



Senat der Freien und Hansestadt Hamburg
Personalamt

Sonderausgabe

blickpunkt personal

Aktuelles, Aktivitäten, Ansichten

2002

2. Personalforum im April '02

Editorial

Das Personalforum - Teil unserer Kommunikationsstrategie

Liebe Leserinnen und Leser,

wer in großen Organisationseinheiten wie der hamburgischen Verwaltung gute Personalarbeit leisten will, steht vor einer vielschichtigen Aufgabe. Unabdingbar ist ein Gespür für die wichtigen Trends, die Gestaltungskraft, diese Trends in konsistente Konzepte zu verwandeln und das Durchhaltevermögen, diese Konzepte umzusetzen. Um diese Vielschichtigkeit herum existiert als große Klammer die Notwendigkeit, Trends, Konzepte und Umsetzungserfolge permanent zu kommunizieren. Nur so ist gewährleistet, dass die vielen Verantwortlichen für die Personalarbeit in den Behörden und Ämtern zielkonform handeln und letztlich alle Leitungskräfte dasselbe Führungsverständnis haben.

Das Personalamt hat hierzu eine modulare Kommunikationsstrategie entwickelt. Wir haben mit dem Gesprächsforum Personalmanagement (bestehend aus den Leiterinnen und Leitern der Allgemeinen Verwaltung und Verwaltungsdezernate in den Behörden und Ämtern) ein Gremium geschaffen, in dem wir unsere strategischen Überlegungen diskutieren und entwickeln können. Zur detaillierten Arbeit sind mit den vielen Fachkreisen - beispielhaft seien hier die Ausbildungsleitungen, die Personalcontrollerinnen und -controller sowie die Fortbildungssachbearbeiterinnen und -sachbearbeiter genannt - gut etablierte und kompetente Arbeitsgruppen vorhanden. Und letztendlich existiert mit unserer Publikation „blickpunkt personal“ eine Kommunikationsplattform, mit der wir unsere Ideen und Erfolge einer breiten Verwaltungsöffentlichkeit vorstellen können.

Seit dem Jahr 2000 haben wir diese Kommunikationsplattform durch das „Personalforum für die hamburgische Verwaltung“ abgerundet. Als Zielgruppe haben wir für diesen (wenn auch kleinen) Kongress hierarchieübergreifend alle Beschäftigten definiert, die für Personalarbeit in der hamburgischen Verwaltung verantwortlich sind. Die Resonanz war damals überwältigend und zeigte uns, dass wir mit diesem offenen Forum auf eine „echte“ Marktlücke gestoßen sind.

Am 9. April diesen Jahres haben wir daher das Zweite Personalforum durchgeführt, dessen Tagungsdokumentation Sie nun in den Händen halten. Wir haben für das Personalforum 2002 als


Veranstaltungsort das räumlich großzügiger gestaltete Curiohaus gewählt – Grund war das größere Interesse Ihrerseits aber auch das von uns ausgeweitete Informationsangebot. Insgesamt haben wir mehr als 160 Teilnehmerinnen und Teilnehmer gezählt, die aus nahezu allen Personal- und Modernisierungsbereichen der hamburgischen Verwaltung kamen. Die Informationen haben wir in drei Veranstaltungsformen dargeboten:

- In Podiumsvorträgen haben wir versucht, neue Tendenzen breit und verständlich für ein großes Publikum darzustellen;
- in Foren wollten wir neue Themen gemeinsam diskutieren und den Erfahrungsaustausch forcieren.
- Zusätzlich haben im Rahmen von fünf Infoständen eine Reihe von Organisationseinheiten ihre Angebote präsentiert und einen engeren Kontakt zu ihrem Kundenkreis hergestellt.

Die Bandbreite der Themen, die wir im Rahmen des Personalforums angeboten haben, war groß. Zu nennen wären hier beispielhaft die Anstrengungen im Bereich der Gesundheitsförderung, die Einführung von Potenzial-Assessment-Centern oder unser Appell, aktiver den „Kampf um die Talente“ zu führen. Insgesamt zeigen mir Ihre Rückmeldungen, dass wir auch diesmal eine gelungene Veranstaltung durchgeführt haben und mit der Themenauswahl auf Ihr Interesse gestoßen sind.

Ihre kritischen-konstruktiven Anregungen werden wir aufnehmen und so dazu beitragen, dass wir uns auf ein interessantes „Drittes Personalforum für die Hamburger Verwaltung“ Ende nächsten Jahres freuen können.

Ihr



Dr. Volker Bonorden
Leiter des Personalamtes



Inhalt

Editorial

Das Personalforum - Teil unserer Kommunikationsstrategie	1
--	---

Plenumsvorträge

Der Generationenwechsel stellt neue Herausforderungen an das Personalmanagement	3
Aktuelle Entwicklungen im Dienst- und Tarifrrecht	6
Aktuelle Entwicklungen im Arbeitsrecht	9

Foren

Forum 1: E-Government im Personalbereich	10
Forum 2: Modernes Gesundheitsmanagement	14
Forum 3: Management-Cockpit	17
Forum 4: Teildienstfähigkeit	19
Forum 5: Die Zukunft der Gleitzeit	21
Forum 6: Kampf um die Talente	23
Forum 7: Führungspositionen auf Zeit	26
Forum 8: Dynamisches Qualitätsmanagement im Personalverfahren	27
Forum 9: Potenzialanalysen	29

Stände

Stand A: Revision für Personalausgaben	32
Stand B: Fortbildung 2002	32
Stand C: Beschäftigung von Schwerbehinderten	33
Stand D: Der Arbeitsmedizinische Dienst stellt sich vor	35
Stand E: Neues vom Mobilitätsbüro	37

Rückmeldungen zum Personalforum und Ausblick	38
---	-----------

Impressum	40
------------------------	-----------

Plenumsvorträge

Nicht nur wir werden älter - der Generationenwechsel stellt neue Herausforderungen an das Personalmanagement

Dr. Volker Bonorden, Leiter des Personalamtes

Sehr geehrte Damen und Herren,

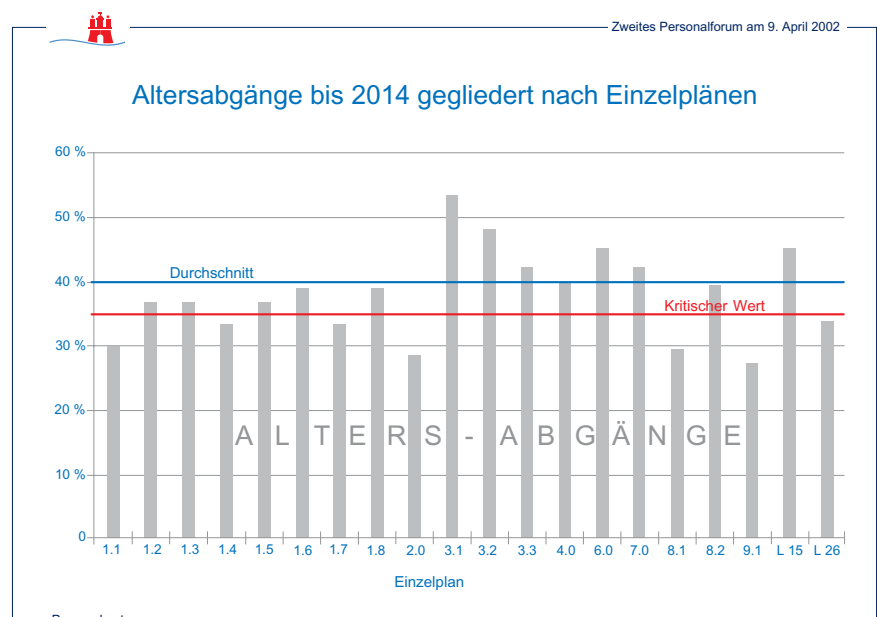
die Hamburger Morgenpost befasst sich heute unter der Überschrift „Unsere Erde wird zum Altenheim“ mit der weltweiten demografischen Entwicklung. Sie greift eine bekannte Prognose auf, dass es ab 2050 weltweit mehr alte als junge Menschen geben wird – eine Entwicklung mit Folgen für Ökonomie und natürlich eine Vielzahl von sozialen Prozessen.

