratung

---

Begonnen haben wir 1999 mit der Betreuung von ca. 13 Personalabteilungen, heute - nach Abschluss der Einführung der dezentralen Lohnbuchhaltung - sind es 46. Im Jahre 2001 haben wir monatlich durchschnittlich ca. 600 - 800 Anfragen der örtlichen Anwenderberaterinnen und Anwenderberater beantwortet.

Zu erreichen sind wir für unsere Ansprechpartnerinnen und -partner Montag bis Donnerstag von 7.00 Uhr bis 16.00 Uhr und Freitag von 7.00 Uhr bis 14.00 Uhr.

---

Auch nach Abschluss der Einführung der dezentralen Lohnbuchhaltung halten uns die ständige Weiterentwicklung des Programms sowie die aktuellen Änderungen, wie z.B. die Einführung der Altersteilzeit, Besoldungserhöhungen oder die Einführung des Euro ordentlich auf Trab und lassen uns sowie die Anwenderinnen und Anwender nicht arbeitslos werden.

Auch in Zukunft werden wir gern mit Rat und Tat helfen.

---

## Gotenhof - Rajlovac und zurück

Hans-J. Andresen

Gotenhof - Rajlovac und zurück - und das Ganze vom 31. Mai bis 31. August 2001. Gerade noch mit einer Transall auf dem Flugplatz in Hohn bei Rendsburg gestartet, zweieinhalb Flugstunden später, da ist die US EAGLE Base in Tuzla das erste heiße Stück von Bosnien-Herzegovina, wo ich als Angehöriger von SFOR mit dem 3. deutschen Heereskontingent die Umsetzung des Dayton-Abkommens unterstützen kann.

Eine körperlich sehr fordernde und inhaltlich auf den Punkt angemessene Vorausbildung in Deutschland hat mich als wehrübenden Reserveoffizier der

Müllkippen. Umweltbewußtsein gleich null, eine von vielen Folgen dieses unsäglichen Krieges!

Im Feldlager Rajlovac bei Sarajevo, der Hauptstadt der Republik Bosnien-Herzegovina, in einer alten k.u.k. Kaserne, die schon bessere Zeiten sah, ist das Gros der ca. 2.000 deutschen Soldatinnen und Soldaten, davon rund 10% Reservisten, stationiert. Dienstgrad und Lebensalter gönnten mir als private Zuflucht für die nächsten drei Monate meinen eigenen Unterkunftscontainer, 6 m x 2,50 m, die „Dose“, wie diese Behausung liebevoll genannt wird. Ich durfte mich glücklich schätzen, denn die Normal-

*Im Rahmen einer freiwilligen Wehrübung hat Hans-J. Andresen aus dem Personalamt (P31 - Zuständige Stelle) einen Einsatz als Reserveoffizier bei den SFOR-Streitkräften in Bosnien absolviert. Seinen Erfahrungsbericht haben wir gerne in blickpunkt personal abgedruckt.*

Deutschen Marine auf fast alle Situationen im Einsatzland gut vorbereitet. Körperlich neu erworbene Fitness, eine umsichtige Führung und eine sehr gute persönliche Ausrüstung bis hin zur über dreißig Pfund schweren Schutzweste, der Pistole P8 und „allem, was man so braucht“, verringern das zweifelsohne vorhandene Einsatzrisiko für die deutschen SFOR-Angehörigen auf ein Minimum.

Nach drei langen Stunden Busfahrt und dem ersten Kennenlernen des Klimas auf dem Balkan mit seiner enorm hohen Luftfeuchtigkeit waren die ersten Eindrücke der einmalig schönen Landschaft von Bosnien-Herzegovina zu verarbeiten. Steile Pässe bis ca. 1.500 m Höhe mit atemberaubenden Serpentinafen, grün bewaldete Täler und silbrig glänzende Flußläufe. Dazwischen Unrat, Abfall in den Bächen und Flüssen und stinkende, brennende

belegung sieht zwei Personen für sechs Monate auf diesem engen Raum vor! Die Probleme im Zwischenmenschlichen waren vorprogrammiert und schon nach wenigen Tagen begann das große Umziehen und Neuverteilen der jeweiligen Mitbewohner.

Das Feldlager Rajlovac, darinnen neben Deutschen noch Franzosen, Spanier, Italiener und die albanischen Sicherungssoldaten, lag während des Krieges in der Hauptkampflinie. Im Lager 5.000 Serben, auf den Bergen darüber die Muslime, also genau entgegengesetzt zur Belagerungssituation Sarajevos. Und so sieht es auch heute noch aus: rauchgeschwärzte Gebäude mit Einschussgarben verziert, wenige Gebäude noch unbewohnbar, doch viele schon nach deutschem Standard wiederhergerichtet. Man will und muß noch lange bleiben.

---

Dazwischen immer wieder Alarmpostenstellungen aus Sandsäcken und wahrhaft riesige Minenverdachtflächen, die abtrassiert sind. Eingedenk der guten Vorausbildung in Deutschland ist es ratsam, grundsätzlich nicht vom festen Weg abzugehen, Minen kann man nicht trauen! Im übrigen ist dem Verfasser zuverlässig geschildert worden, dass die Einheimischen ihren Besitz bis hin zum Hühnerstall mit Minen gegen Diebe sichern. Doch diese Minen bleiben auch beim Umzug liegen.

Eine besondere Erfahrung ist es, während der Nacht vor dem Lager Schüsse zu hören - meist wird auf einheimische Art „gefeiert“ - und sich dann zu fragen, ob der Gang zum Örtchen wirklich notwendig ist und wo die eigene Waffe liegt.

Die tägliche Routine bei Temperaturen, die im Juni nur 15 Grad betragen und im August über längere Zeit gut über 40 Grad lagen, nahm schnell Besitz vom Neuankömmling. Zwölf Stunden Dienst am Tag und halbe Tage am Wochenende lassen wenig Zeit für Privates, zumal gerade zu Beginn der Arbeitsanfall extrem hoch war. Hohe Telefonkosten in die Heimat zeigen den Weg zur Deutschen Feldpost, auch hier nur Reservisten. Briefeschreiben und Pakete feiern Wiedergeburt, ausbleibende Postzustellung kann erheblich demotivieren.

Am schönsten aber sind die Abende am Freitag und Sonnabend, die „Drei-Dosen-Regelung“ (d.h. max. drei Dosen Bier pro Person, um die Einsatzfähigkeit zu gewährleisten) wird gern angenommen, aber auch streng überwacht von den Feldjägern.

Jeder hatte mittlerweile seinen Platz in einer der sieben unterschiedlichen Betreuungseinrichtungen gefunden, abhängig von Musikangebot und Alter. Natürlich immer im Feldanzug, Zivil gab es nicht!

Wenn man als Angehöriger des Stabes das Glück hatte, hinauszukommen, empfing einen stets diese großartige Landschaft. Doch überall waren auch heute noch trotz guter Aufbauarbeit die fürchterlichen Kriegsspuren zu erkennen. Ganze Täler sind unbewohnt, die Häuser zerstört. Doch frischer Grabeschmuck auf den alten Friedhöfen zeigte, daß die Vertriebenen ihre Angehörigen nicht vergessen. Tote haben keine falsche Ethnie! Auch draußen bewies sich die gute Vorbereitung in der Heimat für den Umgang mit der Bevölkerung. Man freute sich über den Beifall der Bosniaken/Muslime für die deutschen Uniform und ließ sich von Kroaten und Serben möglichst nicht provozieren. Ein rigider Dress-code regelte auch hier das Tragen von Waffen und Ausrüstung.

Ein Hoffnungsschimmer für die Zukunft dieses leidgeprüften Landes Bosnien-Herzegovina ist die nun schon einige Jahre dauernde Waffenruhe mit der Wiederaufbauleistung, die durch die SFOR gesichert wird. Es wird noch Jahre der Anwesenheit deutscher Soldatinnen und Soldaten bis zum sicheren Frieden auf dem Balkan dauern. Die neue, junge Generation begreift dies endlich. Es war ein gutes Gefühl, nach sinnvollem Einsatz in die Heimat zurückzukehren.

---

## Revision für Personalausgaben verstärkt

Ulrike Reinert

Die Prüfstelle im Referat für Besoldungs- und Versorgungsrecht des Personalamtes, bestehend aus den Prüfern Rüdiger W. Wick und Joachim Jauert, wurde im August 2001 durch Gerhard Feindt und im September 2001 durch Hans-Erik Erler verstärkt. Seit dem 17.12.2001 hat diese Prüfstelle mit Tassilo von Bary einen Leiter erhalten und wird zukünftig als Sachgebiet P 114 mit der Bezeichnung „Revision für Personalausgaben“ ihre Aufgaben fortführen.

Herr von Bary war vorher bei der Innenrevision des Senatsamtes für Bezirksangelegenheiten, zuletzt in der Funktion als Prüfteamleiter tätig und wird seine dort erworbenen Kenntnisse in die Arbeit der Revision für Personalausgaben einbringen.

Ziele der Revision sind:

- Hinwirken auf einheitliche Anwendung gesetz-

licher und tariflicher Vorschriften und damit dazu beizutragen, dass die Beschäftigten die ihnen zustehenden Bezüge richtig erhalten

- Information und Beratung, um Fehlentscheidungen entgegenzuwirken
- Unterstützung der Behörden der FHH durch eine nachgehende Revision bei der Zahlbarmachung der Personalausgaben
- Informationsaufbereitung für die oberste Dienstbehörde (Personalamt) in Bezug auf besonderen Handlungsbedarf (z.B. Veröffentlichung von Rundschreiben, Durchführungshinweise usw.)

Durch die Verstärkung soll eine effiziente und zukunftsorientierte behördenübergreifende Unterstützung der Behörden im Hinblick auf die Richtigkeit der Personalausgaben gefördert werden.

---

# Schwerpunktthema: Qualifizierung

## Die berufliche Qualifizierung endet nicht mit der Ausbildung

Stefanie Keller, Personalamt

Die Ausbildung ist nach wie vor die übliche Form der berufsvorbereitenden Qualifizierung. Formen der berufsbegleitenden Qualifizierung werden aber zunehmend wichtiger und verlagern damit methodische und inhaltliche Schwerpunkte in der Erwachsenenbildung. Ausgehend vom organisationalen Interesse - der Erhaltung und Steigerung der Leistungsfähigkeit und -bereitschaft der Beschäftigten - zielt berufliche Qualifizierung neben der Vermittlung fachlicher Inhalte verstärkt auf die Erweiterung und Vertiefung von persönlichkeitsbezogenen Schlüsselqualifikationen wie Kommunikations- und Kooperationsfähigkeit, Kreativität und Flexibilität. Vermittlungsformen, die unabhängig von den Berufs- und Bildungserfahrungen der Lernenden sind und individuelle Fähigkeiten und Bedarfe ausblenden, sind nicht mehr geeignet und müssen durch neue Formen der Qualifizierung ersetzt werden.

Seit den 90er Jahren beeinflusst zudem die systemische Betrachtungsweise unser Verständnis von (Fort-)Bildung, die Bildung als umfassenden Lernprozess erklärt und wahrnimmt, der sich nicht nur im Seminar, sondern vor allem im Berufsalltag vollzieht und der sowohl das Lernen des Einzelnen als auch das gemeinsame Lernen von Gruppen oder ganzen Organisationseinheiten einschließt. Man spricht in diesem Zusammenhang auch von der Lernenden Organisation. Berufliche Bildung beinhaltet nach diesem Verständnis nicht mehr ausschließlich Ausbildung, Seminare oder andere, außerhalb des beruflichen Alltags durchgeführte Aus- und Fortbildungsmaßnahmen. Formen der Qualifizierung direkt am Arbeitsplatz (z.B. Training-on-the-Job, Coaching, Mobilität) werden gezielt geplant und genutzt und eröffnen einen zeitnahen, pragmatischen und an den organisationalen und individuellen Bedarfen orientierten Umgang mit Fortbildung.

Damit hat das aus dem Managementbereich stammende Konzept des „kontinuierlichen Verbesserungsprozesses“, das die Veränderungen des Umfeldes als Grundlage und Auslöser ständiger Nachsteuerung und Optimierung begreift, Eingang in die Planung und Gestaltung beruflicher Bildung gefunden. Die Formulierung der Anforderungen an eine Organisation und daraus abgeleitete Anforderungen an die Befähigungen der Beschäftigten ist daher immer der erste Schritt zur stetigen Qualifizierung.

In einer Zeit globaler Vernetzung und gravieren-

der struktureller Veränderungen sind Staat und Verwaltung dabei, ihre Aufgabenfelder sowie die Art und Weise ihrer Aufgabenerfüllung neu zu definieren. Die Frage, welche Anforderungen an die Qualifikationen der Beschäftigten künftig gestellt werden und wie diese darauf vorbereitet und dabei unterstützt werden, diesen Anforderungen gerecht zu werden, ist für die Handlungs- und Funktionsfähigkeit einer zukunftsorientierten Verwaltung von elementarem Interesse.

In den vergangenen Jahren haben gesellschaftliche Entwicklungen an Bedeutung gewonnen, die nachhaltig auf die gesamte Verwaltung wirken. Im Folgenden werden einige der veränderten Anforderungen benannt und die daraus entstehenden Qualifizierungsbedarfe erläutert.

### 1. Kundenorientierung

Mit der Kundenorientierung verändert sich Verwaltung weg vom ehemaligen Zuständigkeitsdenken hin zum Denken entlang von Prozessen. Die Anforderungen der Bürgerinnen und Bürger (als externe Kunden) und die Anforderungen aus der Zusammenarbeit mit anderen Organisationseinheiten (interne Kunden) sind zum Ausgangspunkt des Verwaltungshandelns geworden. In dieser outputorientierten Steuerung ist jede Organisationseinheit gleichzeitig Lieferant und Kunde und sichert die zeitnahe und flexible Auslieferung einer definierten Dienstleistung/eines Produkts. Das eine solche Sichtweise radikale Veränderungen in der Ablauforganisation und der Struktur einzelner Bereiche nach sich zieht, wird in Bezug auf die externen Kunden besonders deutlich sichtbar in den Kundenzentren der Bezirksämter oder vergleichbarer Organisationseinheiten in den Fachbehörden und Ämtern (vergl. auch Artikel Service-Line, S. 3).

Für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ergibt sich dabei häufig ein Qualifizierungsbedarf hinsichtlich ihres Fachwissens. Aufgabengebiete werden erweitert, fachliche Entscheidungen delegiert und der Grad der Eigenverantwortung steigt. Hinzu kommt, dass der direkte Handlungsdruck im Kundenkontakt von Angesicht zu Angesicht höher ist als bei der Abarbeitung eines schriftlichen Vorgangs, so dass das Bedürfnis nach Absicherung durch die eigene Fachkompetenz wächst.

Eine weitaus gewichtigere Rolle spielen allerdings die Qualifizierungsbedarfe im Bereich Kommunika-

---

tion und Kooperation. Routinetätigkeiten, die durch klare Vorschriften und Verfahrensweisen geregelt sind, werden zunehmend ersetzt durch komplexere Abläufe, die zu steuern und zu organisieren sind und eine enge Zusammenarbeit mit anderen Organisationseinheiten erfordern. Gestaltungs- und Prozesskompetenzen werden deshalb immer wichtiger.

## **2. Technisierung**

Die Einführung des E-Governments wird einen weiteren Innovationsschub auslösen. So sollen z.B. alle internetfähigen Dienstleistungen der Bundesverwaltung bis zum Jahr 2005 online bereit stehen und die Einführung elektronischer Dienstleistungen auf Bund-, Länder- und Gemeindeebene gemeinsam mit den Ländern vorangetrieben werden. Hier sind zusätzliche fachliche Kompetenzen im Umgang mit der Technologie aufzubauen und zu erweitern. Arbeitsfelder gerade in den publikumsintensiven Bereichen werden sich weiter verändern und neue Arbeitsstrukturen sind zu entwickeln. Da der Arbeitsmarkt für gut ausgebildete IT-Fachkräfte schon jetzt sehr eng ist, kommen der behördenübergreifende Mobilität und zusätzlichen Qualifizierungsmaßnahmen für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eine besondere Bedeutung zu. Außerdem muss sich die Verwaltung darauf einstellen, dass zwar eine zunehmende Zahl von Bürgerinnen und Bürgern die Fähigkeiten und Möglichkeiten zum Zugriff auf neue Technologien haben und diese auch nutzen werden, nichtsdestotrotz aber weiterhin eine nicht unerheblich Zahl auf herkömmliche Weise mit der Verwaltung kommunizieren wird. Dienstleistungen müssen also „parallel“ angeboten werden und die hamburgische Verwaltung muss dies auch vor dem Hintergrund der vorhandenen finanziellen und personellen Ressourcen gewährleisten können. Das heißt zum Beispiel, dass Verwaltungsfachkräfte sowohl für den elektronischen als auch für den „echten“ Kundenkontakt qualifiziert sein und über hohe Fähigkeiten im Zeit- und Selbstmanagement verfügen müssen, um die unterschiedlichen Abläufe auch koordinieren zu können.

Ein spezifischer Qualifizierungsbedarf erwächst aus der rasant voranschreitenden Technisierung „nach innen“. Die Technologien rund um das Internet erreichen mittlerweile viele Aufgabenbereiche in der Verwaltung und ermöglichen optimierte Arbeitsabläufe bei gleichzeitiger Kostenreduktion, so dass die kompetente Nutzung der zur Verfügung stehenden IT-gestützten Systeme zunehmend von Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vorausgesetzt wird. Dies betrifft sowohl die internen Abläufe als auch das Agieren mit Kunden in anderen Behörden und Ämtern. Die virtuelle Kooperation ist dabei geprägt von einer geringen Zahl an Schnittstellen, schnellem In-

formationsfluss, und höherer, von traditionellen Arbeits- und Öffnungszeiten unabhängiger Erreichbarkeit. Einer der wichtigsten Vorteile der internen Vernetzung ist die Möglichkeit, Arbeitszusammenhänge überbehördlich zu organisieren und Projektaufträge an Beschäftigte aufgrund ihrer spezifischen Fähigkeiten, unabhängig von ihrem konkreten Arbeitsort oder der organisatorischen Zugehörigkeit, zu vergeben. Insgesamt steigt durch die Vernetzung für fast alle Beschäftigten die Anzahl der externen, abteilungs- und behördenübergreifenden Verknüpfungen. Das bedeutet auf der Anforderungsebene, sie benötigen die Fähigkeit

- deutlich größere Mengen an Information zu verarbeiten und zu priorisieren;
- mit immer kürzeren - und damit immer weniger planbaren - Interaktionssequenzen mit immer mehr Menschen aus immer mehr Bereichen umzugehen;
- unabhängig von der Stellung in der Hierarchie zu kommunizieren, weil diese nicht mehr auf den ersten Blick erkennbar ist ;
- Zielsetzungen, die über das eigenen Aufgabenfeld hinausreichen zu kennen und in Entscheidungen mit einzubeziehen.

Ein weiteres wichtiges Stichwort im Zusammenhang mit der Technisierung ist die Telearbeit. Hamburg hat die Erprobung von Telearbeitsplätzen erfolgreich abgeschlossen. Eine mit den Spitzenorganisationen der Gewerkschaften vereinbarte Rahmenregelung eröffnet seit dem 1. Januar 2001 allen hamburgischen Behörden die Möglichkeit, ihren Beschäftigten die alternierende Telearbeit anzubieten. Wenn Beschäftigte die Arbeitsform Telearbeit nutzen, bedeutet dies nicht nur für diesen Personenkreis eine Veränderung. Das betriebliche Umfeld muss mit den veränderten Bedingungen in der Zusammenarbeit umgehen, Abläufe darauf abstellen und auch den sozialen Folgen der zeitweisen Abwesenheit einzelner Kolleginnen und Kollegen aktiv begegnen. Aus der Erfahrung mit Teilzeitarbeitskräften wissen wir, dass beteiligte Organisationseinheiten manchmal sowohl Unterstützung bei der Gestaltung der Arbeitsabläufe als auch des Betriebsklimas benötigen.

Das hohe Veränderungstempo, dass die Technisierung ausgelöst hat, fordert in allen Kompetenzbereichen Flexibilität, Lern- und Entwicklungsbereitschaft auf der fachlichen und auf der persönlichkeitsbezogenen Ebene.

## **3. Umgang mit flacheren Hierarchien**

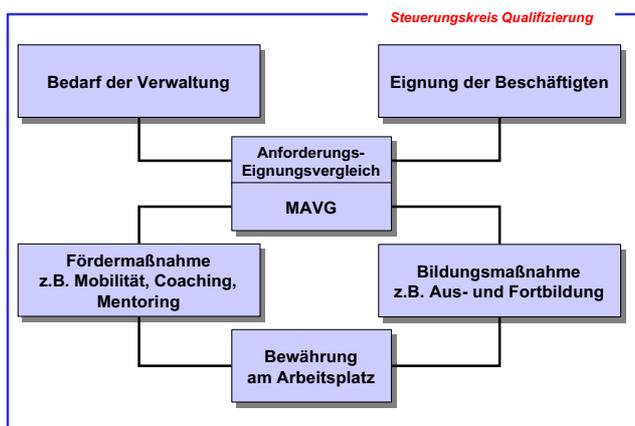
Die durch das NSM in Gang gekommenen Veränderungsprozesse haben vor allem Auswirkungen auf die Gestaltung von Hierarchien gezeigt. Die Zusammenführung von Aufgabe, Kompetenz und

Verantwortung hat Hierarchien abgeflacht und stellt an alle Beteiligten neue Anforderungen hinsichtlich der Fähigkeiten entscheiden, delegieren, kooperieren, sich konstruktiv durchsetzen und Arbeitsbeziehungen aktiv gestalten zu können (siehe auch Seite 12). So hat z.B. die Personalentwicklung der Polizei als wichtigste Zugangsanforderungen für den Polizeivollzugsdienst die Teamfähigkeit benannt und in differenzierten Anforderungsprofilen die dazugehörigen Fähigkeiten aufgeschlüsselt.

Auch für Führungskräfte ändern sich in flacheren Hierarchien die Anforderungen an ihre Kompetenzen. Um Personalentwicklung, Auswahlverfahren und Fortbildung für Führungskräfte innerhalb der gesamten Verwaltung für diese Zielgruppe weiter zu professionalisieren, sind generelle Anforderungsprofile vor dem Hintergrund des NSM und den damit einhergehenden Veränderungen im Bereich Führung und Zusammenarbeit zu entwickeln.

Die Anforderungen variieren hinsichtlich ihrer Bedeutsamkeit und Reichweiten in den verschiedenen hierarchischen Ebenen, so dass eine kontinuierliche Führungskräfteunterstützung auch Karriereverläufe im Blick haben muss, um rechtzeitig angemessene Förderungs- und Entwicklungsmöglichkeiten aufzeigen zu können.

Anforderungsprofile bieten neben ihrer Funktion in Auswahlverfahren in der Regel gute Möglichkeiten, um unabhängig von konkreten Stelleninhaberinnen und Stelleninhabern mittel- und langfristig Qualifizierungsbedarfe ganzer Bereiche einzuschätzen und sind damit ein wesentliches Instrument der strategischen Personalentwicklung. Der individuelle Entwicklungsbedarf kann z.B. über das Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräch erhoben und konkrete Qualifizierungsmaßnahmen vereinbart werden.



Die hamburgische Verwaltung hat in den letzten Jahren vielfältige neue Qualifizierungsformen entwickelt, die es Beschäftigten in allen Funktionen und

Hierarchieebene ermöglichen, ihre Kompetenzen zu erweitern, neue Aufgabenfelder zu bewältigen oder sich sogar beruflich neu zu orientieren. Einige Beispiele:

- In diesem Jahr werden aufgrund des Erfolges weitere Kompaktkurse zur Qualifizierung für allgemeine Verwaltungstätigkeiten angeboten und durchgeführt. In diesen Kursen werden Beschäftigte ohne Verwaltungsausbildung für neue Verwendungen qualifiziert, um den Personalbedarf für den mittleren Dienst aus dem vorhandenen Beschäftigtenpool zu decken und den Kolleginnen und Kollegen neue berufliche Perspektiven zu eröffnen.
- Mit dem in der letzten Ausgabe vorgestellte Mobilitätsprogramm für Sozialdienststellen (siehe blickpunkt personal 3 u. 4/2001) werden Beschäftigte für Tätigkeiten in Sozialdienststellen qualifiziert, um die dortigen Kolleginnen und Kollegen, die aus ihren bisherigen Funktionen herausgelöst werden wollen, zu ersetzen.
- Die in dieser Ausgabe beschriebene Modulreihe PeCo (siehe Seite 17) setzt auf die berufsbegleitende Qualifizierung für das noch neue Aufgabenfeld PersonalControlling.
- Im Bereich der Führungskräfteunterstützung sind vor allem Coaching, Mentoring und das Arbeiten in Netzwerken als praxisorientierte und flexible Qualifizierungsangebote zu nennen (siehe auch Ausgabe 3 u. 4/2001).

Neben diesen flexiblen und an kurzfristig entstehenden Bedarfen orientierten Maßnahmen wird die hamburgische Verwaltung selbstverständlich auch weiterhin die klassischen Bildungsinstrumente wie Aus- und Fortbildung, Wirtschaftsreferendariat etc. fortentwickeln. In einer beständigen Anpassung an aktuelle Anforderungen bilden diese Bildungsmöglichkeiten den Sockel, auf dem andere Qualifizierungsformen aufbauen. In allen Bereichen geht es darum, Bildungsaktivitäten, in welcher Form auch immer, in das Personalmanagement zu integrieren und Werthaltungen sowie Humankompetenz im Sinne der Organisationskultur als permanenten und lebenslangen Lernprozess zu berücksichtigen. Qualifizierungsmaßnahmen müssen flexibel auf wechselnde Anforderungen reagieren können, sie z.T. vorbereiten und im Ergebnis die berufliche Handlungsfähigkeit der Beschäftigten nachweisbar erweitern. Im Kern ist jede Form der Bildung aber immer im Sinne einer Entwicklung der persönlichen Anlagen und dem Streben nach Einsicht und Erkenntnis anzusehen, um die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu ermutigen und zu stärken, den Anforderungen der kommenden Jahre kompetent, selbstverantwortlich und selbstbewusst zu begegnen.

# Das Wirtschaftsreferendariat - Einstieg in den höheren allgemeinen Verwaltungsdienst

Katja Dieckmann, Personalamt

Die Freie und Hansestadt Hamburg bietet Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlerinnen und -wissenschaftlern die Möglichkeit, ein sogenanntes Wirtschaftsreferendariat zu absolvieren. Dieses Wirtschaftsreferendariat stellt den Vorbereitungsdienst für Laufbahnbewerberinnen und -bewerber des höheren allgemeinen Verwaltungsdienstes dar und bietet für bestimmte Studienrichtungen den Zugang zum höheren allgemeinen Verwaltungsdienst.

Anlass für die Einführung des Wirtschaftsreferendariats in die Hamburger Verwaltung im Jahre 1964 war zum einen eine gesetzliche Änderung, wonach die Studien der Rechtswissenschaften sowie der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften als gleichwertig anerkannt wurden. Zum anderen wurde bereits damals deutlich, dass zukünftig der wirtschaftswissenschaftliche Sachverstand in verstärktem Maß benötigt werden würde.

Das Wirtschaftsreferendariat hat sich als Einstieg in ein vielseitiges und interessantes Berufsleben bewährt. Seit 1965 haben über 100 Nachwuchskräfte das Wirtschaftsreferendariat erfolgreich durchlaufen und nehmen heute Aufgaben in den unterschiedlichsten Bereichen, wie z. B. der Wirtschafts- und Strukturpolitik, Finanzverwaltung, Controlling oder Personalmanagement wahr. Zahlreiche ehemalige Wirtschaftsreferendarinnen und -referendare besetzen heute wichtige Schlüsselpositionen in der hamburgischen Verwaltung.

## Was müssen die Bewerberinnen und Bewerber an Voraussetzungen mitbringen?

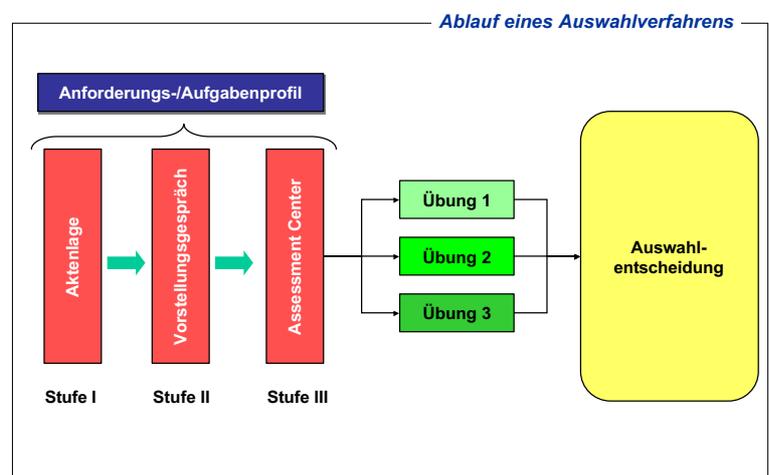
Bewerberinnen und Bewerber für das Wirtschaftsreferendariat müssen ein Studium der Wirtschafts- oder Sozialwissenschaften an einer wissenschaftlichen Hochschule (Universität, Gesamthochschule) mit einem überdurchschnittlichen Ergebnis abgeschlossen haben. Unter den Begriff der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften fallen hierbei die Studiengänge Betriebs- und Volkswirtschaftslehre, Sozialökonomie, Verwaltungs- und Sozialwissenschaften sowie Politologie. Die Absolventinnen und Absolventen sozialwissenschaftlicher Studiengänge müssen darüber hinaus nachweislich ein wirtschaftswissenschaftliches Nebenfach im Examen belegt haben. Des Weiteren darf das Höchstalter von 35 Jahren bei der Ein-

stellung in den Vorbereitungsdienst noch nicht überschritten sein, wobei für Schwerbehinderte und Personen, die Kinder zu betreuen haben, besondere Regelungen gelten. Die Aufnahme in das Wirtschaftsreferendariat erfolgt während des ganzen Jahres und ist von der erfolgreichen Teilnahme an einem Auswahlverfahren abhängig.