Ich möchte heute einen weiteren wichtigen Aspekt dieser demografischen Entwicklung beleuchten, nämlich welche Herausforderungen an eine vorausschauende Personalpolitik gestellt werden. Diese Frage stellt sich für uns, die hamburgische Verwaltung, um so mehr, als wir uns in den kommenden Jahren auf hohe Altersabgänge einzustellen haben. So werden uns im Durchschnitt über alle Einzelpläne bis zum Jahr 2014 über 40 v.H. unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter altersbedingt verlassen. Noch nicht eingerechnet ist dabei diejenige Fluktuation, die nicht altersbedingt stattfindet – z.B. aufgrund von freiwilligen Kündigungen, Krankheit oder Tod. Zur Interpretation dieses Wertes möchte ich folgende Überlegung anstellen: Rechnet man mit einer „normalen“ durchschnittlichen Fluktuation von 2,5 v.H. pro Jahr innerhalb eines Personalkörpers, so erhält man für den betrachteten Zeitraum (2000-2014) einen „Normal“-Wert von 35 v.H.; Altersabgänge oberhalb dieses Wertes sind als überaus kritisch zu bewerten.

Diesen kritischen Wert überschreiten wir, wie bereits erwähnt, im Durchschnitt bei einer gesamthamburgischen Betrachtung über alle Einzelpläne. Dramatischer wird die Analyse aber, wenn wir einzelne Berufsgruppen untersuchen. So sind im Bereich der Lehrkräfte altersbedingte Ausscheidensraten von über 56 v.H.

zu erwarten, im Bereich der technischen Verwaltung, des medizinischen Personals und in den so genannten „übrigen Dienstleistungsberufen“ stehen uns Abgänge in besorgniserregender Höhe von deutlich über 40 v.H. bevor. Aber auch bei den auf den ersten Blick eher weniger dramatisch anmutenden Berufsgruppen mit Ausscheidensraten um die 30 v.H. möchte ich auf ein Problem aufmerksam machen: Mit Blick auf die eingangs erwähnte demografische Entwicklung wird es uns als öffentlichen Dienst allein aufgrund der großen absoluten Anzahl der von uns zu rekrutierenden Kräfte schwer fallen, diese am Markt auch tatsächlich zu bekommen. So liegt die Ausscheidensrate z.B. im Bereich der allgemeinen Verwaltung bis zum Jahr 2014 bei „nur“ 33,8 v.H., wir werden bis 2014 aber bis zu 5.000 junge und leistungsfähige Personen zu rekrutieren haben; Menschen, um die nicht nur wir auf dem sich aufgrund der demografischen Entwicklung ändernden Arbeitsmarkt werben werden.

Diese anstehende demografische Entwicklung lässt sich grob folgendermaßen skizzieren: Während wir in den kommenden rund 15 Jahren mit einem noch verhältnismäßig geringfügigen Bevölkerungsrückgang zu rechnen haben, wird sich ca. ab dem





Altersabgänge bis 2014 gegliedert nach Berufskategorien

Planungskategorie / Verwaltungsbereich	Bestand	Abgänge bis 2014	Abgänge bis 2014 in %
Lehrkräfte	17.833	10.056	56,4
Hochschule und Lehre	2.744	1.436	52,3
Allgemeine Verwaltung	15.957	5.402	33,8
Steuerverwaltung	4.241	984	23,2
Technische Verwaltung	4.540	19.990	43,8
Polizeivollzug	7.988	2.258	28,3
Feuerwehr	2.120	531	25,0
Sozialverwaltung	3.498	1.278	36,5
Geistes- und naturwiss. Berufe	323	156	48,3
Übrige Dienstleistungsberufe	3.814	1.678	44,0
Bibliothekskräfte, Museumsfachleute	566	190	33,6
Ärztinnen / Ärzte	256	145	56,6
Richter/innen, Staatsanwälte/innen	1.761	447	25,4
Vollstreckungs- / Vollzugspersonal	1.579	509	32,2
Gewerbliches Personal	4.396	1.840	41,8

Personalamt

zum Jahr 2014 um bis zu 38 % zurückgehen. Entsprechend stärker wird die Altersgruppe der Personen zwischen 45 und 65-Jahren vertreten sein.

Welche Schlussfolgerungen sind aus diesen Prognosen zu ziehen?

Ich bin der Ansicht, dass bei der Lösung dieses Dilemmas die Aktivierung unseres internen Arbeitsmarktpotenzials im Vordergrund stehen muss. Wir haben für den zukünftig dringend benötigten Nachwuchs von Fach- und Führungskräften selber zu sorgen. Hierzu bedarf es erhöhter Anstrengungen im Bereich der internen Qualifizierung – sowohl der klassischen Berufsausbildung als

auch derjenigen, die bereits im System vorhanden sind.

In Bezug auf den ersten Punkt bedarf es einer Verstärkung der Ausbildung und kontinuierliche Einstellung von jüngeren Beschäftigten die sich am mittel- bis langfristigen Bedarf orientiert. Die Gewährleistung attraktiver Ausbildungsgänge und –formen beim „Arbeitgeber Hamburg“ gewinnt in diesem Zusammenhang immer mehr an Gewicht.

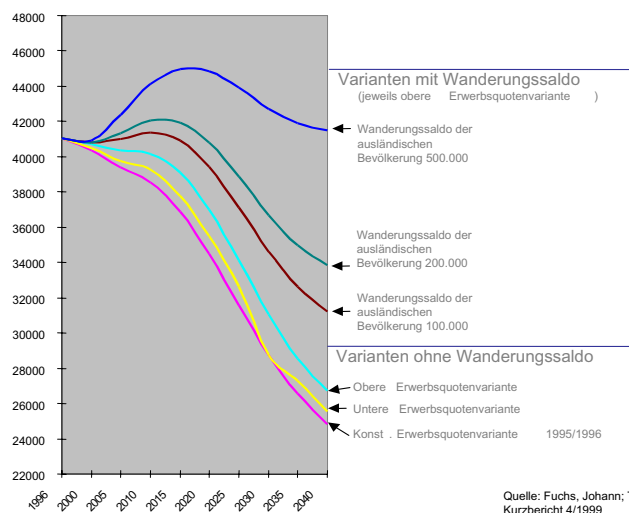
Von nicht zu unterschätzender Bedeutung ist aber der zweite Punkt. Um den internen Arbeitsmarkt der

Jahr 2020 ein erheblicher Schrumpfungsprozess im Hinblick auf die Bevölkerungszahl einstellen. Der seit Kurzem vorliegende Abschlussbericht der Enquete-Kommission des Deutschen Bundestages zum „Demografischen Wandel“ prognostiziert in einer Schätzvariante einen Rückgang des Erwerbspersonenpotenzials von heute rund 41 Mio. auf rund 31 Mio. Personen im Jahr 2040. Eine Studie des Institutes für Arbeitsmarkt und Berufsforschung (IAB) aus dem Jahr 1999 zeigt die Entwicklung des Erwerbspersonenpotenzials in Abhängigkeit vom Wanderungssaldo der ausländischen Bevölkerung. Das IAB kommt zu dem Ergebnis, dass - bei der sicherlich unrealistischen - Annahme eines Wanderungssaldos von Null und der heute geltenden Erwerbsquotenvariante das Erwerbspersonenpotenzial bis 2040 unter 26 Mio. Personen sinkt.

Zu beachten ist, dass dieser Schrumpfungsprozess mit einer erheblichen Alterung unserer Bevölkerung – und damit auch unseres Rekrutierungspotenzials einhergeht. Und diese Verschiebung zwischen den Alterskohorten tritt nicht erst in 15 Jahren sondern bereits heute ein. Die Altersgruppe der 27 bis 37-Jährigen - typischerweise jene Jahrgänge, aus denen wir rekrutieren - wird in den norddeutschen Bundesländern bereits bis



Projektion des Erwerbspersonenpotenzials in der Bundesrepublik Deutschland bis 2040



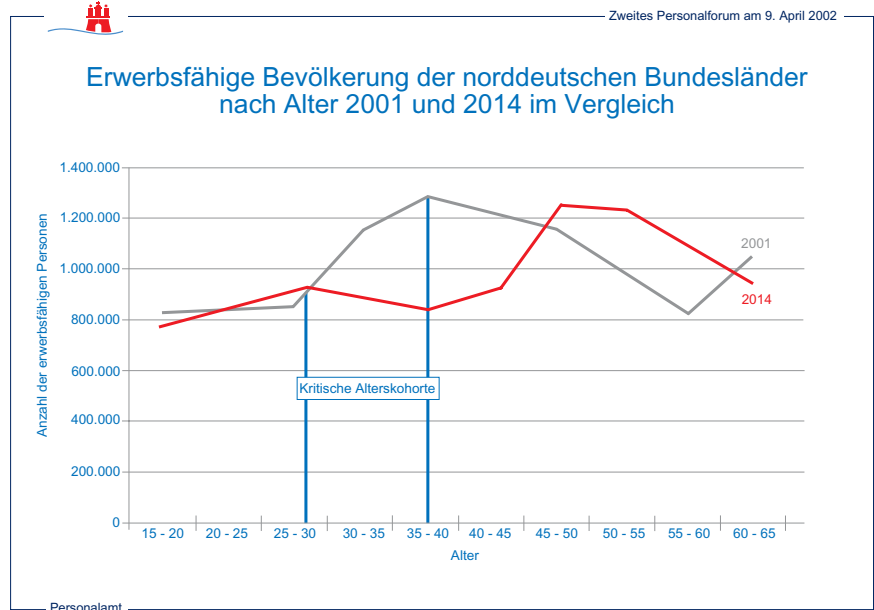
Quelle: Fuchs, Johann; Thon, Manfred, IAB Kurzbericht 4/1999

Personalamt

Freien und Hansestadt Hamburg optimal zu nutzen, müssen wir das Potenzial unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erkennen und sie kontinuierlich qualifizieren: Für veränderten Anforderungen, die ihr Arbeitsplatz künftig an sie stellen wird, für Anforderungen, die vielleicht andere Arbeitsplätze an sie stellen werden oder eventuell sogar für völlig neue Aufgabenfelder, für die sogar ein neuer Beruf zu erlernen ist.

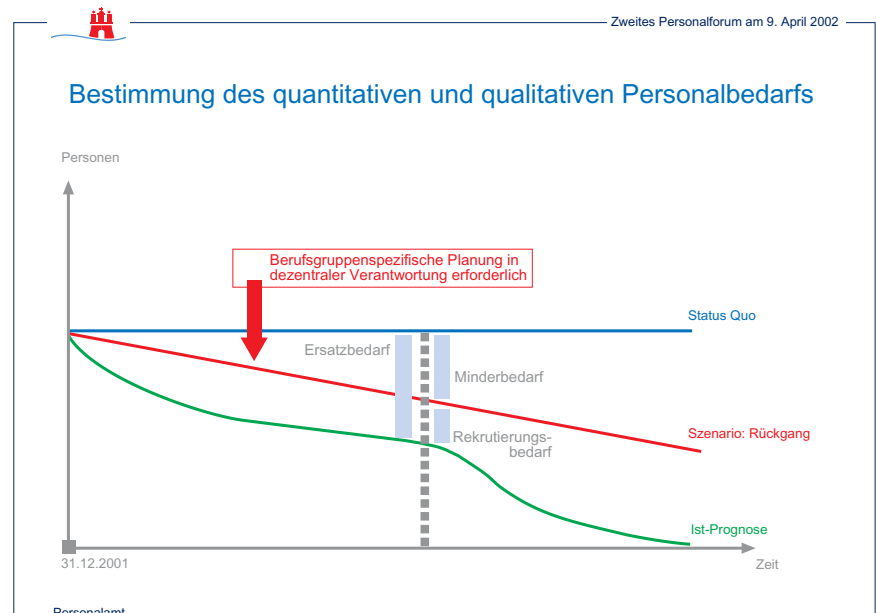
Ich möchte an dieser Stelle einem Missverständnis vorbeugen. Die von uns zu bewältigenden Prozesse - genannte seien die Stichworte Haushaltskonsolidierung und Aufgabenkritik - bedeuten nicht zwingend, dass kein Rekrutierungsbedarf vorliegt. Hohe Altersabgänge bedeuten in einer Vielzahl von Fällen, dass der einsparbedingte Minderbedarf nicht an den Ersatzbedarf heranreicht und daher trotzdem die Notwendigkeit zur Rekrutierung besteht – im Hinblick auf eine gesunde Altersstruktur am besten durch die kontinuierliche Einstellung junger Nachwuchskräfte. Welche Minder-, Ersatz-, oder Rekrutierungsbedarfe bestehen, müssen wir vorausschauend planen und analysieren: Die altersbedingt zunehmenden Ausscheidensquoten aus dem hamburgischen öffentlichen Dienst erfordern steuernde Vorgaben in Form einer systematischen Aufgaben-, Organisations- und Personalplanung. Wir benötigen eine Institutionalisierung und weitere Professionalisierung des überbehördlichen Personalplanungsprozesses mit der dazu gehörenden Investition in technische Verfahren (z.B. Personalplanung, Managementmodule) und die Investition in zentrale und dezentrale personelle Ressourcen.

Um unsere Rekrutierungsbedarfe zu decken, müssen wir uns als Arbeitgeber „Freie und Hansestadt Hamburg“ auf dem Arbeitsmarkt kontinuierlich positionieren. Hier ist z.B. die Öffnung zentraler Zugangswege über ein internetgestütztes Personalportal oder die Erarbeitung eines behörden- und berufsfeldübergreifenden konkurrenzfähigen Konzeptes gegenüber anderen



Arbeitsmärkten voranzutreiben. Analog zur nach innen und außen gerichteten Qualifizierungsstrategie ist auch bei der Positionierung des Arbeitgebers“ Freie und Hansestadt Hamburg“ der nach innen gerichtete Aspekt von größter Wichtigkeit. Um als attraktiver Arbeitgeber wahrgenommen zu werden, benötigen wir attraktive Arbeitsbedingungen über einen optisch attraktiven Arbeitsplatz hinaus. Beispielhaft zu nennen seien hier:

- Transparente Personalentwicklungssysteme,
- Einführung monetärer Leistungselemente,
- Vorbereitung der Beschäftigten auf den technologischen Wandel und die Übernahme neuer Aufgaben,



- Ausweitung des ökonomische Wissens und Handelns,
- langfristige Entwicklungsmaßnahmen für Angehörige der Laufbahngruppe des gehobenen Dienstes,
- Systematische Führungskräfteentwicklung,
- Vorausschauende Gestaltung der Rahmenbedingungen des öffentlichen Dienstes,
- flexible Arbeitszeiten und -formen.

Im Ergebnis brauchen wir - insbesondere auch vor dem Hintergrund struktureller Veränderungen der hamburgischen Verwaltung - eine optimale Mischung der Rekrutierung aus dem Binnen (verwaltungs-)markt und der Rekrutierung von jungen Nachwuchskräften aus dem externen Markt bzw. der eigenen Ausbildung.