## Wie gestaltet sich das Auswahlverfahren?

Die Wirtschaftsreferendarinnen und Wirtschaftsreferendare werden nicht für eine bestimmte Stelle im höheren allgemeinen Verwaltungsdienst ausgewählt. Im Vordergrund bei der Auswahl sowie bei der Ausbildung und Einführung steht daher der Gedanke einer breiten, generalistischen Einsetzbarkeit, da die Nachwuchskräfte später Schlüsselpositionen in der gesamten öffentlichen Verwaltung besetzen werden. Es wird dabei nicht nur eine gute fachliche Qualifikation vorausgesetzt, sondern dass Hauptaugenmerk im Auswahlprozess liegt auf der Persönlichkeit der Bewerberin bzw. des Bewerbers.

Das Auswahlverfahren besteht aus insgesamt drei Stufen. In der ersten Stufe erfolgt eine Beurteilung der Bewerberinnen und Bewerber anhand der eingereichten Unterlagen. Eine isolierte Betrachtung - wie z.B. die ausschließliche Orientierung an Examensnoten - wird hierbei nicht vorgenommen. Neben Zeugnissen und Beurteilungen wird der gesamte Lebensweg der Bewerberin bzw. des Bewerbers einer Analyse unterzogen. Nach einer positiven Entscheidung werden die Kandidaten zu einem Vorstellungsgespräch eingeladen, in dem ein erster Abgleich mit dem Anforderungsprofil für den höhe-



ren allgemeinen Verwaltungsdienst erfolgt. Neben fachlichen, analytischen und kreativen Fähigkeiten wird vor allem die grundsätzliche Bereitschaft und Befähigung für spätere Führungsaufgaben hinterfragt. In einem ganztägigen Assessment-Center, dem sogenannten Rathaustermin, werden die Bewerberinnen und Bewerber dann durch eine Kommission in unterschiedlichen Situationen beurteilt. Das Assessment-Center umfasst eine Einzelvorstellung, eine schriftliche Fallbearbeitung, ein Kurzreferat sowie Gruppendiskussionen. Beobachtet werden Aspekte wie z.B. Einfühlungsvermögen, Belastbarkeit, analytische Fähigkeiten und Teamfähigkeit. Zu guter Letzt bedarf es noch einer gutachterlichen Stellungnahme des Personalärztlichen Dienstes über die gesundheitliche Eignung der zukünftigen Nachwuchskraft.

### **Was erwartet die Wirtschaftsreferendarin bzw. den Wirtschaftsreferendar?**

Nach erfolgreichem Durchlaufen des oben beschriebenen Auswahlverfahrens werden die Wirtschaftsreferendarinnen und -referendare als Beamte auf Widerruf in den Vorbereitungsdienst der

Station erhalten die Referendarinnen und Referendare ein Stationszeugnis, das später in die Abschlussnote einfließt. Während der Ausbildung arbeiten die Nachwuchskräfte von 8.30 bis 14.00 Uhr und erhalten entsprechende monatliche Anwärterbezüge. Unterstützt und ergänzt wird die praxisorientierte Ausbildung durch Arbeitsgemeinschaften und eine Vielzahl von Seminaren.

Am Ende des Referendariats steht eine bundesweit anerkannte Laufbahnprüfung, die die Eignung der Referendarinnen und Referendare für die öffentliche Verwaltung feststellen soll. Diese Laufbahnprüfung setzt sich aus einer Hausarbeit, zwei juristischen und zwei wirtschafts- oder sozialwissenschaftlichen Klausuren, einem Aktenvortrag sowie einer mündlichen Prüfung zusammen.

### **... und was kommt dann?**

Nach erfolgreichem Abschluss dieser Laufbahnprüfung können die Wirtschaftsreferendarinnen und -referendare als Regierungsräte zur Anstellung in den höheren allgemeinen Verwaltungsdienst übernommen werden. Sie absolvieren dann - wie auch die Nachwuchskräfte mit juristischer Vorbildung -

#### **...noch Fragen?**

*Interessierte können sich jederzeit mit ihren Fragen an das Personalamt - P 31 - wenden und sich über die Ausbildung umfassend informieren lassen.*

*Als Ansprechpartner stehen hier insbesondere*

*Herr Stefan Müller*

*Tel. 428 31 - 14 47*

*E-Mail: [Stefan.Müller@personalamt.hamburg.de](mailto:Stefan.Müller@personalamt.hamburg.de)*

*Frau Katja Dieckmann*

*Tel. 428 31 - 14 37*

*E-Mail: [Katja.Dieckmann@personalamt.hamburg.de](mailto:Katja.Dieckmann@personalamt.hamburg.de)*

*zur Verfügung. Weitere Informationen finden Sie auch im Internet unter [www.hamburg.de](http://www.hamburg.de)*

Laufbahn des höheren allgemeinen Verwaltungsdienstes aufgenommen. Ziel dieses Wirtschaftsreferendariats ist es, die Nachwuchskräfte umfassend auf ihre zukünftige Tätigkeit in der öffentlichen Verwaltung vorzubereiten und ihnen einen Einblick in die vielfältigen Aufgaben zu vermitteln. Dementsprechend ist das heute zweijährige Wirtschaftsreferendariat in insgesamt fünf Stationen aufgliedert, wovon eine Station in einem Bezirksrechtsamt und eine Station an der Hochschule für Verwaltungswissenschaften in Speyer absolviert werden muss. Als weitere Stationen in den Fachbehörden und Senatsämtern kommen z. B. die Bereiche Wirtschafts- und Strukturpolitik, Energiepolitik, Controlling, Beteiligungsverwaltung oder Personalmanagement in Betracht. Den Nachwuchskräften stehen grundsätzlich alle Behörden offen. Für jede

eine 18-monatige Einführungszeit, die in der Regel in drei Stationen unterteilt ist. Das Durchlaufen dieser Stationen dient dazu, einen (weiteren) Überblick über die hamburgische Verwaltung und ihre Strukturen sowie eine Orientierung über mögliche spätere Planstellen zu geben. In dieser Zeit besteht auch die Möglichkeit, für ein halbes Jahr in die Privatwirtschaft, zu einer internationalen Organisation oder in eine andere Landes-, Bundes- oder Kommunalverwaltung zu gehen.

Mit der dritten Station und dem Wechsel auf die erst reguläre Planstelle endet die Einführungszeit und damit auch die unmittelbare Zuständigkeit des Personalamts; die zukünftige Entwicklung wird jedoch weiterhin durch zahlreiche Fortbildungsangebote und Entwicklungsmaßnahmen unterstützt.

---

## Die starken Ausbildungsjahrgänge kommen!

Irmgard Mummenthey, Ausbildungsleiterin Senatsämter

„Ausbildung ist Zukunftsinvestition!“ schrieben die Ausbildungsleiter und Ausbildungsleiterinnen an dieser Stelle im Jahre 1999 (blickpunkt personal 2/99, S. 14) und erläuterten die Notwendigkeit höherer Ausbildungszahlen im mittleren und gehobenen allgemeinen Verwaltungsdienst. Der Bedarf an Nachwuchskräften ist groß - sie werden zumindest einen Teil der über 27.000 Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen ersetzen müssen, die bis zum Jahr 2010 ausscheiden werden.

Nun kommen sie, die starken Ausbildungsjahrgänge. Haben im Jahre 1999 gerade einmal 98 Nachwuchskräfte ihre Ausbildung begonnen, werden es im nächsten Jahr rund 220 sein. Angesichts der „Ersatzbedarfe“ werden wir uns in den künftigen Jahren auf Ausbildungszahlen hin bewegen, die an die so genannte „Überlastausbildung“ der achtziger Jahre erinnern.

Aber: In den achtziger Jahren war deutlich mehr Personal da, das sich der Ausbildung widmen konnte. Der Einsatz von modernen Informations- und Kommunikationsmedien war noch nicht weit verbreitet, so dass im Zweifel ein mit Bleistift, Radiergummi und Lineal ausgestatteter Katzentisch den Anforderungen durchaus gerecht wurde. Und heute? Personal wurde eingespart. Die Aufgaben wurden nicht etwa abgebaut, sie blieben bestehen oder es kamen vielfach neue hinzu, gar nicht zu reden von diversen zeit- und arbeitsintensiven Umorganisationen. Um dem Ganzen die Krone aufzusetzen: Im Zuge des Gebäudemanagements wurden Räume abgegeben, so dass es nun oft noch nicht einmal mehr für den Katzentisch reicht.

So kommt es, dass viele Dienststellen sich schon heute nicht mehr in der Lage sehen Nachwuchskräfte auszubilden: „Wir können wirklich nicht mehr!“ Es gibt derzeit, selbst bei den noch geringeren Ausbildungszahlen, erhebliche Probleme geeignete Ausbildungsplätze zu finden. „In diesem Zusammenhang hat der Stellenwert der Ausbildung in den letzten Jahren ständig abgenommen“, warnen die Ausbildungsleiter und Ausbildungsleiterinnen schon vor zwei Jahren (blickpunkt personal 2/99, S. 14).

Wer erinnert sich noch an den Senatsbeschluss vom 14. Februar 1984, mit dem die Arbeit der Ausbilder und Ausbilderinnen gewürdigt werden soll-

te? Welcher Ausbilder und welche Ausbilderin findet diese Tätigkeit tatsächlich in der Stellenbeschreibung wieder? Wer hat schon erfahren, dass sie ihm oder ihr bei einer Bewerbung zum Vorteil gereichte? Bedeutet Engagement in der Ausbildung dagegen nicht allzu oft, Widerstände bewältigen zu müssen - Kollegen, Kolleginnen, Vorgesetzte, die ihr Unverständnis äußern, dass „für so etwas“ Zeit da ist, die angeblich für Fachaufgaben sinnvoller zu nutzen sei?



Abbildung: Computerraum in der Verwaltungsschule

Wenn wir jetzt nicht die Weichen in die richtige Richtung stellen, möge sich in Zukunft kein Personalchef, keine Personalchefin und keine Führungskraft darüber beschweren, der Nachwuchs sei schlecht ausgebildet, unmotiviert und leistungsschwach. Wir alle müssen uns bewusst werden, dass diese 220 (meist) jungen Leute und alle diejenigen, die ihnen folgen werden, die Verwaltung

von morgen sind. Sie werden nur so gut sein, wie wir sie ausgebildet haben. Wenn wir also den Nachwuchskräften künftig eine gute Ausbildung bieten wollen, dann müssen wir alle - Ausbildungsleitungen, Verwaltungsschule, FHÖV, Personalamt, die Mitglieder des Arbeitskreises Personalentwicklung, die Personalleitungen, Personalräte und Vorgesetzte - an einem Strang ziehen. Erste Schritte sind gemacht, doch es ist ein langer und steiniger Weg und das Ziel noch lange nicht erreicht. Bis dahin können wir jedoch diejenigen Nachwuchskräfte, welche demnächst in die Praxis kommen, weder einfrieren noch nach Hause schicken.

### **Deshalb die dringende Bitte: Bilden Sie aus!**

Auch in Ihrer Dienststelle spricht trotz Personalknappheit und Aufgabenzuwachs einiges dafür: Die Nachwuchskräfte bringen aus der FHÖV und der Verwaltungsschule ein gutes Rüstzeug mit, so dass Sie nicht bei „Null“ anfangen müssen. Nach einer gewissen Einarbeitungszeit können die Nachwuchskräfte sogar zu einer Entlastung werden. Darüber hinaus können sie sich auch bei Modernisierungsprozessen einbringen und eingefahrene Abläufe hinterfragen. Sprechen Sie mit dem Ausbildungsleiter oder der Ausbildungsleiterin Ihres Senatsamtes, Ihrer Fachbehörde oder Ihres Bezirksamtes. Wir stehen Ihnen gern zur Verfügung, denn Ausbildung ist Zukunftsinvestition!

---

# Abbau von Hierarchie - Schlagwörter des Neuen Steuerungsmodells kritisch betrachtet

Dr. Reinhard Rieger, Personalamt

## 1. Einleitung

Wirft man einen Blick in die einschlägigen Handbücher<sup>1</sup> oder auch in die Senatsdrucksachen der letzten Jahre<sup>2</sup>, findet man zu den Schlagwörtern, die den Begriff des Neuen Steuerungsmodells (NSM) umreißen, u.a. die Forderung nach Abbau von Hierarchiestufen oder flacherer Ausgestaltung der Hierarchie. Wie viele Begriffe oder Wendungen, die den Inhalt des Neuen Steuerungsmodells umreißen sollen, findet man dann verhältnismäßig wenig Ausführungen inhaltlicher Art, um sich eine Vorstellung davon zu machen, was mit dieser Forderung denn gemeint ist. Es drängt sich damit ein wenig der Verdacht auf, dass ein (möglicherweise) mal durchdachtes Konzept sich im Zuge der weiteren Entwicklung von seinen inhaltlichen Wurzeln und Begründungen gelöst hat und mehr oder weniger aus seinen Schlagwörtern lebt. Nicht ganz ohne Berechtigung kennzeichnet Werner Jann<sup>3</sup> auch den Begriff „Neues Steuerungsmodell“ selbst als Schlagwort und führt weiter aus, dass dieses Schlagwort inzwischen als Sammelbegriff für alle denkbaren - mehr oder weniger aktuellen und innovativen - Maßnahmen der Verwaltungsmodernisierung dient.

Will man die guten Ansätze, die auch in der Idee NSM stecken, nicht durch die Reduzierung von deren Umsetzung auf Wiederholung von zu Floskeln erstarrten Begriffen verkümmern lassen, ist es angezeigt, sich hin und wieder unbefangen mit einzelnen Schlagwörtern zu befassen. Das heißt, die verwendeten Begriffe bezogen auf die bestehenden tatsächlichen und rechtlichen Verhältnisse - zumindest ansatzweise - zu hinterfragen. Dies ist auch Ziel des folgenden Beitrags zum Stichwort „Abbau von Hierarchie“, wobei der Autor (primär aus Zeitgründen) nur Gedankenansätze liefern kann und die Leserinnen und Leser auffordert, diesen Beitrag denn auch nur als Anstoß zum Weiterdenken zu verstehen und nicht als ausgefeilte Theorie, Strategie oder gar Philosophie zu begreifen, wie es bei der Inflation der Wörter heute nur zu häufig getan wird.

Immer, wenn man einen Begriff im positiven Sinne kritisch betrachten möchte, ist zunächst zu prüfen, was bedeutet er in seinem Ursprung, was besagt der Wortlaut im allgemeinen Verständnis. Ein Blick in ein gängiges Wörterbuch belehrt darüber, dass der aus dem Griechischen stammende Begriff Hierarchie ziemlich präzise übersetzt „Heilige Ordnung“ bedeutet und im ursprünglichen Sinne die

Rangordnung der Geistlichkeit beschreibt. Aus dieser Herkunft entwickelte er sich zum allgemeinen Begriff in jeder Organisation für das Verhältnis zwischen der Organisationsspitze und den nachgeordneten Abteilungen bzw. wenn man es personell begreift, das zwischen den Vorgesetzten und nachgeordneten Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeitern. Als allgemeiner Begriff der Organisationslehre und des Rechts steht Hierarchie für ein Verhältnis der Über- und Unterordnung, und zwar nicht nur im personellen oder organisatorischen Bereich, sondern auch in der Normentheorie zur Beschreibung der Bezüge von Normen verschiedener Arten (Verfassungsrecht, Bundesrecht, Landesrecht, einfaches Gesetz usw.) untereinander.

## 2. Notwendigkeit und Ausprägung von Hierarchie

Besieht man die vorstehend kurz skizzierten unterschiedlichen Bedeutungsbreiten des Hierarchiebegriffs und bezieht sie auf das Neue Steuerungsmodell, ergibt sich eine Einschränkung der Betrachtungen auf den organisatorischen Hierarchiebegriff innerhalb der Gestaltung eines Gemeinwesens. Hier wäre nun zunächst der tatsächliche Befund zu erheben, ob und inwieweit es eine „Heilige Ordnung“ in unserem Staat gibt. Bezogen auf die drei Staatsgewalten fällt hier eine Antwort erst einmal sehr leicht, gemäß Art. 20 Abs. 3 des Grundgesetzes (GG) ist die Gesetzgebung an die verfassungsmäßige Ordnung, und die vollziehende Gewalt und die Rechtsprechung an Gesetz und Recht gebunden. Die hier aufgestellte Hierarchie ist gemäß Art. 79 Abs. 3 GG sozusagen sakrosankt und jeder Änderung - auch der durch den Gesetzgeber - entzogen. Wir wollen sie daher auch nicht näher betrachten, sondern die nach herkömmlichem Staatsrechtsverständnis aus der sog. originären Organisationsgewalt der Exekutive herrührende Ordnung der Verwaltung.

Jeder der eine Verwaltung - und nicht nur eine Staatsverwaltung innerhalb der Exekutive -, sondern auch eine Verwaltung in einer größeren Firma kennt, kennt entsprechende Organigramme, in denen die Ordnung der Einrichtung dargelegt wird: An der Spitze eines solchen Organigramms thront (meistens) einsam über allen ein Vorstand, ein Senat oder eine Behördenleiterin oder ein Behördenleiter, dann folgt die Direktionsebene oder in der Verwaltung die Ebene der obersten oder der oberen Behörden, danach folgt die Ebene der Ämter und

---

schließlich die Abteilungsebene, die durch die Referate abgeschlossen wird. Innerhalb der einzelnen Organisationseinheiten in den verschiedenen Ebenen findet wiederum eine pyramidal aufgebaute Untergliederung nach gleichlaufendem Schema statt: an der Spitze dieser einzelnen Untereinheiten steht eine Vorgesetzte oder ein Vorgesetzter mit Vertreter, dann folgen Sachbearbeiter und schließlich diverse Assistenzenkräfte. Eine weitere Schilderung dieser gängig bekannten Organigramme soll dem geneigten Leser<sup>4</sup> erspart bleiben, kennt sie aus eigener Erfahrung und weiß, was gemeint ist.

### 3. Grenzen des Abbaus von Hierarchie

3.1 Hat man nun dieses Bild der herkömmlichen Hierarchie einer großen Organisation vor Augen, stellt sich zunächst die einfache Frage, was soll da nun abgebaut und was soll abgeflacht werden? In Frage kommt eine ganze Reihe von Ansätzen. Abgebaut werden kann die Hierarchie innerhalb einer Untereinheit, abgebaut werden kann die Hierarchie der einzelnen Organisationseinheiten untereinander oder aber alles zusammen. Bleibt man nun im öffentlichen Dienst, scheitert ein echter Abbau, also eine Beseitigung von Hierarchie schon an einfachen gesetzlichen Vorgaben: Ein Blick in die Verfassung und die Gesetze der Freien und Hansestadt Hamburg machen deutlich, dass es (ändert man nicht die Gesetze und die Verfassung) Hierarchie geben muss. Vorgeschrieben ist mindestens ein Senat als oberste Behörde, dann nachgeordnete Behörden, innerhalb dieser Behörden wieder Vorgesetzte und Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Diese Erkenntnis ist von entwaffnender Evidenz, man könnte sie geradezu als Platttheit bezeichnen. Im Umkehrschluss ist zugunsten derjenigen, die einen Abbau von Hierarchie fordern, zu folgern, dass sie damit nur bestimmte konkrete hierarchische Verhältnisse im Auge haben können und nicht die Hierarchie als solche. Dabei sei an dieser Stelle darauf hingewiesen, dass der Autor sowohl nach seiner Erfahrung, als noch mehr aufgrund eifrigen Studiums einschlägiger Literatur überhaupt bezweifelt, dass Organisation menschlichen Zusammenlebens die auf ein einheitliches Ziel ausgerichtet ist, ohne eine wie auch immer geartete Hierarchie auskommt. Dieser Gedanke soll hier aber nicht weiter verfolgt werden, wir wollen uns auf dem Boden des geltenden Verfassungsrechts bewegen. Es gilt also etwas gemäßiger mit der Forderung nach „Abbau“ von Hierarchie umzugehen und mehr einen Rückbau, oder wie es bei Jann<sup>5</sup> formuliert wird, eine flachere Hierarchie im Auge zu haben. Will man nun der Forderung nach einer flacheren Hierarchie nachkommen und sie konkretisieren, zeigt sich, dass Papier eben doch geduldig ist, denn was ist z.B. gewonnen, wenn man die Amtsebene in den Organisations-

einheiten, Behörden und Ämtern beseitigen würde? Die beiden entscheidenden Eckpunkte, die den hierarchischen Aufbau bestimmen, würden sich nicht ändern: Der eine Eckpunkt ist die Erledigung einer großen Menge von Aufträgen und Arbeiten in Form von fiskalischem und hoheitlichem Verwaltungshandeln aller Art, die letztlich an der Verwaltungsfrente geschieht, der andere Eckpunkt ist die Verantwortlichkeit des Senats als oberster Landesbehörde bzw. als Regierung in Form der Regierungsverantwortlichkeit. Hier muss dann zwischen substantieller und organisatorischer Ausprägung der Hierarchie differenziert werden.

3.2 Betrachtet man zunächst die substantielle Seite der Hierarchie z.B. in Form des Weisungsrechts des Vorgesetzten nach § 60 HmbBG<sup>6</sup>, auf deren „Abbau“ (unabhängig davon, dass geltendes Recht dies nicht zuließe), ist zu konstatieren, dass auch das NSM mit höchstem Selbstverständnis vom Mitarbeiter-Vorgesetzten-Verhältnis ausgeht, nur dass der Begriff „Vorgesetzte“ häufig durch den Begriff „Führungskräfte“ ersetzt wird<sup>7</sup>. Ob mit diesem Begriffswechsel auch ein inhaltlicher Wechsel verbunden ist, wird in Anbetracht der geltenden und hochrangigen Rechtsnormen, die das Mitarbeiter-Vorgesetzten-Verhältnis ausgestalten, bezweifelt. Es ist auch nicht erkennbar, dass das den Vorgesetztenbegriff bestimmende Weisungsrecht beseitigt werden soll. Im Rahmen eines weiteren Schlagworts des NSM, der „Zielvereinbarung“, wird lediglich diskutiert, dass von dem Weisungsrecht höchst moderat Gebrauch gemacht werden soll, wenn über das gemeinsame Handlungsziel von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sowie Vorgesetzten eine Vereinbarung getroffen werden kann. Dieser Ansatz hat im Bezug auf die Vermittlung und Verdeutlichung höherer Autonomie der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durchaus seine Berechtigung. Im Übrigen mag man ihn bewerten wie man will. Einige Gedanken zu diesem weiteren speziellen Thema finden sich in blickpunkt personal 1/2000.

Ob in ferner Zukunft das Weisungsrecht tatsächlich durch echte Vereinbarungen gleichrangiger Partnerinnen bzw. Partner abgelöst wird und, ob dies ein unter allen Umständen erstrebenswertes Ziel ist, kann zurzeit und bis auf weiteres dahinstehen. Nach meiner - bereits oben angedeuteten - Einschätzung wird es jedenfalls im staatlichen Bereich organisiertes Handeln von Menschen zur Erreichung eines gemeinsamen verabredeten Zwecks ohne eine wie auch immer geartete und ausgebildete Hierarchie nie geben.

Auch im Blick auf die persönliche Erfahrung der letzten 25 Jahre im öffentlichen Dienst lässt sich nicht erkennen, dass sich an der Stringenz des Weisungsrechts und dem Befolungsanspruch der

---

Vorgesetzten etwas geändert hätte. Man kann zwar konzedieren, dass die Art der äußeren Ausprägung der Weisungen einen gewissen Wandel erfahren hat, sie werden häufiger in Bitten, in beratende Gespräche oder auch in die o.g. Zielvereinbarungen gekleidet, nichts desto trotz ist der Befolungsanspruch unverändert der gleiche. Auch der Durchgriff in die Selbstorganisation, in der den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern übertragenen Aufgaben, ist im Kern unverändert. Dies sei an einem verallgemeinert ausgestalteten Beispiel erläutert. Fast jede Kollegin und jeder Kollege wird es kennen. Man hat eine Reihe Aufgaben zu erledigen und bestimmt die Priorität der Erledigung nach Sachgesichtspunkten aber auch nach persönlicher Einschätzung, auch nach subjektiven Überlegungen wie Geeignetheit, Geneigtheit, Zeitbudget usw. Die so entstehende Planung des Arbeitsablaufs erfährt eine jähe und unvermeidbare Änderung, wenn Aufträge aus der Behördenleitung anstehen, die beispielsweise von Abgeordneten der Bürgerschaft oder Mitgliedern der jeweils staatstragenden Parteien initiiert worden sind. Die Folge ist, dass man im Ergebnis regelmäßig alles andere stehen und liegen lässt und sich an die Erledigung dieses unmittelbar erteilten Auftrages macht. Es soll an dieser Stelle überhaupt nicht kritisiert werden, dass dem so ist - nach meiner Überzeugung entspricht dies geltendem Verfassungsrecht: Die Verfügung über die Zweckmäßigkeit von Aufgabenerledigung und damit auch über die Prioritätensetzung obliegt der Behördenspitze - es kann aber eine gewisse Verstimmung auslösen, wenn im Rahmen der sogenannten Verwaltungsmodernisierung ein Bild gezeichnet wird, das den Gegebenheiten und auch den zu erwartenden Entwicklungen in Wirklichkeit nicht entspricht.

Als Quintessenz bleibt somit für den substantiellen Abbau von Hierarchie festzuhalten, dass das die Hierarchie tragende Weisungsrecht der Vorgesetzten materiell unverändert geblieben ist und sich auch eine Änderung seines Gehaltes für die Zukunft nicht abzeichnet, so dass von einem substantiellen Abbau der Hierarchie als Gegenstand des Neuen Steuerungsmodells nicht die Rede sein kann.

3.3 Nach den Überlegungen unter 3.2 ist davon auszugehen, dass mit Abbau bzw. Abflachung der Hierarchie der rein organisatorische Gesichtspunkt im Vordergrund steht. Um dies zu erläutern, wiederum ein Beispiel: Eine Hierarchie wird flacher, wenn man bei einem 4-stufigem Aufbau (Referat, Abteilung, Amt, Behördenleitung) beispielsweise die Ebene „Amt“ entfernt. Da durch eine solche Maßnahme die Hierarchie in ihren Eckpunkten nicht geändert würde, auch nicht in ihrem substantiellen Gehalt, wäre die Folge, dass die den vorhergehenden Vorgesetzten auf Amtsleiterebene zufallenden

Aufgaben nunmehr entweder in die Hierarchiespitze oder aber in die untere Ebene delegiert werden müssten. Wenn es nun aber richtig ist, dass die Entwicklungen im Neuen Steuerungsmodell wie beispielsweise die soeben benannten Zielvereinbarungen und die dem sog. modernen Führungsverhalten angemessenen Instrumente wie stärkere Mitarbeiterbeteiligung, besseres „Feedback“ zwischen Vorgesetzten und Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeitern die Vorgesetzten mehr fordern als bei dem derzeitigen „Befehlsmodell“, stellt sich die Frage, ob dann in der Relation zu den verbleibenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die verbleibenden Vorgesetzten nicht überfordert werden. Es ist also vor jeder Hierarchieänderung sorgfältig zu prüfen, ob dann eine hinreichende Leitungsspanne<sup>9</sup> verbleibt. Es kann dabei dahingestellt bleiben, ob mit dem traditionellen Begriff der Leitungsspanne den Ideen des NSM vollen Umfangs Rechnung getragen wird, da jedenfalls zwingendes (Verfassungs-) Recht den hierarchischen Aufbau der Verwaltung in seinen Kernpunkten vorgibt. In der älteren Standardliteratur<sup>9</sup> findet man eine Auffassung, die für die Subordinationsquote vertritt, dass ein Leiter in oberen Instanzen nicht mehr als 4 Mitarbeiterinnen oder Mitarbeiter führen kann, in den unteren Ebenen ca. 15 bis 25 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Ohne dass ich mich nun weiter auf dieses mir fachfremde Gebiet begeben möchte, zeigt allein diese Aussage, dass der Abbau von Hierarchie in derart großen Organisationen wie der Freien und Hansestadt Hamburg und ihren Behörden und Ämtern mit Augenmaß betrieben werden muss. Es ist daher kein Wunder, dass man zum Bürgerschaftlichen Ersuchen zum Thema Verwaltungsmodernisierung aus der 15. Legislaturperiode (Anlage zur Bürgerschaftsdrucksache 15/7826) zum Abbau von Hierarchiestufen wenig inhaltliches und konkretes findet. Ob es bereits der Abbau einer Hierarchiestufe ist, wenn man beispielsweise in einer Behörde ein hierarchisches strukturiertes Verhältnis von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern nunmehr mit Leitungsteam definiert, ohne die faktischen Leitungs- und Weisungsverhältnisse zu ändern, kann mit Fug und Recht bezweifelt werden. Es steht bei derartigen Maßnahmen zu befürchten, dass das Schlagwort des Abbaus von Hierarchie zu Pseudomaßnahmen führt, die weder der Sache gerecht werden, noch an den tatsächlichen Machtverhältnissen etwas ändern, um die Eigenverantwortlichkeit unterer Hierarchiestufen zu stärken. Denn, wenn der Abbau von Hierarchie Sinn macht, so kann er konkret nur mit einer konsequenten Neuverteilung der freiwerdenden Entscheidungsbefugnisse verbunden sein, andernfalls entsteht ein Machtvakuum, das zur Verantwortungslosigkeit führt.

Auf der anderen Seite darf nicht verkannt werden,

---

dass die z.B. in einem 2-Mann-Referat eingerichtete Hierarchie zwischen einer bzw. einem Vorgesetzten und einer Mitarbeiterin bzw. einem Mitarbeiter speziell unter dem Gesichtspunkt der Autonomie und Eigenverantwortlichkeit für die Erledigung anfallender Aufgaben auch unsinnig sein kann und nur mehr oder weniger formale Zwecke im Rahmen der (noch) geltenden analytischen Dienstpostenbewertung verfolgt. Indessen wäre selbst in solchen Fällen sorgfältig zu prüfen, ob z.B. aus Gründen möglicher Personalentwicklung ein hierarchisch gestuftes Verhältnis auch bei Verstoß gegen (formale) Organisationsgrundsätze insgesamt vorteilhaft ist.