Sehr geehrte Damen und Herren, ich hoffe ich

habe Sie überzeugen können, dass die anstehende Entwicklung eine große Herausforderung für die Struktur und Leistungsfähigkeit unserer öffentlichen Verwaltung sein wird. Ich bin überzeugt, dass nur derjenige in dieser langfristigen Entwicklung bestehen kann, der den Faktor Personal wertzuschätzen weiß und im Rahmen eines ganzheitlichen Personalmanagements auch das geeignete Repertoire vorhält. Eine große Aufgabenfülle für uns alle, die im Bereich Human Resources beschäftigt sind.

Ich bin sicher, Sie können den heutigen Tag nutzen, um innerhalb unserer Foren und Stände Anregungen für Ihre tägliche Arbeit zu erhalten, Ihre existierenden Ideen zu vertiefen und - nicht zuletzt - Ihre Kontakte zu pflegen.

Ich wünsche Ihnen einen ereignisreichen Tag auf unserem zweiten Personalforum.

Aktuelle Entwicklungen im Dienst- und Tarifrecht

Ulrike Reinert, Personalamt

Weiterentwicklung des Dienst – und Versorgungsrechts - wo steht die Dienstrechtsreform heute?

Blickpunkt personal 1/2001: „... es geht mit großen Schritten voran.“ Das war damals die Antwort auf die Ausgangsfrage. Mit dem Ende der Legislaturperiode des Bundes zeigt sich, dass sich in der Tat einiges im Besoldungs- und Versorgungsrecht geändert hat. Es sind komplexe Gesetzgebungsvorhaben abgeschlossen worden: die Professorenbesoldungsreform, das 6. Besoldungsänderungsgesetz, das Versorgungsänderungsgesetz 2001 – und auch das Besoldungsstrukturgesetz ist unterdessen beschlossen worden; der Bundesrat hat dem Gesetz am 31. Mai 2002 zugestimmt.

Mit den Änderungen in der Besoldung will der Bund vor allem zwei Ziele erreichen: Es sollen die Kompetenzen der Länder ausgeweitet werden, um eine größere Vielfalt in der Besoldung zu ermöglichen, und das Leistungsprinzip weiter gestärkt werden. Im Versorgungsrecht wurde weiter an der Absenkung des Anstiegs der Versorgungsausgaben und der Angleichung der Beamtenversorgung an die Entwicklungen bei der gesetzlichen Rentenversicherung gearbeitet. Durch eine Ausweitung der

Länderkompetenzen sollen die Regelungsdichte verringert, Verwaltungsabläufe einfacher und die Eigenständigkeit der Länder gefördert werden. Der Bund zieht sich aus Regelungsbereichen zurück und überlässt sie den Ländern. In diesem Zusammenhang stehen z.B. die Übertragung der Regelungskompetenz für Anwärtersonderzuschläge auf die für die Besoldung zuständigen Ministerien oder die für Sonderzuschläge zur Sicherung der Funktions- und Wettbewerbsfähigkeit auf die obersten Dienstbehörden im Einvernehmen mit den für die Besoldung zuständigen Ministerien der Länder. Vorher waren diese Regelungen vom Bundesministerium des Innern durch Rechtsverordnung mit Zustimmung des Bundesrates zu treffen.

Ursprünglich war das Besoldungsstrukturgesetz als sehr entschiedener Schritt in diese Richtung gedacht. Mit der Bandbreitenregelung – Spreizung der Eingangs- und der ersten Beförderungssämter im gehobenen und höheren Dienst über jeweils drei Besoldungsgruppen – sollten die Länder ein sehr flexibles Instrument der Besoldungsfestsetzung erhalten. Der Bundesrat hatte sich deutlich gegen diese Regelung gewandt; der Bundestag hat sie aus

dem Gesetzentwurf herausgenommen - ebenso wie übrigens die Streichung des Verheiratetenfamilienzuschlages -, die Freigabe der Stellenobergrenzen jedoch beibehalten.

Die Streichung der Bandbreitenregelung ist aus Hamburger Sicht sehr zu begrüßen. Mit der Ausweitung der Länderkompetenzen wird nämlich auch die Besoldungseinheit schrittweise aufgegeben. Diese ist geschaffen worden, weil die vorher geltenden Rahmenregelungen nicht genügt hatten, um ein zumindest in Grundzügen aufeinander abgestimmtes Besoldungsrecht zu erreichen. Die Folge war, dass die Dienstherren untereinander um die besten Bewerberinnen und Bewerber konkurrierten – was letztlich zu einem Anstieg der Besoldungsausgaben führte.

Dies liegt nicht im Interesse Hamburgs, im Grunde im Interesse keines Dienstherrn. In den Grundlagen der allgemeinen Besoldung – Ämtereinstufung und Höhe der Besoldung – hat der Bund damit (anders als im Hochschulbereich) das Ziel, sich aus diesem Regelungsbereich zurückzuziehen und die Länderkompetenzen auszuweiten, nicht erreicht. Gleichwohl hat er deutliche Schritte in diese Richtung unternommen, indem er Regelungsbereiche auf Verwaltungsebene auf die Länder verlagert hat. Dies hat er aber insofern nicht grenzenlos getan, als mindestens das für das Besoldungsrecht zuständige Landesministerium beim Erlass von Regelungen einzubeziehen ist. Hintergrund? Die Flächenstaaten, in denen auch die Gemeinden Dienstherren sind, befürchten, dass diese Gemeinden mit einem im Ergebnis ruinösen Besoldungswettbewerb um die besten Bewerberinnen und Bewerber, Beamtinnen und Beamten konkurrieren – Recht haben sie! Dies gilt aber genauso für das Verhältnis der Bundesländer untereinander. Mit dem Dienstrechts-

reformgesetz vom 24.2.1997 ist den Ländern die Möglichkeit eröffnet worden, herausragende Leistungen durch Leistungsprämien, -zulagen oder – bei Dauerhaftigkeit dieser Leistungen – Leistungsstufen, also vorzeitiges Aufsteigen in den Stufen des Grundgehaltes, zu belohnen. Mit diesen monetären Leistungsanreizen sind neben der Beförderung weitere Elemente konkreter finanzieller Leistungsbelohnungen in das Bundesbesoldungsgesetz eingeführt worden.

Eines muss dabei aber deutlich bleiben: Neu ist die Leistungsbezahlung im Beamtenrecht nicht. Vielmehr war und ist die Leistung immer schon wesentliches Kriterium für Einstellung und Beförderungen gewesen.

Neu ist aber der Aspekt finanzieller Leistungsbelohnung unterhalb der Schwelle von Beförderungen und neu ist die Möglichkeit, auf dauerhaft unterdurchschnittliche Leistungen durch eine Hemmung des Aufsteigens in den Stufen reagieren zu können. Dies alles muss in Hamburg noch in Landesrecht umgesetzt werden; diese Diskussion ist eingeleitet. Sie dreht sich im wesentlichen um den Verwaltungsaufwand, den Zusammenhang mit der Novellierung des Beurteilungswesens – und insbesondere die Finanzierbarkeit. Es spricht aber viel dafür, gerade in Zeiten großer und notwendiger Einsparungen und Aufgabenkritik, die Beschäftigten auch an den finanziellen Erfolgen teilhaben zu lassen.

Bei der Einführung monetärer Leistungsanreize können jetzt die Ergebnisse des Erfahrungsberichtes der Bundesregierung zur Dienstrechtsreform einfließen. Zusammengefasst ergibt sich danach, dass monetäre Leistungsanreize von den Bediensteten begrüßt werden – sie aber nur dann leistungssteigernd wirken können, wenn die Grundsätze der Vergabe vorher bekannt sind. Es darf also nicht

einmal der Verdacht entstehen, sie würden nach dem „Nasenprinzip“ – die schönste zuerst – vergeben. Kritisiert wurde außerdem die Quotierung der Leistungsanreize: In einem Jahr können 10 % der Beamtinnen und Beamten der Besoldungsordnung A Leistungsprämien und -zulagen und weitere 10 %, solange sie das Endgrundgehalt noch nicht erreicht haben, Leistungsstufen erhalten. Mit dem Besoldungsstrukturgesetz wird darauf reagiert: Die Quoten werden ausgeweitet auf je 15 %, Leistungsstufen können jederzeit gewährt werden und insoweit nicht benötigte Prozentanteile für Leistungsprämien und -zulagen genutzt werden, und es können



Zweites Personalforum am 9. April 2002

Versorgung – Begrenzung des Anstiegs der Versorgungskosten

„Wesentlich ruhiger sieht es im Moment noch im Bereich der Versorgung aus: ...