#### 4. Quintessenz

Nach alledem handelt es sich bei der Forderung nach einem Hierarchieabbau um einen Ansatz, der in Hamburg bei der Ausgestaltung im Konkreten oft wenig Bedeutung entfaltet. Auch wenn eine bildliche Darstellung verdeutlicht, dass der Abbau von Hierarchiestufen scheinbar einen rascheren Weg

von der Mitarbeiterin, dem Mitarbeiter an der Verwaltungsfrente zu den politischen Verantwortlichen ermöglicht, wird dabei aber ausgeblendet, dass damit eine heillose Überforderung der Hierarchiespitze einhergehen würde und es wird auch ausgeblendet, dass bestehende Hierarchieebenen regelmäßig nicht sinnlos sind, sondern häufig aus zwingendem Recht folgende Organisation des Verwaltungshandelns darstellen. Auch sollte hinsichtlich der historischen Entwicklung des NSM mit seiner hier betrachteten Forderung gesehen werden, dass der Schwerpunkt von Organisationsänderungen in großen Flächenländern mit Gemeinden und teilweise in der Größe außerordentlich stark differierenden Organisationseinheiten lag und liegt. Hamburg mit seiner „Einheitsverwaltung“ hat vergleichbare schwerwiegende Probleme struktureller Art nicht. Der Forderung nach Abbau von Hierarchiestufen dürfte im Zuge der sog. „Verwaltungsmodernisierung“ daher nur eine untergeordnete Bedeutung zukommen.

- 
- 1 z.B. Jann, Werner in: von Bandemer et al. (Hrsg.), *Handbuch zur Verwaltungsreform*, 2. Auflage 2001, Stichwort *Neues Steuerungsmodell*; s.a. „*Moderner Staat - Moderne Verwaltung*“, Rede von Bundesinnenminister Schily am 1. Dezember 1999 in Berlin, mit der Forderung: „mit weniger Hierarchie effizienter arbeiten“.
  - 2 z.B. Anl. 1 zur Bü-Drs. 15/7826 „*Stand der Verwaltungsmodernisierung in Hamburg*“ v. 29.07.97
  - 3 Jan, Werner a.a.O., *Stichwort Neues Steuerungsmodell*, S. 82
  - 4 *Dem Autor ist sehr wohl bewusst, dass in der Formulierung „dem geeigneten Leser“ ein grober Verstoß gegen die Grundsätze des Senats für die Gleichbehandlung von Frauen und Männern in der Rechts- und Verwaltungssprache der Freien und Hansestadt Hamburg liegt; im Rahmen der künstlerischen Freiheit und wegen des nur mittelbaren Verwaltungsbezugs des Beitrags erlaubt er sich aber aus stilistischen Gründen diesen Fauxpas.*
  - 5 s. Fn. 1
  - 6 *Aus Gründen der Übersichtlichkeit werden nur die geltenden Regeln des Beamtenrechts in Bezug genommen; für die hier anstehenden Fragen ist unterschiedliche Ausgestaltung des Weisungsrechts im Tarifbereich nicht von wesentlicher Bedeutung.*
  - 7 *vgl. als Beispiel aus der neueren Literatur: Maderyc, Maria, in: Bull, Hans Peter/Bonorden, Volker, *Personalrecht und Personalwirtschaft als Handlungsfelder der Verwaltungsreform, die Bedeutung von Personalmanagement im Rahmen der Verwaltungsmodernisierung*, S. 63.*
  - 8 *Der Begriff der „Leitungsspanne“ bezieht sich auf die hierarchiegeprägte Steuerungsformen, bei anderen Steuerungsformen wäre seine Berechtigung zu diskutieren (vgl. Gabel, Eduard, in: *Handwörterbuch des Personalwesens (HWP)*, Stw. Führungsmodelle S. 954, 2. Auflage 1992)*
  - 9 *Bleicher, Kurt, in: HWP 1. Auflage 1975, Stw. Subordinationsquote*

# Anforderungsprofile der Polizei Hamburg

Kerstin Zaar, Polizei Hamburg, Projekt Personalentwicklung

Es ist heute unbestrittene Überzeugung, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der entscheidende Faktor für den Erfolg einer Organisation sind.



Angesichts dieser Tatsache hat sich die Personalentwicklung in vielen privaten und öffentlichen Institutionen als zentraler Aufgabenbereich etabliert. Der Begriff der Personalentwicklung steht hier-

bei für einen systematischen und kontinuierlichen Prozess, der geeignet ist, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu gewinnen sowie deren Kompetenzen zu fördern und weiterzuentwickeln.

Eine moderne Personalentwicklung zeichnet sich dadurch aus, dass sie die Intentionen der Organisation und die Interessen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter so weit wie möglich in Übereinstimmung bringt.

Wesentliches Fundament aller Personalentwicklungsmaßnahmen sind Anforderungsprofile. Diese stellen die spezifischen Charakteristika unterschiedlichster Funktionen mit einem einheitlichen und damit vergleichbaren Standard dar. Sie bieten damit nicht nur eine einheitliche Grundlage für Personalentscheidungen. Auch für weitere Elemente einer systematischen Personalentwicklung wie z.B. Potentialanalysen, Qualifizierungsmaßnahmen, nicht zuletzt auch als konkrete Hilfe für jede Mitarbeiterin und jeden Mitarbeiter, geben Anforderungsprofile einen Orientierungsrahmen.

Das Projekt Personalentwicklung (ProPE) der Polizei Hamburg hat Anforderungsprofile für nahezu alle Funktionen des Polizeivollzugsdienstes erhoben. Bereits 1999 erschien Teil I des Projektberichts (Anforderungsprofile für den höheren Dienst der Polizei). 2001 wurde Teil II (Anforderungsprofile für die übrigen Funktionen in der Polizei) vorgelegt.

## Methodik

Es gibt verschiedene Methoden für die Erhebung von Anforderungen. Grundsätzlich geht es darum, die funktionsbezogenen konkreten Anforderungen zu erkennen und diese zu operationalisieren, d.h. durch beobachtbare Verhaltensweisen zu beschrei-

ben.

Die Erhebung der Anforderungen in der Polizei Hamburg wurde durch umfassende Befragungen mit speziell für diesen Zweck entwickelten Fragebögen durchgeführt. Diese Methode ist zwar relativ aufwändig und erfordert intensive vorbereitende und begleitende Maßnahmen, hat sich aber vielfach bewährt und ist allgemein anerkannt

Für die Erstellung der Anforderungsprofile Teil II wurde ein Jahr benötigt. Zunächst haben die verschiedensten Funktionsinhaber in einer Vielzahl von Workshops die Anforderungen ihrer Funktion aufgezählt, beschrieben und nach Wichtigkeit sortiert. Die Workshopergebnisse waren eine Grundlage für den Fragebogen mit insgesamt 27 Anforderungen. Der Fragebogen wurde rund 3.700 mal verteilt und der Rücklauf betrug fast 70%. Bei der computergestützten Auswertung wurden Funktionen ohne erkennbare wesentliche Unterschiede in den Anforderungen zu Funktionskreisen zusammengefasst. Wo die Anforderungen sich aber von anderen Funktionen unterschieden, wurde ein eigener Funktionskreis erstellt. Aus rund 60 Funktionen ergaben sich insgesamt 25 Funktionskreise.

**Wesentliches Fundament aller Personalentwicklungsmaßnahmen sind Anforderungsprofile. Diese stellen die spezifischen Charakteristika unterschiedlichster Funktionen mit einem einheitlichen und damit vergleichbaren Standard dar.**

Ausschlaggebend für die konkrete Umsetzbarkeit des Arbeitsergebnisses ist u.a. die Konzentration auf die Kernanforderungen, d.h. die für die jeweilige Funktion erfolgsentscheidenden sowie hoch ausgeprägten Anforderungen.

Die Anforderungsprofile der Polizei Hamburg beschreiben, worauf es in den einzelnen Funktionen ganz entscheidend ankommt, um erfolgreich zu sein. Und es sind genau diese Anforderungen, denen sich die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Organisation tagtäglich stellen müssen.

# Modulreihe PersonalControlling gestartet

Dr. Sabine Frisk, Personalamt

Das PersonalControlling hat in den vergangenen Jahren als Bestandteil des Modernisierungsprozesses der Hamburger Verwaltung sowohl zentral wie auch dezentral in den einzelnen Ämtern und Behörden an Bedeutung gewonnen. Die erfolgreiche Wahrnehmung der Aufgaben eines PersonalControllers stellt hohe fachliche und methodische Anforderungen an die damit betrauten Personen. In den Behörden und Ämtern sind vielfach Kollegen und Kolleginnen damit betraut worden, die sich in dieses Aufgabengebiet völlig neu einarbeiten müssen. Die notwendigen Kenntnisse können dabei in ihrer Vielfalt nicht immer vorausgesetzt werden. Vor diesem Hintergrund ist den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen des Referates PersonalControlling im Personalamt in letzter Zeit in verschiedenen Zusammenhängen signalisiert worden, dass es einen dringlichen Bedarf für eine fachliche und methodische Fortbildung im Bereich PersonalControlling gibt. Dieses war der Anlass, um zusammen mit der Zentralen Fortbildung im Personalamt ein Qualifizierungskonzept für PersonalControllerinnen und -Controller in den Behörden und Ämtern der Freien und Hansestadt Hamburg zu entwickeln. Die Maßnahme orientiert sich inhaltlich an vergleichbaren Angeboten der Privatwirtschaft (z.B. der Deutschen Gesellschaft für Personalführung).

Für diese Maßnahme sind fünf Module mit folgenden Schwerpunkten vorgesehen:

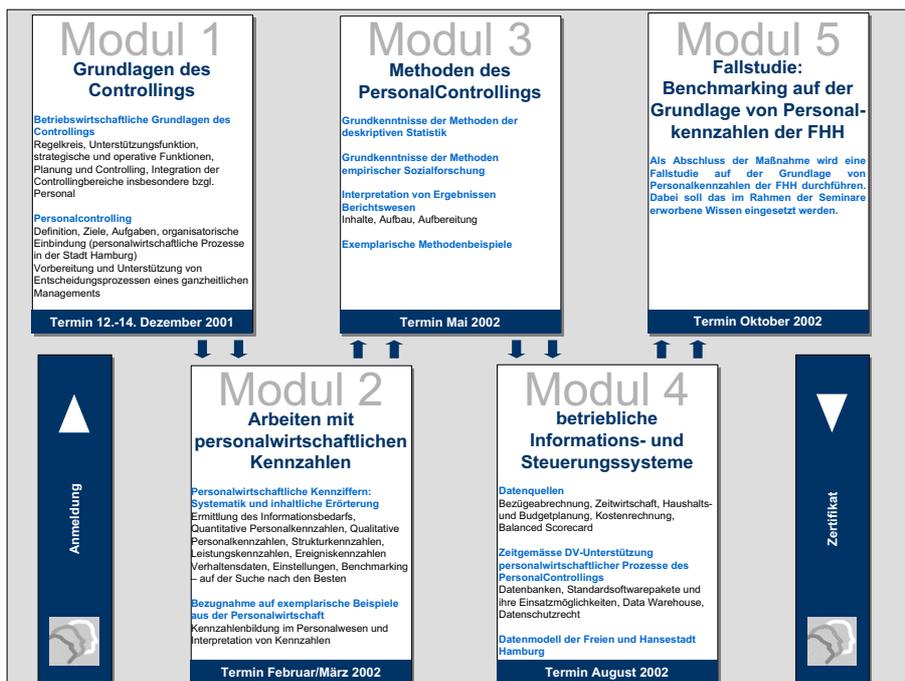
- Grundlagen des Controllings mit den Teilbereichen: Betriebswirtschaftliche Grundlagen und Aufgaben des PersonalControllings
- Arbeiten mit personalwirtschaftlichen Kennzahlen
- Methoden des PersonalControllings, insbesondere statistische Grundlagen und Einführung in die Methoden empirischer Sozialforschung
- Einsatz und Nutzen betrieblicher Informations- und Steuerungssysteme für das PersonalControlling
- Fallstudie Benchmarking - zur Verknüpfung der theoretischen Inhalte mit der eigenen praktischen Erfahrung

Ein sechstes Modul zum Themenfeld „Budgetierung der Personalausgaben“ wird derzeit diskutiert und von der Bedarfslage noch geprüft.

Die Maßnahme ist für 16 Teilnehmerinnen und Teilnehmer konzipiert, die als geschlossene Gruppe an allen Modulen teilnehmen werden. Insgesamt dauert die Maßnahme ein Jahr. Sie soll mit einem Zertifikat abgeschlossen werden. Aufgrund einer Reihe von Nachfragen, soll bei freien Kapazitäten auch die Teilnahme an einzelnen Modulen ermöglicht werden.

Neben externen Dozenten zu den jeweiligen Fachthemen beteiligen sich die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen des Referates PersonalControlling an der Durchführung der einzelnen Module, um den Bezug zu dem in Hamburg durchgeführten PersonalControlling und den personalwirtschaftlichen Prozessen in der Freien und Hansestadt Hamburg sicherzustellen.

Die Pilotmaßnahme hat im Dezember 2001 mit 16 Teilnehmern begonnen. Aufgrund der Vielzahl von Meldungen kann im Februar oder März diesen Jahres schon ein zweiter Durchlauf starten. Es zeichnet sich bereits jetzt ab, dass auch in dieser Maßnahme berücksichtigt werden können. Die Qualifizierungsreihe zum PersonalControlling wird voraussichtlich in das Standardangebot der Zentralen Fortbildung aufgenommen.



# Aus den Behörden

## Debatte um „Kontrolliertes Trinken“

Rainer Müller-Broders, BWF

Es ist noch gar nicht lange her, da galt in Deutschland die Totalabstinenz als ausschließliche Lösung für Alkoholabhängigkeit. Als dann eine schon in den 70er Jahren entstandene, alternative Idee, nämlich die des planmäßigen reduzierten Trinkens, des sog. „Kontrollierten Trinkens“ erneut in die Fachöffentlichkeit getragen wurde, gab es einen Aufschrei der Empörung (siehe auch: Blickpunkt Personal 1/2001 „Ein Prosit auf die Gesundheit“). Mit dieser Alternative zur Abstinenz würde nur eine Scheinlösung „vorgegaukelt“, es handle sich in Wirklichkeit um eine „böse Falle“; kontrolliertes Trinken sei bestenfalls ein „Traum“.