In diesem Jahr will der Bund den Zweiten Versorgungsbericht sowie den Erfahrungsbericht über die Dienstrechts- und Versorgungsreform der letzten Jahre vorlegen. Daraus will er gegebenenfalls Handlungsbedarf ableiten.“

Auszug aus „blickpunkt personal 1/2001“
Weiterentwicklung des Dienst- und Versorgungsrechtes
Ulrike Reinert, Dr. Reinhard Rieger

- Personalamt -

Teamleistungen honoriert werden. Das Professorenbesoldungsreformgesetz soll dazu beitragen, die Effektivität und Qualität von Lehre und Forschung durch eine stärker leistungsorientierte Professorenbesoldung mit einer wettbewerbsfähigen, flexiblen Bezahlsstruktur zu verbessern. Dazu wird das bisherige System vollständig geändert. Es gibt kein Aufsteigen in Stufen des Grundgehaltes mehr, sondern lediglich drei Besoldungsgruppen - W 1 bis W 3 - mit Festgehältern.

Die Besoldungsgruppe W 1 soll für Juniorprofessorinnen und -professoren zur Verfügung stehen, die Besoldungsgruppen W 2 und W 3 für Professorinnen und Professoren an Fachhochschulen und Universitäten. In den Besoldungsgruppen W 2 und W 3 können die Festgehälter durch Leistungsbezüge ergänzt werden – was regelhaft auch der Fall sein soll. Diese Bezüge sind für besondere Leistungen in Forschung und Lehre, aus Anlass von Berufungs- oder Bleibeverhandlungen oder für Engagement in Hochschulgremien möglich, sie können ruhegehaltfähig sein und dynamisiert werden - Näheres regeln die Länder. Die Obergrenze der Besoldung wird im wesentlichen pauschal bestimmt: Die Ausgaben für die Professorenbesoldung dürfen einen bestimmten Rahmen nicht überschreiten. Mit diesem Modell wird nicht nur eine Besoldungsstruktur eingeführt, die sich maßgeblich an konkreten Leistungen orientiert, sondern der Bund zieht sich weitgehend aus diesem Regelungsbereich zurück. Derzeit erarbeitet der Arbeitskreis für Besoldungsfragen Musterregelungen für die Umsetzung in Landesrecht. Diese bieten zumindest einen Orientierungsrahmen, der hoffentlich dazu beiträgt, dass sich die Lebensverhältnisse in den Ländern nicht zu weit auseinander entwickeln. Tatsächlich wurde eine rasante Entwicklung in Gang gesetzt: Noch vor dem Zweiten Versorgungsbericht des Bundes lag der Referentenentwurf des Versorgungsänderungsgesetzes 2001 vor - im Juli 2001. Der Gesetzentwurf wurde dem Bundeskabinett zusammen mit dem Zweiten Versorgungsbericht vorgelegt und in dieser Kombination dann auch dem Bundesrat zugeleitet. Das Gesetz wurde noch im Dezember 2001 im

Bundesgesetzblatt veröffentlicht. Einzelheiten zum Gesetz sind in den Rundschreiben vom 22. Januar 2002 (110.00-30.19,14) und vom 11. März 2002 (110.00-30.19,14) näher erläutert.

Mit dem Versorgungsänderungsgesetz 2001 sollen die Auswirkungen der Rentenreform durch das Altersvermögensgesetz und das Altersvermögensergänzungsgesetz wirkungsgleich in der Beamtenversorgung nachvollzogen werden. Dabei war zu berücksichtigen, dass der Dienstherr von Verfassungen wegen die amtsangemessene Alimentation – einschließlich der Versorgung – selbst sicherstellen muss, aber auch, dass zu einer wirkungsgleichen Übertragung auch die Einbeziehung der Beamtinnen und Beamten in eine staatliche geförderte private Altersvorsorge gehört – aber mit der wichtigen Besonderheit, dass dies keine Notwendigkeit sein darf, sondern eben nur eine freiwillige Möglichkeit. Das Versorgungsänderungsgesetz 2001 bezieht auch die vorhandenen Versorgungsempfängerinnen und -empfänger in die Absenkung des Versorgungsniveaus mit ein. Dies erfolgt nach der Methode des „Weniger Mehr“: Lineare Anpassungen werden nicht vollständig weitergegeben, sondern etwas abgesenkt. Diese Absenkung fließt teils in den Haushalt, teils in die Versorgungsrücklage. Auf diese Weise wird erreicht, dass die Versorgungsbezüge im Zuge linearer Anpassungen weiterhin ansteigen – nur eben weniger stark als bei ungeschmälerter linearer Anpassung. Es gibt also weniger mehr. Gleichzeitig sinkt aber das Versorgungsniveau, so dass der Höchstruhegehaltssatz von 75 % auf 71,75 % sinkt und der jährliche Steigerungsfaktor für jedes Jahr ruhegehaltfähiger Dienstzeit von 1,875 % auf



Zweites Personalforum am 9. April 2002

Versorgung – Versorgungsänderungsgesetz 2002 Absenkung des Versorgungsniveaus um insgesamt 6,33 %

Bereich	Maßnahme	Zeit	Wirkung der Maßnahme (Absenkung des Versorgungsniveaus)	Absenkung Versorgungsniveau insgesamt
Besoldung Versorgung	Absenkung lin. Anpassungen um 0,2 % (VersRückIG)	1999 bis 2002	0,6 %	0,6 %
Versorgung	Absenkung des Versorgungssatzes	2003 bis ca. 2010	4,33 %	4,93 %
Besoldung Versorgung	Absenkung lin. Anpassungen um 0,2 % (VersRückIG)	2011 bis 2017	1,4 %	6,33 %

- Personalamt -

1,79375 %. Für acht lineare Anpassungen ab 2003 fließen nur deren Absenkungen für Versorgungsempfängerinnen und -empfänger in die Versorgungsrücklage sowie der bis dahin erreichte Basiseffekt von 0,6 % der Besoldungs- und Versorgungsausgaben insgesamt. Nach der achten linearen Anpassung wird dann der Aufbau der Versorgungsrücklage durch allgemeine Absenkung der linearen Anpassungen wieder aufgenommen. Die Übersicht auf Seite 8 verdeutlicht die Wirkun-

gen. Dabei wurden jährliche lineare Anpassungen angenommen – im Fall von Nullrunden kann sich der zeitliche Ablauf jedoch verschieben. Am Ende dieser Entwicklung wird das Versorgungsniveau um 6,33 % und das Besoldungsniveau um 2 % abgesenkt worden sein. Damit sind nach den Änderungen durch das Dienstrechtsreformgesetz vom 24.2.1997 und das Versorgungsreformgesetz vom 29.6.1998 erneut einschneidende Änderungen im Versorgungsrecht vorgenommen worden.

Aktuelle Entwicklungen im Arbeitsrecht

Urban Sieberts, Personalamt

Welche wichtigen Neuerungen im Arbeitsrecht werden auf die Personalverantwortlichen vor Ort zukommen? In absehbarer Zeit im wesentlichen zwei, eine hamburgische und eine bundesweite: Im kommenden Jahr soll ein reformiertes Zusatzversorgungssystem für die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer der FHH in Kraft treten, im Jahre 2004 reformierte Tarifverträge für die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer der allermeisten öffentlichen Arbeitgeber.