Hier wollten sich einige Leute nur eine „goldene Nase verdienen“; ein Leser der Zeitschrift „Suchtreport“, in dem diese Debatte ausführlich dokumentiert wurde, wollte sein Abo aus Protest kündigen und der Bundesgeschäftsführer der Selbsthilfe und Abstinenzverbände unterstellte, daß mit diesen Programmen in fahrlässiger und gefährlicher Weise „einem Alkoholkranken suggeriert“ würde, (wieder) kontrolliert trinken zu können. (Alles nachzulesen in Suchtreport 1/2001)

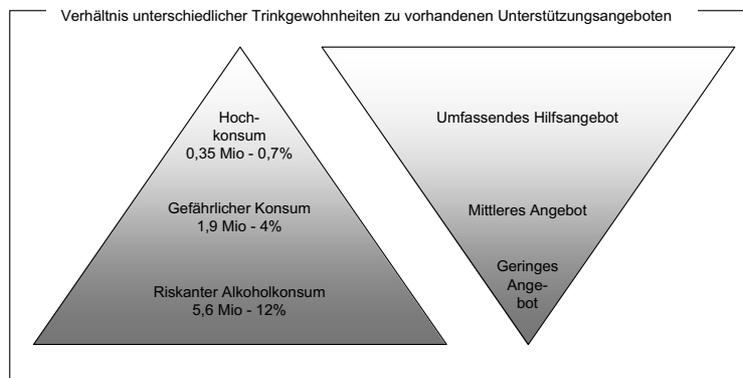
„Immer mit der Ruhe!“; das wäre vielleicht eine lohnenswerte Empfehlung an alle Beteiligten dieser Diskussion gewesen. Immerhin hat die Debatte aber dazu beigetragen, daß die verschiedenen Positionen eindeutiger und unmißverständlicher herausgearbeitet werden mußten und Ansprüche auf ewige Wahrheiten, wie z.B. Alkoholabhängigkeit sei eine Krankheit für die es keinen Ausweg außer der Abstinenz gäbe differenziert bzw. relativiert wurden.

So konstatiert Johannes Lindenmeyer, Leiter der Salus-Fachklinik in Lindow, in der aktuellen Ausgabe der Fachzeitschrift „Sucht“ „Zwischenzeitlich sind aber in der Suchtforschung eine Vielzahl von Erkenntnissen gewonnen (...), neue Behandlungsmethoden entwickelt worden und schließlich Veränderungen ... zu konstatieren, die für die Diskussion über kontrolliertes Trinken von Bedeutung sind, bislang aber nur wenig Beachtung gefunden haben.“

Und J. Petry stellt in seinem Grundlagenartikel fest: „Im deutschsprachigen Raum muß sehr kritisch gesehen werden, daß unser abstinenzorientiertes (...) Behandlungsangebot nur bis zu maximal 20% der Betroffenen erreicht und insgesamt das Para-

dox besteht, daß sich die Behandlung nur auf einen Teil der Spitze des Eisberges konzentriert, während die große Gruppe von 2,7 Mio Alkoholmißbrauchern (...) bisher kaum Behandlungsangebote bekommen hat.“

In einem Schaubild zur Begründung des Projektes „Lieber Weniger“ (siehe unten) wird dieses Paradox sehr deutlich:



Erschwerend für die Suche nach Alternativen und Ergänzungen der traditionellen Suchtkrankenhilfe war überdies ein Paradigma der Selbsthilfebewegung „wonach der Alkoholismus als eine Krankheit mit Alles-oder-Nichts-Charakter angesehen und der rein biologisch verstandene „Kontrollverlust“ als das zentrale Merkmal definiert wurde“.

Danach wäre jede Suche nach kontrollierten Trinkformen bei Alkoholikern völlig unsinnig und falsch, da eine Person, die kontrolliert trinkt, kein Alkoholiker sein kann. Gegen diese aus sich selbst heraus definierte Logik „argumentieren die Kritiker des medizinischen Krankheitskonzeptes, für die der „Kontrollverlust“ kein biologisch determiniertes und damit unveränderliches Merkmal von Alkoholikern ist, da das Trinkverhalten (...) in Abhängigkeit von psychischen und sozialen Verstärkern variieren kann“. Und Petry schlußfolgert daraus, das es „durchaus sinnvoll (erscheint) verschiedene Erscheinungsformen des Trinkverhaltens zu untersuchen, um festzustellen, ob sich Trinkmuster finden lassen, die nach bestimmten Kriterien (...) als „kontrolliertes Trinken“ zu bezeichnen sind“.

In der Zusammenfassung der Meinungen kommt

---

J. Lindenmeyer immerhin zu dem Ergebnis, „daß kontrolliertes Trinken ein sehr begrenzt wirksames Therapieziel darstellt: Es funktioniert bei manchen Betroffenen, allerdings bei sehr viel weniger als Abstinenz“. Wenn man davon ausgeht, daß die Herausgeber dieser Diskussionsplattform „Sucht“ (Deutsche Hauptstelle gegen die Suchtgefahren) dem kontrollierten Trinken eher skeptisch gegenüber standen, so ist hier zumindest eine Versachlichung der Debatte zu registrieren und die kritische Erkenntnis, daß es neue Angebote für die große Gruppe der Risikotrinker geben muß, zu begrüßen. (Alle Zitate aus Sucht 47, Neuland-Verlag, Geesthacht 2001)

Genau mit diesem Ziel ist das Projekt „Lieber Weniger“ von verschiedenen Fachleuten aus dem Gesundheits- und Suchtbereich des Öffentlichen Dienstes erarbeitet worden. Diese Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben sich in INGUS (Intergration von Gesundheitsförderung und Suchtprävention) organisiert und ein systematisches Angebot zum reduzierten Konsum von Alkohol entwickelt.

Am 5. Dezember konnte dieses Angebot einer großen Fachöffentlichkeit vorgestellt werden. Zu dieser Tagung, von der Landesunfallkasse, dem Büro für Suchtprävention und INGUS organisiert, war u.a. der Geschäftsführer der Deutschen Hauptstelle gegen die Suchtgefahren (DHS), Rolf Hüllinghorst, eingeladen worden, um zu neuen Ideen und Ansätzen der Suchtkrankenhilfe in Deutschland zu referieren. Die Aufmerksamkeit für diese Thematik war so groß, daß das Motto der Veranstaltung „Einer geht noch...“ leider nicht für alle In-

teressierten galt. Weit mehr als die 150 zugelassenen Teilnehmerinnen und Teilnehmern aus Betrieben und der öffentlichen Verwaltung wollten die Veranstaltung besuchen, mußten jedoch eine Absage bekommen.

Rolf Hüllinghorst beschrieb in seinem Einleitungsreferat einen deutlichen Paradigmenwechsel in der Suchtkrankenhilfe: nicht mehr nur die Suchtkranken dürften die Zielgruppe präventiver und behandlerischer Maßnahmen sein, sondern insbesondere die große Gruppe der Menschen, die sich durch ihren Alkoholkonsum gefährden, aber im eigentlichen Sinne nicht suchtkrank sind, müsse durch geeignete Angebote angesprochen werden. Abstinenz könne deshalb nicht mehr das einzige Behandlungsziel sein; Schadensminimierung stünde als ergänzendes Angebot und Interventionsziel gleichrangig daneben.

Im weiteren Verlauf der Tagung präsentierten Mitglieder von Ingus ihren Zusammenschluß und ihr Projekt „Lieber-Weniger“. An der überwiegend positiven Reaktion der Teilnehmerinnen und Teilnehmer - allein 30 Betriebe und Institutionen meldeten am Infostand von Ingus ihr Interesse an den Arbeitsmaterialien zu „Lieber-Weniger“ an - wurde das Bedürfnis nach alternativen Angeboten zur abstinenten Suchtkrankenhilfe erkennbar.

So war diese Veranstaltung nicht nur Ausdruck einer inzwischen sachlich geführten Debatte um Programme zum reduzierten Trinken, sondern auch ein guter Start für die konkrete Anwendung und Verbreitung von „Lieber-Weniger“ im Öffentlichen Dienst und anderswo.

---

## Neues Arbeitszeitmodell bei der Feuerwehr

Sabine Hansen, Bfl - Feuerwehr

### ***Immer erst um 11.00 Uhr zur Arbeit? Öfter ein langes Wochenende? Samstag arbeiten und Montag frei haben? 3 Stunden Mittagspause?***

Das war der Aufmacher des Fragebogens, der im November 2000 an alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Abteilung „Zentrale Verwaltung und Steuerung“ der Feuerwehr versendet wurde.

Nachdem sich die neuen Zeiten in der „modernisierten“ Verwaltung aus Sicht der Beschäftigten häufig in Form von Arbeitsverdichtung und steigenden Anforderungen ausgedrückt haben, wollten wir erfragen, ob und ggf. in welcher Form sich die persönliche Arbeitssituation eines jeden Einzelnen zeitlich flexibler und zufriedenstellender gestalten lie-

ße, ohne dabei unsere Kunden aus dem Auge zu verlieren.

Aus der Auswertung der Fragebögen ergab sich eine Fülle von Veränderungsvorschlägen, die insbesondere die Reduzierung/Abschaffung der Kernarbeitszeit, Ausweitung des Gleitzeitrahmens, freie Gestaltung der Pausenzeiten und flexiblere Handhabung des Arbeitszeitkontos anregten.

### ***Das neue flexible Dienstzeitmodell***

Auf dieser Basis haben wir ein neues flexibles Dienstzeitmodell erarbeitet, das im Wesentlichen folgende Regelungen enthält:

- Abschaffung der Kernarbeitszeit und Einrich-

ten von Servicezeiten individuell für jeden Arbeitsbereich, der seine Erreichbarkeit während dieser Zeit sicherstellen muss.

Die Servicezeiten werden von den jeweiligen Referatsleitungen unter Beteiligung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter orientiert an den Kundenbedürfnissen und am Arbeitsaufkommen festgelegt. Den Kunden wird darüber hinaus angeboten, individuell Termine - auch außerhalb der Servicezeiten - zu vereinbaren.

- Ausweitung des Gleitzeitrahmens auf 6.00 - 21.00 Uhr. Auf Wunsch der Beschäftigten kann auch nach Absprache mit der oder dem Vorgesetzten (Festlegung von Arbeitszeit und Arbeitsergebnis) zu Hause oder am Wochenende gearbeitet werden. Die 5-Tage-Woche von Montag bis Freitag soll als Regelarbeitszeit (bei Vollbeschäftigung) erhalten bleiben.
- Ausweitung des Arbeitszeitkontos: bis zu 40 Minder- und 60 Mehrstunden können frei disponiert werden. Bei Überschreiten der Grenzen werden gemeinsam mit der oder dem Vorgesetzten unverzüglich Schritte unternommen, das Arbeitszeitkonto wieder in den Rahmen zurückzuführen.
- Mehrstunden können ohne Beschränkungen nach Absprache innerhalb des Arbeitsbereiches bzw. bei mehreren zusammenhängen den Tagen nach Absprache mit dem Vorgesetzten durch Freizeit ausgeglichen werden. Entsprechendes gilt für Minderstunden.
- Die tägliche Ruhepause beträgt mindestens eine halbe Stunde und soll 2 Stunden nicht überschreiten. Die Mittagszeit wird auf einer zweiten Stempelkarte ausgestempelt. Allen Beschäftigten wird eine übersichtlich gestaltete Excel-Tabelle zur Verfügung gestellt, damit die Stempelkarten komfortabel abgerechnet werden können.

Nachdem der Personalrat der Feuerwehr und das Personalamt „grünes Licht“ zu einer einjährigen Erprobung gegeben hatten und alle Mitarbeiterinnen

und Mitarbeiter in Informationsveranstaltungen über die neuen Regeln informiert wurden, konnte unser Modellversuch Arbeitszeitflexibilisierung am 1. Oktober 2001 beginnen.

### **Rund vier Monate gelten nun die neuen Regeln und was sagt der „Flurfunk“?**

Die Mehrheit ist sehr zufrieden über die neuen Freiheiten, insbesondere darüber, dass jeder seinem eigenen Lebensrhythmus mehr Raum geben kann: In aller Frühe am Arbeitsplatz zu sein, lange Ausschlafen oder lange Mittagspause machen zu können, ohne ein schlechtes Gewissen seinen Kollegen oder seinem Arbeitgeber gegenüber zu haben, empfinden viele als Bereicherung. Gleichzeitig ist

aber auch klar geworden, dass dieses Mehr an Freiheit auch ein Mehr an Kommunikation mit den Kolleginnen und Kollegen des eigenen Arbeitsbereichs erfordert, da zu Beginn der Servicezeit und während der Mittagspause den Kunden mindestens einer zuverlässig zur Verfügung stehen soll. Daneben gibt es auch kritische Stimmen, denen das Ausstempeln zur Mittagspause, und damit die spitze Abrechnung der vorgesehenen halben Stunde, ein Dorn im

Zurzeit finden auf „94er Ebene“ Gespräche zwischen dem Personalamt und den Spitzenorganisationen der Gewerkschaften über neue Formen der Gleitzeit statt. Es werden Möglichkeiten und Modelle diskutiert, die Ansprechbarkeit der Verwaltung noch kundenorientierter zu gestalten und gleichzeitig die Zeitsouveränität der Beschäftigten zu erhöhen. Hierbei wird z.B. daran gedacht, die Kernarbeitszeit durch Servicezeiten zu ersetzen, in denen es nicht mehr auf die jederzeitige Anwesenheit Einzelner, sondern auf die Ansprechbarkeit von Verwaltungseinheiten ankommt. In Verwaltung und Privatwirtschaft wurde dieses System bereits erfolgreich erprobt. Auch in der hamburgischen Verwaltung werden zurzeit drei Modellversuche dieser und ähnlicher Art durchgeführt. Zwei von ihnen werden hier vorgestellt.

Auge ist: War es nicht Jahrzehnte lang wohlwollend geduldet, die halbstündige Mittagspause ein wenig zu verlängern, um ungehetzt eine Mahlzeit einnehmen zu können? Insgesamt scheint aber das größere Maß an persönlicher Freizügigkeit und der Vertrauensvorschuss, den Arbeitsplatz eigenständig zu organisieren schon jetzt die Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter günstig zu beeinflussen. Die Kunden profitieren von der Regelung, da in den festgelegten Servicezeiten immer jemand ansprechbar ist. Gern, wenn auch noch nicht überwiegend, wird von dem Angebot einer individuellen Terminvereinbarung Gebrauch gemacht.

### **Ausblick**

Im Herbst 2002 werden wir erneut alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ausführlich nach Ihren Erfahrungen mit dem neuen Dienstzeitmodell befragen und dann über die Fortsetzung und Ausweitung dieser neuen Dienstzeitregelung bei der Feuerwehr entscheiden.

---

## Seit 1. Januar 2002 flexible Arbeitszeiten im LIT

Bettina Lentz, LIT

Die meisten Unternehmen verabschieden sich von den herkömmlichen Arbeitszeitmodellen, weil sie ihre Kundenorientierung durch längere Service- oder Öffnungszeiten verbessern wollen. Unsere Motivation war eine andere. Das Landesamt für Informationstechnik (LIT) bietet seinen Kunden bereits seit Jahren fünf Tage in der Woche von 6.30 Uhr bis 19.00 Uhr Rechenzentrumsleistungen und IuK-Infrastrukturdienste (z.B. FHH-InfoNet) an und 7 Tage in der Woche rund um die Uhr Telekommunikationsleistungen. Darüber hinaus gibt es ein, gemeinsam mit der Datenzentrale Schleswig-Holstein, betriebenes CallCenter, welches an jedem Wochentag von 6.30 Uhr bis 20.00 Uhr Störungen entgegennimmt. Unsere Kunden haben uns bereits mehrfach in Befragungen bestätigt, dass sie mit diesen Zeiten zufrieden sind.