1. Reform der Zusatzversorgung:

Wer das bisherige Gesamtversorgungssystem kennt, weiß, dass es in einem wesentlichen Punkt problematisch ist: Die Höhe der Versorgung ist von so vielen Variablen – wie der Rente, den Sozialversicherungsbeiträgen, der Steuer etc. – abhängig, dass sie sich immer wieder verändert. Auch können Gesamtversorgungsberechtigte grundsätzlich nicht von der sog. „Riesterförderung“ profitieren, die ihnen beim Aufbau einer zusätzlichen privaten Altersvorsorge helfen würde. Beide Gründe haben dazu geführt, dass das Gesamtversorgungssystem für die in der VBL Versicherten inzwischen abgeschafft worden ist. Dieses System soll daher auch in Hamburg durch ein anderes ersetzt werden, das einheitlich für alle aktiven und ehemaligen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer gelten kann – freilich unter Wahrung der erworbenen Besitzstände. Sinnvollerweise muss es sowohl frei von den erwähnten Variablen und „riesterfähig“ als auch einfach, nachvollziehbar und – selbstverständlich – finanzierbar sein. An der Gesetzesänderung wird z.Zt. gearbeitet.

2. Reform der Tarifverträge

Bundesweit wird angestrebt, die allgemeinen Tarifverträge BAT und MTArb zu einem einheitlichen „Ta-

rifvertrag öffentlicher Dienst“ zu verschmelzen und die speziellen Tarifverträge z.B. über Zulagen, Zuwendung oder Urlaubsgeld auf einige wenige zu verringern. Sucht man einmal danach, in welchen Punkten Arbeitnehmer- und Arbeitgeberverbände im Großen und Ganzen übereinstimmen, dann sind – bei aller Vorsicht – Änderungen in vier Bereichen denkbar [Stand: 9.4.2002]:

- Die Arbeitszeit könnte zukünftig durch Rahmenzeiten und Arbeitszeitkorridore flexibler gestaltet werden. Auf Arbeitszeitkonten könnten Zeitguthaben angesammelt werden, die sich noch durch in Zeit umgerechnete Zeitzuschläge steigern („Freizeit statt Geld“) und später abrufen ließen.
- An die Stelle der Beschäftigungs- und Dienstzeit könnte eine einheitliche „Betriebszugehörigkeit“ treten.
- Die Eingruppierung und Einreihung könnte vereinfacht werden, indem die Tarifparteien die Vielzahl der Vergütungs- bzw. Lohngruppen reduzieren und in den Tätigkeitsmerkmalen detaillierte Einzelbeschreibungen durch mit Beispielen illustrierte Oberbegriffe ersetzen. Fielen Bewährungs-, Fallgruppen- und Zeitaufstiege weg, wäre die Bezahlung weniger leistungsunabhängig
- In der Entgeltstruktur könnten Berufserfahrungsstufen die bisherigen Lebens- bzw. Dienstaltersstufen ablösen. Die familienbezogenen Stufen des Ortszuschlages könnten entfallen und die Zahl der Zulagen reduziert werden.

Welche dieser Änderungsvorstellungen Wirklichkeit werden, hängt u.a. davon ab, ob sich die Tarifparteien darüber einigen, wie sie die möglichen Einsparungen aus einer Reform verwenden: Während die Gewerkschaften eher für eine Erhöhung der Grundvergütung eintreten, wollen die Arbeitgeber mit ihnen eher Leistungselemente finanzieren.

Foren

Forum 1: E-Government im Personalbereich

Gerhard Sadler, Michael Hauschild, Uwe Möhl,
Personalamt - Zentrale Personaldienste -

Neue Chancen für eine moderne Personalverwaltung

In der Diskussion über die Verwaltungsmodernisierung darf das Stichwort E-Government heute nicht mehr fehlen. Die Entwicklung steht noch eher am Anfang, wird die Verwaltung aber in kurzer Zeit wesentlich verändern. Dieser Überblick soll einen Eindruck vermitteln,

- was unter E-Government zu verstehen ist,
- welche Entwicklungen für die Personalverwaltung zu erwarten sind,
- welche IuK-Technik dafür nutzbar zu erwarten ist.

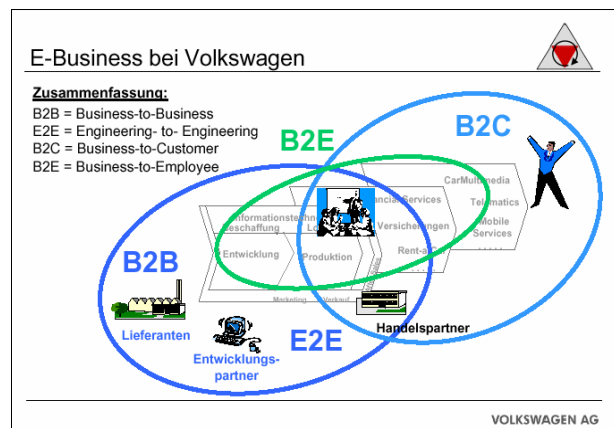
E-Government meint nicht etwa die Automatisierung von Senat oder von Politik überhaupt; im Schwerpunkt geht es um die Leistungen und IuK-Anwendungen öffentlicher Verwaltung. Unter E-Government ist zu verstehen "die Abwicklung geschäftlicher Prozesse im Zusammenhang mit Regieren und Verwalten (Government) mit Hilfe von Informations- und Kommunikationstechniken über elektronische Medien"¹, vergleichbar Begriffen aus der Privatwirtschaft wie E-Commerce, E-Business, E-Banking u.a.m. E-Government verbindet die etablierten und weiterzuentwickelnden IuK-Anwendungen mit Bürokommunikation und Internet bis hin zu mobilen Endgeräten über künftige breitbandige Übertragungskanäle (UMTS). Die Komponenten des E-Government werden gern mit Abkürzungen bezeichnet wie

- G2B = Government-to-Business (Geschäftsprozesse zwischen Verwaltung und Wirtschaft, z.B. Beschaffungen, Public-private-partnership),
- G2C = Government-to-Citizen (Geschäftsprozesse zwischen Verwaltung und Bürger, z.B. Reisepass- oder Bauanträge, Kfz-Zulassung)
- G2G = Government-to-Government (Geschäftsprozesse innerhalb des öffentlichen Bereichs, Kooperationen, Planungsverbände, Genehmigungsverfahren)
- G2E = Government-to-Employee (Geschäftsprozesse zwischen Personaladministration und Beschäftigten, das "E-Government nach innen")

Im Allgemeinen werden drei Stufen des E-Government unterschieden:

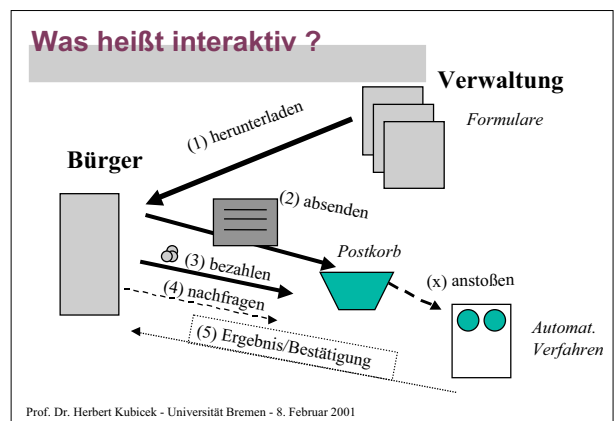
1. Information (Dienstleistungen, Zuständigkeiten, Vordruck-Download, Bearbeitungszeiten)

2. Kommunikation (E-Mail, elektronische Antragstellung, Chat zu Fachfragen)
3. Transaktion (direkter Zugang zu DV-Anwendungen).