Für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des LIT sind jedoch die oben genannten Servicezeiten häufig mit Nacht- oder Wochenendarbeit verbunden, da die Installation neuer Software, die Konfiguration der Rechner und die Beseitigung von Störungen nicht im laufenden Betrieb durchgeführt werden können. Bei vielen Beschäftigten häuften sich so im Laufe eines Jahres hohe Kontingente an angeordneten Mehrarbeits- oder Überstunden an, die nicht mehr durch Freizeit ausgeglichen werden konnten. Dazu kamen Plusstunden auf den Gleitkarten, die am Ende eines Monats gekappt werden mussten. Auch war aufgrund der Häufigkeit der Nacht- und Wochenendarbeit die Unzufriedenheit mit dem relativ aufwendigen und langen Geschäftsprozess zur Beantragung von Arbeiten außerhalb der Rahmenarbeitszeit immer größer geworden.

Vor diesem Hintergrund hatte der Personalrat vorgeschlagen, eine Dienstvereinbarung zur Erprobung eines flexiblen Arbeitszeitmodells zu schließen. Diese wurde in einer Arbeitsgruppe, an der drei Mitglieder des Personalrats, vier Abteilungsleiter des LIT sowie ein Vertreter des Personalamts teilgenommen haben, innerhalb des vergangenen Jahres erarbeitet.

### **Unsere Ziele:**

- Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bekommen flexiblere Möglichkeiten, ihre angeordneten Über- und Mehrarbeitsstunden sowie die Plusstunden auf der Stempelkarte durch Freizeit auszugleichen. Der Verwaltungsaufwand für die Beantragung von Arbeit außerhalb der Rahmenarbeitszeit wird reduziert und der Prozess schneller.
- Die Zeitsouveränität der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wird erhöht. Der Prozess des Führens durch Ziele wird unterstützt - von der Präsenzpflcht zur Aufgaben- und Ergebnisorientierung.

- Die Eigenverantwortlichkeit wird gestärkt.
- Das Image des LIT als Arbeitgeber in der IT-Branche wird verbessert. Daraus ergibt sich das Leitbild: Arbeiten, wann und wo es die Aufgabe erfordert. Nicht arbeiten, wenn keine oder wenig Arbeit da ist!

### **Die wichtigsten Änderungen:**

- Wir haben keine Kernarbeitszeit mehr. Die Arbeitsbereiche stellen lediglich neben den Servicezeiten, die sie weiterhin wie bisher gewährleisten und, die nicht unbedingt eine persönliche Anwesenheit aller Beteiligten erfordern, sondern z.T. auch durch Rufbereitschaft abgedeckt werden können, von Montag bis Donnerstag eine Besetzungszeit von 9.00 bis 15.00 Uhr und freitags bis 14.00 Uhr sicher. Die erforderliche Besetzungsstärke legt das Team gemeinsam mit dem Vorgesetzten fest.

Die Mitarbeiterin oder der Mitarbeiter kann unter Berücksichtigung der Arbeitssituation zu Lasten ihres oder seine Zeitkontos nach vorheriger Abstimmung im Arbeitsteam und Information der oder des Vorgesetzten (also mehr als einmal im Monat) teil- oder ganztätig der Arbeit fernbleiben.

- Wir haben Ampelkonten eingeführt. Danach steuern die Mitarbeiter ihre Stempelkarte in einer Zone von 30 Plus- oder Minusstunden (Grünphase) selbst. Bei einem Zeitsaldo zwischen 30 bis 50 Minder- oder Mehrstunden (Gelbphase) sprechen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gemeinsam mit ihren Vorgesetzten geeignete Maßnahmen ab, um den Saldo wieder in die „Grünphase“ zurückzuführen. Ein Zeitsaldo von mehr als 50 Minder- oder Mehrstunden darf nur ausnahmsweise und vorübergehend genutzt werden. Der oder die Vorgesetzte hat zusammen mit der betroffenen Mitarbeiterin oder dem Mitarbeiter geeignete Maßnahmen zur schnellen Rückkehr in die „Rotphase“ zu verlassen. Über die Nutzung dieser Zone ist der Personalrat in jedem Einzelfall unverzüglich schriftlich zu informieren. Die Plusstunden werden, wenn sie 20 Stunden überschreiten, nicht mehr am Ende eines Monats gekappt. An dieser Stelle möchte ich darauf hinweisen, dass wir bewusst darauf verzichtet haben, den Korridor für die Minderstunden kleiner zu halten als den für die Plusstunden weil wir deutlich machen wollten, dass es keinen qualitativen Unterschied zwischen Plus- und Minusstunden gibt. Im Gegenteil, Minderstunden können für den Betrieb häufig von großem Vorteil sein.
- Der Personalrat hat pauschal für die Beschäftigten zwei Einsätze pro Monat für die Störungsbeseitigung und die Durchführung von Wartungsarbeiten zugestimmt, wenn sie von Montag bis Freitag außerhalb der Rahmenzeit stattfinden.

---

# Aus dem öffentlichen Dienst

## Aktuelle Änderungen im Tarifrecht der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer

Elke Eggert

Für den öffentlichen Dienst von Bund, Ländern und Gemeinden laufen zur Zeit einige Tarifverhandlungen, die zum Teil sehr komplexe Themen und schwieriges Regelwerk zum Gegenstand haben (z.B. Arbeitszeitflexibilisierung, Wissenschaftsreform). Ein Verhandlungspaket, das den Arbeitstitel „Reparatur des BAT“ trug, konnte im vergangenen Jahr erfolgreich zum Abschluss gebracht werden und ist mit dem 77. Änderungstarifvertrag zum BAT (bzw. Änderungstarifvertrag Nr. 3 zum MTArb) am 1. Januar 2002 in Kraft getreten. Die darin enthaltenen wesentlichsten Änderungen möchte ich nachstehend kurz schildern.

### **1. „Wiederbelebung“ der Möglichkeit, Arbeitsverhältnisse von Angestellten unter erleichterten Bedingungen zu befristen**

Zur Förderung von Beschäftigung hat die Bundesregierung mit dem am 1. Januar 2001 in Kraft getretenen Gesetz über Teilzeitarbeit und befristete Arbeitsverträge (TzBfG) weiterhin einige Möglichkeiten geschaffen, Arbeitsverhältnisse auch ohne Vorliegen eines sachlichen Grundes befristen zu können. Das TzBfG hat das Beschäftigungsförderungsgesetz (BeschFG) aus dem Jahr 1985 abgelöst, das ebenfalls bereits erleichterte Bedingungen für die Befristung von Arbeitsverhältnissen aus beschäftigungspolitischen Gründen vorsah.

Für den öffentlichen Dienst sind jedoch tarifliche Regelungen zu beachten, nach denen die Befristung von Arbeitsverhältnissen nur bei Vorliegen bestimmter sachlicher Gründe zulässig ist (Sonderregelungen 2 y zum BAT). Die erleichterten Bedingungen zur Förderung der Beschäftigungssituation auf der Grundlage des BeschFG konnten im öffentlichen Dienst jedoch auch vorübergehend (vom 1.2.1996 bis zum 31.12.2000) genutzt werden. Nur für diesen Zeitraum ließ nämlich eine entsprechende tarifliche Regelung dieses auch für die Befristung von Arbeitsverträgen mit Angestellten im öffentlichen Dienst zu.

Eine „nahtlose“ weitere Anwendung des TzBfG auch über den 31.12.2000 hinaus war im öffentlichen Dienst für Angestellte daher zunächst nicht möglich, weil eine entsprechende tarifliche Grundlage fehlte. Lediglich für Arbeiterinnen und Arbeiter, für die es einschränkende tarifliche Befristungs-

regelungen nicht gibt, konnten diese Bestimmungen des TzBfG bereits ab Inkrafttreten des Gesetzes angewandt werden.

Nunmehr ist mit dem „Reparaturtarifvertrag“ diese Möglichkeit auch im Angestelltenbereich wieder eröffnet worden. Nach Maßgabe des TzBfG dürfen ab 1. Januar 2002 auch im öffentlichen Dienst Arbeitsverhältnisse von Angestellten wieder ohne sachlichen Grund befristet werden. Nach § 14 Abs. 2 und 3 TzBfG sind danach Befristungen

- bis zur Dauer von zwei Jahren oder
- für Beschäftigte, die bei Beginn des Arbeitsverhältnisses das 58. Lebensjahr vollendet haben

auch ohne Vorliegen eines sachlichen Grundes möglich.

### **2. Einbeziehung der geringfügigen Beschäftigungsverhältnisse (sog. „630-Mark bzw. 325-EURO-Jobs“) in das Tarifrecht**

Im oben erwähnten TzBfG ist ausdrücklich geregelt, dass auch eine geringfügige Beschäftigung im Sinne der Sozialversicherung als Teilzeitbeschäftigung gilt und somit gegenüber vergleichbarer Vollbeschäftigung nicht schlechter behandelt werden darf. Vor diesem Hintergrund war der Ausschluss der geringfügig Beschäftigten aus dem für den öffentlichen Dienst geltenden Tarifrecht nicht mehr vertretbar.

Mit dem „Reparaturtarifvertrag“ ist somit sowohl für Angestellte im BAT als auch für Arbeiterinnen und Arbeiter im MTArb der Tatbestand im jeweiligen § 3 gestrichen worden, nach dem geringfügige Beschäftigungsverhältnisse von diesen Tarifverträgen bisher nicht erfasst waren.

Ab 1. Januar 2002 sind also die bisherigen Arbeitsverträge für diese Beschäftigten auf „normale“ BAT- bzw. MTArb-Arbeitsverträge umzustellen. Die Beschäftigten erhalten danach z.B. auch eine Zuwendung und ein Urlaubsgeld. Dies kann im Einzelfall dazu führen, dass die 325-EURO-Grenze überschritten wird und somit Sozialversicherungspflicht entsteht. Soll dieses - insbesondere auf Wunsch der Beschäftigten - vermieden werden, muss der zeitliche Umfang ihrer Beschäftigung entsprechend vermindert werden.

---

An dieser Stelle möchte ich aber ausdrücklich darauf hinweisen, dass die geringfügigen Beschäftigungsverhältnisse von studentischen Hilfskräften von dieser tariflichen Neuregelung nicht erfasst sind, denn ihre Beschäftigungsverhältnisse sind nicht wegen des geringen Umfangs (bisher § 3 Buchstaben BAT), sondern wegen ihrer Beschäftigung an Universitäten und Hochschulen (§ 3 Buchstabe g BAT)

nicht vom Tarifrecht erfasst. Diese Bestimmung hat nach wie vor Bestand.

Ausführliche Hinweise zu diesen und weiteren tarifrechtlichen Änderungen des „Reparaturtarifvertrages“ finden Sie im übrigen im Internet unter [www.personalamt.stadt.hamburg.de](http://www.personalamt.stadt.hamburg.de) unter Informationen zum Arbeits- und Tarifrecht.

---

## Wichtige Neuerungen durch das Versorgungsänderungsgesetz 2001

Barbara Scharff, Personalamt

Das Versorgungsänderungsgesetz 2001 vom 20.12.2001 ist am 27.12.2001 im BGBl. I S. 3926 veröffentlicht worden. Es ist in wesentlichen Teilen zum 1.1.2002 in Kraft getreten.

Das Gesetz soll die Maßnahmen der Rentenreform wirkungsgleich und systemgerecht in die Beamtenversorgung übertragen. Eine der wesentlichen Maßnahmen ist die Absenkung der Versorgung für alle vorhandenen und künftigen Versorgungsempfängerinnen und Versorgungsempfänger, die ab 2003 einsetzt. Gleichzeitig erhalten die aktiven Beamtinnen und Beamten, Richterinnen und Richter, Soldatinnen und Soldaten die Möglichkeit, private Vorsorge zu betreiben, indem sie in die steuerliche Förderung einer privaten zusätzlichen Altersvorsorge einbezogen werden.

Das Versorgungsänderungsgesetz 2001 ändert neben zahlreichen anderen Rechtsvorschriften vor allem das Beamtenversorgungsgesetz.

### **Folgende Änderungen sind von Bedeutung:**

1. Bei den acht ab dem Jahre 2003 folgenden Versorgungsanpassungen wird die Erhöhung der Versorgungsbezüge in gleichen Schritten abgeflacht. Durch diesen geringeren Anstieg des Zuwachses werden die Ruhegehälter abgesenkt, z.B. der Höchstruhegehaltssatz von 75 v.H. auf 71,75 v.H.. Entsprechend sinkt der jährliche Steigerungssatz von 1,875 v.H. auf 1,79375 v.H.

Betroffen sind alle Versorgungsempfängerinnen und Versorgungsempfänger, d.h. der Bestand und die Neuzugänge. Es ist also unerheblich, wann der Versorgungsfall eingetreten ist.

Ausgenommen von der Absenkung des Steigerungssatzes und des Höchst-Ruhegehaltssatzes bleibt die Berechnung des Unfallruhegehalts. Die Mindestversorgung bleibt ebenfalls unberührt.

Während des Zeitraums der Abflachung der Versorgungsbezüge (1. Übertragungsstufe der Rentenreform) bei den allgemeinen Anpassungen wird der weitere Ausbau der Versorgungsrücklagen ausgesetzt (d.h. keine Verminderung der linearen Erhöhungen um 0,2 v.H.), während den Versorgungsrücklagen die bis 2002 erbrachten Zuführungen von 0,6 v.H. weiterhin jährlich zugeführt werden. Erst anschließend ab 2011 bis 2017 wird der weitere Aufbau der Versorgungsrücklagen fortgesetzt, indem dann wieder die linearen Erhöhungen um 0,2 v.H. vermindert werden. Zusätzlich ist allerdings die Hälfte der Verminderung der Versorgungsausgaben durch das Versorgungsänderungsgesetz 2001 in die Versorgungsrücklagen zu zahlen.

2. Die Hinterbliebenenversorgung wird wie folgt geändert: Witwen-/Witwer- und Waisengeld wird nur noch gewährt, wenn der verstorbene Beamte oder die verstorbene Beamtin eine Wartezeit von 5 Dienstjahren erfüllt hatte (wie es bisher auch schon Voraussetzung für die Gewährung von Ruhegehalt war), es sei denn, der Tod ist durch einen Dienstunfall verursacht worden.

Das Niveau der Witwen-/Witwerversorgung wird von 60 v.H. des dem Versorgungsurheber/ der Versorgungsurheberin zustehenden Ruhegehalts auf 55 v.H. reduziert. Für Witwen/Witwer, die Kinder erzogen haben, wird das abgesenkte Witwengeld um einen Kinderzuschlag erhöht. Ausgenommen von der Niveauabsenkung ist die Mindestversorgung der Witwe oder des Witwers. Die Niveauabsenkung gilt allerdings nicht, wenn die Ehe bis einschließlich 31.12.2001 geschlossen wurde und mindestens ein Ehegatte vor dem 2.1.1962 geboren ist.

Eine Versorgungsehe mit der Folge des Aus-

## Die wichtigsten Neuerungen im Überblick:

1. Absenkung des jährlichen Steigerungssatzes
2. Änderungen der Hinterbliebenen-Versorgung
3. Kinderbezogene Verbesserungen
4. Honorierung von Pflegeleistungen
5. Änderung von Dienstunfallvorschriften
6. Erweiterung der Ruhes- Kürzungs- und Anrechnungsvorschriften
7. Teilung der Versorgungslasten (bei Dienstherrnwechsel)

Das Personalamt wird die relevanten Änderungen per Rundschreiben bekannt geben.

schluss des Witwen- oder Witwergeldes wird dann vermutet, wenn die Ehe weniger als ein Jahr gedauert hat. Diese Regelung gilt nur für Ehen, die nach dem 31.12.2001 geschlossen worden sind. Für davor geschlossene Ehen bleibt es bei der bisherigen Frist von weniger als drei Monaten.

3. Kinderbezogene Verbesserungen: Die bisher im Kindererziehungszuschlagsgesetz enthaltenen Regelungen für die Gewährung eines Kindererziehungszuschlags zum Ruhegehalt sind in das Beamtenversorgungsgesetz übernommen worden. Neben dem Kindererziehungszuschlag, der für Kindererziehungszeiten bis zum vollendeten 3. Lebensjahr eines nach dem 31.12.1991 geborenen Kindes gezahlt wird, wird ein Kindererziehungsergänzungszuschlag eingeführt.

Der Kindererziehungsergänzungszuschlag soll Zeiten der Erziehung eines Kindes bis zum vollendeten 10. Lebensjahr oder Zeiten der nicht erwerbsmäßigen Pflege eines pflegebedürftigen Kindes bis zum vollendeten 18. Lebensjahr neben einer ruhegehaltfähigen Dienstzeit im Beamtenverhältnis oder neben einer nicht erwerbsmäßigen Pflegezeit honorieren. Er soll auch die Erziehung mehrerer Kinder bis zum vollendeten 10. Lebensjahr oder die nicht erwerbsmäßige Pfl-

ge mehrerer pflegebedürftiger Kinder bis zum vollendeten 18. Lebensjahr honorieren. Er wird nicht für Zeiten gewährt, für die ein Kindererziehungszuschlag zusteht.

4. Honorierung von Pflegeleistungen: Nicht erwerbsmäßige Pflegeleistungen von Beamtinnen und Beamten, die nur deshalb nicht zu einem Rentenanspruch führen, weil die allgemeine Wartezeit in der gesetzlichen Rentenversicherung nicht erfüllt ist, werden durch einen Pflegezuschlag zum Ruhegehalt ausgeglichen. Bei nicht erwerbsmäßiger Pflege eines pflegebedürftigen Kindes wird neben dem Pflegezuschlag ein Kinderpflegeergänzungszuschlag gezahlt; vorrangig ist allerdings der Kindererziehungsergänzungszuschlag.

5. Änderungen von Dienstunfallvorschriften: Unfallfürsorge (Heilverfahren, Unfallausgleich und Unterhaltsbeitrag) wird auch für ein während der Schwangerschaft durch einen Dienstunfall geschädigtes Kind einer Beamtin gewährt.

Dienstunfallschutz besteht auch für dienstlich veranlasste Nebentätigkeiten und bei Tätigkeiten, deren Wahrnehmung im Zusammenhang mit dem Hauptamt erwartet wird, sofern dabei kein Schutz durch die gesetzliche Unfallversicherung besteht.

Anträge auf Sachschadenersatz bei Dienstunfällen sind jetzt innerhalb einer Ausschlussfrist von drei Monaten zu stellen. Die Voraussetzungen für das Vorliegen eines ein erhöhtes Unfallruhegehalt auslösenden sogenannten qualifizierten Dienstunfalls haben sich geändert (Wegfall des bewussten Lebenseinsatzes). Die Dienstunfallmeldepflicht ist konkretisiert worden.

6. Erweiterung der Ruhens-, Kürzungs- und Anrechnungsvorschriften z.B. durch Aufnahme der Renten aus der gesetzlichen Unfallversicherung in die Ruhensregelung beim Zusammentreffen von Versorgungsbezügen mit Renten.

7. Teilung der Versorgungslasten jetzt nicht mehr nur bei einvernehmlicher Übernahme von Beamtinnen und Beamten, Richterinnen und Richtern ab dem 45. Lebensjahr, sondern grundsätzlich, wenn die Beamtin/der Beamte oder die Richter/der Richter auf Lebenszeit ernannt worden ist und dem abgebenden Dienstherrn nach Ablegung der Laufbahnprüfung oder Feststellung der Befähigung mindestens fünf Jahre zur Dienstleistung zur Verfügung gestanden hat.

Das Personalamt wird die für aktive Beamtinnen, Beamte, Richterinnen und Richter und für Personalabteilungen wichtigen Änderungen per Rundschreiben bekannt geben.

---

## Kurznachrichten

### Abendkurse werden wiederholt

Gretel Meyer

Erstmals wiederholt das Personalamt in diesem Jahr folgende Abendkurse:

- China: Sprache, Land und Leute,
- Gesprächsführung und freies Sprechen,
- Selbst-Coaching,
- Schreiben am PC für Anfängerinnen und Anfänger ohne Vorkenntnisse.

Wie bereits im „blickpunkt personal 3 u. 4/2001“ ausgeführt, handelt es sich hier um die Abendkurse, bei denen viele Anmeldungen im ersten Durchgang keine Berücksichtigung finden konnten, weil nicht genügend Plätze vorhanden waren. Inzwi-

schen wurde den nicht zum Zuge gekommenen Teilnehmerinnen und Teilnehmer die Möglichkeit eingeräumt, sich für den Wiederholungskurs anzumelden. Das Interesse blieb gleichbleibend hoch: Es gingen erneut mehr Anmeldungen als Teilnehmerplätze vorhanden waren ein, so dass wieder ein Auslosungsverfahren vorgenommen werden musste. Um allen die Möglichkeit einer Teilnahme zu geben ist die Zentrale Fortbildung bemüht, in diesem Winterhalbjahr 2001/2002 nochmals weitere Abendkurse einzurichten. In diesem Fall werden die Teilnehmerinnen und Teilnehmer, die wieder eine Absage erhalten haben, angeschrieben und über neue Termine informiert.

---

### Terminplan 2002 der Zentralen Fortbildung erschienen

Volker Wiedemann

Zeitgleich mit dem Jahreswechsel ist der Terminplan 2002 der Zentralen Fortbildung erschienen. Hiermit wird den Beschäftigten der Freien und Hansestadt Hamburg ein attraktives Angebot eröffnet, das es Ihnen ermöglicht, ihre fachlichen und methodischen Kenntnisse auf dem neuesten Stand zu halten und so fit für den Wandel zu bleiben.

Die Zentrale Fortbildung orientiert sich bei der Zusammenstellung der Seminarangebote an den sich ständig verändernden Anforderungen, die an die Beschäftigten gestellt werden. Viele neue Veranstaltungen wurden deshalb in das Programm integriert, andere sind aus der Angebotspalette herausgenommen worden. Berücksichtigt wurde dabei auch die Nachfrage des Jahres 2001 - sehr deutlich zeichnete sich ab, welche Seminare auf besonderes Interesse stießen: Bei den Führungskräften bestand ein starkes Interesse am Seminar „Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter motivieren und coachen“, bei der Fortbildung für alle Beschäftigten lagen die Seminare zum Konflikt- und

Selbstbehauptungstraining sowie zur Präsentation und Moderation an der Spitze.

Als besonders nützlich und unterstützend wurde von den Behörden und Ämtern das erstmalig in 2001 unterbreitete Angebot zur Flexibilisierung des Fortbildungsprogrammes angesehen. Es wurden erstmals für das sogenannte Standardangebot, d.h. für das Seminarkontingent, das durch die Bedarfsermittlung für das Jahr 2002 bereits endgültig festgelegt wird, lediglich 70% des verfügbaren Ansatzes eingesetzt. Mit den verbleibenden Mitteln können Veränderungen und Schwankungen im Fortbildungsbedarf unterjährig aufgefangen werden, wodurch sich die Möglichkeiten der Zentralen Fortbildung, schnell und flexibel zu reagieren können, deutlich verbessert haben.

Sie können den Terminplan im Intranet 2002 einsehen, gerne senden wir Ihnen aber auch ein Exemplar zu. Hierzu wenden Sie sich bitte an Frau Gretel Meyer (Tel.: 428 31 - 14 51) oder Frau Petra Klüßmann (Tel.: 428 31 - 15 68)

  
Senat der Freien und Hansestadt Hamburg  
Personalamt

  
SEMINARE  
2002

ZENTRALE FORTBILDUNG

## Zweiter Erfahrungsbericht zum Mobilitätsprogramm liegt vor

Rüdiger Bente

Zum Stichtag 31.12.2001 hat das Personalamt seinen zweiten Erfahrungsbericht zum Mobilitätsprogramm erstellt. Dieser Bericht liegt inzwischen dem Staatsrätekollegium, den Spitzenorganisationen der Gewerkschaften und Berufsverbände sowie den Mitgliedern des Gesprächsforums Personalmanagement vor.

Neben einer ausführlichen Erläuterung und Betrachtung der Vermittlungstätigkeit des Mobilitätsbüros im Rahmen des bestehenden Mobilitätsprogramms enthält dieser Bericht auch eine detaillierte Verbleibanalyse derjenigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die bisher am Mobilitätsprogramm teilgenommen haben.

Der Bericht legt dar, dass das Programm unter den gegenwärtig immer noch schwierigen Rahmenbedingungen einen spürbaren Beitrag zur Förde-

rung der überbehördlichen Mobilitätsförderung in der hamburgischen Verwaltung zu leisten vermag. Auch wenn die Resonanz der Behörden und Ämter noch immer sehr unterschiedlich ausfällt, so zeigt sich doch, dass eine nennenswerte Zahl von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sowie Dienststellen bisher von der Teilnahme profitiert haben.

Ab Mitte Februar 2002 ist der ausführliche Erfahrungsbericht zum Mobilitätsprogramm über das Intranet des Personalamtes abrufbar. Bereits jetzt kann er auch als PDF-Datei über das Mobilitätsbüro angefordert werden. Ein Anruf oder eine e-mail genügt.

### **Ansprechpartner:**

Gerd Hoffmann	428 31 - 14 30
Rüdiger Bente	428 31 - 14 03

## 2001 fast tausend Stellenausschreibungen in den „orangenen Blättern“

Mirko Küssner

Die Anzahl der ausgeschriebenen Stellen in den Stellenausschreibungen der Hamburger Verwaltung, den sog. „orangenen Blättern“, hat sich seit

Stellen zur Veröffentlichung bekanntgegeben. Betrug die Gesamtzahl der dem Personalamt gemeldeten auszuscheidenden Stellen im Jahre 1997 noch 412, so waren es im Jahre 2000 bereits 652 freie Stellen. Eine weitere Steigerung brachte das Jahr 2001 mit 966 ausgeschriebenen Stellen. Somit hat sich die Anzahl der ausgeschriebenen Stellen seit dem ersten Jahr der Statistik mehr als verdoppelt.

**Seit Juli 2001 sind die jeweils letzten drei Ausgaben der Stellenausschreibungen auch im Internet unter „hamburg.de“ zu finden.**

**„Ihr Arbeitgeber Hamburg“**

[http://www.hamburg.de/fhh/behoerden/personalamt/personalamt/pa\\_stellenpdf.htm](http://www.hamburg.de/fhh/behoerden/personalamt/personalamt/pa_stellenpdf.htm)

Die hauptsächlichen Gründe für die Zunahme der Stellenausschreibungen sind zum einen die in den letzten Jahren gesteigerte berufliche Mobilität der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, zum anderen

dem Jahre 1997 kontinuierlich erhöht. In den jeweils zum 01. und 15. jeden Monats erscheinenden Stellenausschreibungen werden dem Personalamt von den Behörden und Ämtern freie

die verstärkt genutzte Möglichkeit der Teilzeitarbeit. Dadurch ergaben sich vermehrt Stellenvakanzen, die zu einer Vermehrung der Stellenausschreibungen pro Ausgabe geführt haben.

---

## Vermögenswirksame Anlage: die wichtigsten Änderungen

Iris Friedrichsen

Beamtinnen und Beamte, Richterinnen und Richter, Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer können Teile ihrer Bezüge vermögenswirksam anlegen. Der Staat fördert diese Vermögensbildung nach Maßgabe des Vermögensbildungsgesetzes z.B. mit der Arbeitnehmer-Sparzulage, wenn bestimmte Einkommensgrenzen nicht überschritten werden. Zusätzlich beteiligt sich der Arbeitgeber/Dienstherr auf Antrag mit einer vermögenswirksamen Leistung in der Regel in Höhe von 6,65 Euro - bisher 13 DM - monatlich.

Zum Jahreswechsel sind folgende Änderungen in Kraft getreten:

### **1. Für Beamtinnen und Beamte sowie Richterinnen und Richter**

Teilzeitbeschäftigte erhalten künftig den anteiligen Betrag, der dem Verhältnis ihrer ermäßigten Arbeits-

zeit zur regelmäßigen Arbeitszeit entspricht. Für Tarifbeschäftigte galt diese Regelung schon bisher.

### **2. Für Beamtinnen und Beamte, Richterinnen und Richter sowie Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer**

Der Höchstbetrag der vermögenswirksamen Anlage für den Anspruch auf die Arbeitnehmer-Sparzulage wurde von bislang 936 DM auf 480 Euro ab dem 01.01.2002 geglättet. Die Folge dieser Änderung ist, dass Beschäftigte ab Januar 2002 statt bislang 78 DM nunmehr 40 Euro monatlich vermögenswirksam anlegen können. Sofern bisher 78 DM vermögenswirksam angelegt wurden, wird dieser Betrag ab 01.01.2002 maschinell auf 39,88 Euro umgerechnet. Eine Änderung des Betrages der vermögenswirksamen Anlage auf 40 Euro wird nur auf Antrag der bzw. des Beschäftigten vorgenommen.

---

## Das Schwerpunktthema der kommenden Ausgabe von blickpunkt personal

blickpunkt personal 2/2002 wird sich voraussichtlich mit dem Schwerpunktthema

### **Betriebliche Gesundheitsförderung**

befassen.

Das Redaktionsteam möchte an dieser Stelle um Beiträge aus den Behörden und Ämtern werben, die sich inhaltlich mit diesem Thema auseinandersetzen oder bereits auseinandergesetzt haben.

Der Redaktionsschluss für blickpunkt personal 2/2002 ist für den 22. März 2002 vorgesehen.

Wir freuen uns auf Ihre Beiträge!

**Das Redaktionsteam**

---

# Impressum

## *Herausgeber:*

Senat der Freien und Hansestadt Hamburg  
Personalamt  
Steckelhörn 12  
20457 Hamburg

Telefon: (040) 428 31- 14 10 (BN 042831)

Telefax: (040) 428 31- 22 26 (BN 042831)

E-mail: Volker.Wiedemann@Personalamt.Hamburg.de

## *Redaktion und Druckvorbereitung:*

Petra Lotzkat (V.i.S.d.P.),  
Volker Wiedemann

## *Druck:*

Grindeldruck GmbH

## *Auflage:*

1.500 Stück

## *Ausgabe:*

6. Jahrgang, Januar 2002

## *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. 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.