Quelle: Volkswagenwerk (B2E = Business-to-Employee entspricht in der Verwaltung = G2E)

Der größte Qualitätssprung wird in der dritten Stufe liegen: Die Transaktion könnte am Beispiel eines Beihilfeantrages so aussehen, dass der Vordruck elektronisch heruntergeladen, am PC oder Mobilfunkgerät ausgefüllt und elektronisch abgesandt wird, die automatische Bearbeitung anstößt und zu einem elektronischen Bescheid führt. Dafür ist noch viel zu tun. Insbesondere bedarf es einer grundlegenden Optimierung der IuK-Prozesse, damit sie für einen elektronischen Anstoß geeignet sind. Bei der



Kubicek, Herbert, Vortrag Deutsche Sektion des Internat. Instituts für Verwaltungswiss. in Hamburg am 13.02.2001

Beihilfe wird auf längere Sicht, solange elektronische Arztrechnungen und Rezepte nicht mit Standard-Schnittstellen realisiert sind, noch eine manuelle Bearbeitung im Kernbereich unverzichtbar sein. Eine Bezahlfunktion - für gebührenpflichtige Leistungen - gibt es in Hamburg noch nicht. Ob hierfür Modelle kommerzieller Internet-Angebote oder Kreditkartenlösungen in Frage kommen, wird von der Finanzbehörde noch geprüft. Das Internet ist nicht E-Government, aber ein wesentlicher Baustein für den Zugang. In diesem Zusammenhang wird sich auch die Internet-Strategie ändern müssen (nach Kubicek)²:

Ein weiteres zentrales Thema für E-Government sind elektronische Signatur und Verschlüsselung. Eine funktionierende Lösung ist aus dem Home-Banking bekannt. Ähnliche Lösungen werden für Verwaltungsprozesse entwickelt, sind aber schwieriger zu realisieren, weil die Beziehungen weit komplexer sind als die direkte Beziehung zwischen Kunde und Bank.

bisher	künftig
Ziel, überhaupt im Netz präsent zu sein	Ausweitung auf Kommunikation und Transaktionen
Bunte Seiten im Angebot, einige Listen und Vordrucke	Strategie für Dienstleistungsangebote nach Kundenwünschen
Erstellung der Internetseiten durch Personen neben anderen Aufgaben, gelegentliche Aktualisierung	Professionalisierung, Kapazitäten für Entwicklung und Pflege von Daten, Angeboten und Prozessen
Präsentation von Angeboten nach Behördenzuständigkeiten	Zugang über Portale im Problembezug, behörden- und verwaltungsübergreifend
Keine organisatorischen Änderungen	Grundlegende Überprüfung und Anpassung der Prozesse und Strukturen
Technische Realisierung meist über externe Stellen (Provider), keine Änderung der internen DV-Systeme	IuK-technische Änderungen der Netze und DV-Anwendungen (mit vergleichbarem Kapazitätseinsatz wie für andere größere DV-Anwendungen)

Es gibt inzwischen zwar eine gesetzliche Regelung mit dem Signaturgesetz, allerdings in der Umsetzung noch Lücken, die eine eindeutige Zuordnung von Personen zu Schlüsseln verhindern. Für das Thema G2E kann man allerdings fragen, ob die vorhandenen Instrumente (Benutzererkennung und Passwort) innerhalb des FHHNet nicht bereits ausreichen, jedenfalls für unkritische Anwendungen wie eine Adressenänderung oder einen Dienstreiseantrag.

G2E kann sich schwerpunktmäßig auf folgende Aufgabenfelder erstrecken:

- Self Service in der Personalverwaltung, z.B. Direkteingabe von Daten,

- Human Resource Management (interner Arbeitsmarkt, E-Learning),
- Performance Management (Support und Controlling von Prozessen), Knowledge Management³ (Beschäftigte als Wissensträger und Wissensvermittler),
- Customer Relationship Management (Beschäftigte als Kunden wahrnehmen, Qualitätsmanagement),
- Internal Corporate Communications (Corporate Identity, Informationen von der Verwaltungsführung).

Was läuft nun konkret in der Hamburger Verwaltung? Die Finanzbehörde erarbeitet z.Z. einen „Aktionsfahrplan E-Government“, der im Sommer vorliegen soll. Die Behörden waren aufgefordert, zu dem vorliegenden Entwurf bis Mitte April 2002 abschließend Stellung zu nehmen. Die Planungshorizonte der Finanzbehörde zeigen, mit welcher rasanten Entwicklungen zu rechnen ist:

- kurzfristig = 6 - 9 Monate,
- mittelfristig = bis zu zwei Jahren,
- langfristig = länger als zwei Jahre.

Für den Personalbereich sind Beiträge nur vom Personalamt gemeldet worden⁴

- kurzfristige Planung: Information über Stellenausschreibungen, Personalbericht, Dienst- und Tarifrecht, Einstellung, Arbeitsmedizin, Vordrucke, Verweis auf Versorgungssimulation; Aufbau einer behördenübergreifenden Internet-Plattform „Ihr Arbeitgeber Hamburg“ mit Informationen über Beschäftigungsformen, Arbeitszeitmodelle, Jobs, Service u.a.
- mittelfristige Planung: Online-Bewerbungen, Seminaranmeldungen, Pilotversuch Web-Based-Training, Dienstreisemanagement und -abrechnung.
- langfristige Planung: elektronische Gehaltsmitteilung, durchgängige Bearbeitung von Beihilfe- und Kindergeldanträgen, Änderung von Stammdaten am Bildschirm (Self Service), Workflow-Plattform für Information über Urlaubstage, Anträge usw.

Was wird sich ändern? Ein Blick in die Literatur und Erfahrungsberichte von Unternehmen vermittelt eine Ahnung, was auf uns zukommen wird:

- Personalverwaltung zu großen Teilen im Self Service,
- Virtuelle Organisation im Hintergrund statt Personalverwaltung vor Ort,
- Breitere Leitungsspannen, auch über örtlich verteilte Einheiten,
- Bündelung von Servicefunktionen im Personalbereich,
- Rationalisierungseffekte in der Personalverwaltung im engeren Sinne (bis zu 20 %?),
- Verwaltungsweite und zeitlich unbegrenzte

- Verfügbarkeit von Spezialistenwissen,
- Stärker individuell gestaltbare Personalentwicklung in Geschäftsprozessen und auf personalisierten Lernplattformen,
- Zielgerichte und kompetente Führungsinformationen,
- Erweiterte Freiräume für das Management durch Entlastung von administrativen und edukativen Funktionen,
- Verwaltungsweites Wissensmanagement.

Was das für die hamburgische Personalverwaltung bedeutet, ist noch schwer einschätzbar. G2E ist nicht nur eine Thema des Personalamtes, sondern betrifft alle Behörden, alle Personalabteilungen, alle Personalverantwortlichen. Hier ist Kooperation gefordert. Sicherlich werden sich gerade die Intendanzbereiche, auch die Personalverwaltung, möglichen Veränderungsprozessen nicht verschließen können. Soweit Information, Beratung und Transaktion künftig unabhängig von Ort und Zeit allgemein verfügbar sein werden, könnten sich für die rein administrativen Aufgaben Fragen der organisatorischen Zuordnung neu stellen (z.B. eine Zusammenfassung in Serviceeinheiten oder virtuellen Personalbüros?⁵). Andererseits ergeben sich aus den Veränderungsprozessen neue Herausforderungen für die Personalplanung und die Personalentwicklung. Insbesondere die Gestaltung des Wandels und die Qualifizierung zur Veränderung werden eine noch größere Bedeutung im Rahmen des Personalmanagements erhalten. „Personalmanager“ zentral und dezentral müssen die Strategieentwicklung und die Einführung von E-Government mit gestalten.⁶

Soweit sich einheitliche Lösungen anbieten, wird das Personalamt prüfen, ob es im Rahmen seiner Möglichkeiten Kooperation und Dienstleistungen anbieten kann. Dafür käme auch eine behördenübergreifende Zusammenarbeit bis hin zu einer Projektorganisation in Betracht. Wie das mit den Grundsätzen der Budgetierung vereinbart werden kann, wird noch zu klären sein. Auch daran wird im Rahmen des E-Government-Aktionsfahrplans zu arbeiten sein. Die deutsche Verwaltungslandschaft sieht noch eine Reihe von Problemen in der Umsetzung:⁷

- 88 % = fehlende Strategie,
- 68 % = unklare rechtliche Rahmenbedingungen,
- 77 % = finanzielle Probleme,
- 66 % = Mangel an qualifiziertem Personal.

Diese Probleme zu überwinden, erfordert insgesamt ein professionelles Vorgehen. Hamburg ist hier auf einem guten Weg: Über eine Ausschreibung hat die Finanzbehörde einen externen Berater⁸ ausgewählt, der die Einführung von E-Government in der hamburgischen Verwaltung unterstützen wird. Vorgesehen ist ein Vorgehenskonzept im Zusammenwirken mit allen Behörden

nach dem Prinzip “Balanced E-Government”:

- Bottom up werden die Planungen, Ansätze und Qualifizierungsmaßnahmen der Behörden erfasst und weiterentwickelt, wie sie sich insbesondere im E-Government-Aktionsfahrplan niederschlagen.
- Top Down soll eine Vision entwickelt werden, aus der eine E-Government Strategie abgeleitet werden kann.

Die Beratung ist nicht kostenlos, sondern von den Behörden zu finanzieren. Auch das wird noch eine spannende Frage sein.

Bei der Finanzbehörde wird eine Projektorganisation aus Lenkungsausschuss, Projekt-, Schwerpunkt- und Arbeitsgruppen gebildet. In diese Struktur gehört auch der Personalbereich.

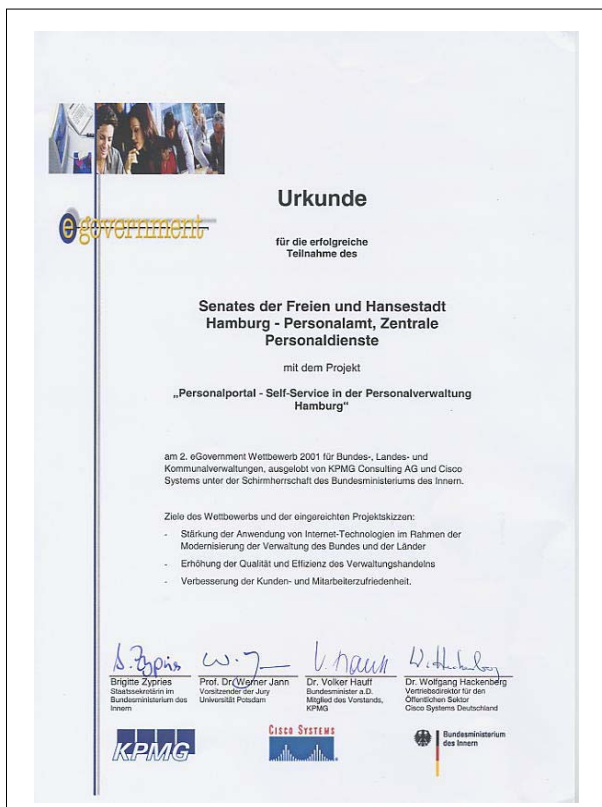
E-Government im Personalbereich - erste Schritte auf dem Weg

Wie schon im vergangenen Jahr hat Hamburg sich auch in diesem Jahr an einem E-Government-Wettbewerb beteiligt. Diese Wettbewerbe haben zum Ziel, die Anwendung und Entwicklung der Internet-technologie in Bundes-, Landes- und Kommunalverwaltungen zu fördern. Ausrichter sind die Firmen Cisco Systems, der weltgrößte Anbieter von Networking-Lösungen, und KPMG, eine 1890 gegründete deutsch-amerikanische Treuhandgesellschaft und ein Beratungs- und Wirtschaftsprüfungunternehmen. Die Wettbewerbe stehen unter der Schirmherrschaft des Bundesministeriums des Innern. Das Ergebnis im Wettbewerb 2000 konnte sich für Hamburg sehen lassen: Sonderpreis für den in den Landesverwaltungen bislang beispiellosen ganzheitlichen E-Government-Ansatz, der neun Einzelprojekte in einer konsistenten Gesamtstrategie bündelt. Für den Wettbewerb 2001 ging es darum, Visionen zu entwickeln, und zwar zu allen vier der vorn genannten Komponenten des E-Government. In der Kategorie Verwaltung – Beschäftigte reichte Hamburg zwei Beiträge ein:

- Die Finanzbehörde das FHHPortal als technologische Basis für den organisierten Aufbau von Wissensmanagement für die Verwaltung und personalisierbare Portalseite zu Arbeitsinformationen mit Vorteilen wie weniger Aufwand für Informationsbeschaffung und weniger Fehler durch Vermeidung von Medienbrüchen.
- Das Personalamt - Zentrale Personaldienste - das Personalportal als Self-Service in der Personalverwaltung Hamburg zur Information, Kontaktaufnahme, Kommunikation sowie Interaktion für die Beschäftigten mit der Personalverwaltung in einem Portal mit Vorteilen wie Entscheidungsunterstützung für Beschäftigte, weniger Aufwand

für Informationsbeschaffung und weniger Aufwand bei Anträgen und Bewilligung von Leistungen für die Beschäftigten.

Auch das Ergebnis in diesem Jahr kann sich für Hamburg sehen lassen: Die Auszeichnung in der Kategorie Verwaltung – Beschäftigte für die Idee von Portalen zur Erschließung des internen Verwaltungswissen (Finanzbehörde) und für “personal self service” (Personalamt) (vgl. folgende Abbildung). Der erneute Preisgewinn erhöht den Erwartungsdruck auf die Hamburger Verwaltung weiter und ist zugleich Ansporn für künftige Leistungen.



Was verbirgt sich aktuell hinter diesem Personalportal?

Es geht um die Entwicklung einer Pilotanwendung - zunächst nur im Intranet. Eine Pilotierung im Intranet macht vieles einfacher: Es können nur Kollegen aus der FHH zugreifen. Damit sind keine Berechtigungsprüfungen notwendig ebenso wenig wie eine Selektierung nach verwaltungsintern und öffentlich. Dabei wird die Pilotanwendung zunächst auf die ersten beiden von den drei möglichen Stufen beschränkt bleiben, also auf Angebote zur Information und Kommunikation. Als erstes Beispiel für Kommunikation ist vorgesehen der Kindergeldantrag mit Plausibilitätsprüfungen. Transaktionen, d.h. der unmittelbare Zugriff der Beschäftigten auf Personalanwendungen, sind für die Pilotierung noch nicht vorgesehen. In der Entwicklung der Pilotan-

wendung arbeiten die Zentralen Personaldienste mit der Fachhochschule Nordost-Niedersachsen in Lüneburg zusammen. Der Multimedia-Informatik-Studiengang (Prof. Dr. Groß und Dozent Dimitriades) erarbeitet die Pilotanwendung als Abschlußprojekt, das bis Juli 2002 beendet sein muß.

Sie wollen wissen, was es schon gibt? Werfen Sie doch einmal einen Blick in das Intranet: www.personalamt.stadt.hamburg.de oder in das Internet: www.hamburg.de und www.verwaltung-der-zukunft.de.

luK-Technik zur Unterstützung des E-Governments im Personalbereich

Wie werden zurzeit und in Zukunft die drei Stufen des E-Governments: Information, Kommunikation und Transaktion durch luK-Technik unterstützt? Der Bereich der Information wird derzeit durch das bestehende Intranet-Angebot (HTTP-Server), die öffentlichen Ordner in Outlook und speziell durch Formulare (http://www.personalamt.stadt.hamburg.de/P4/p4_2/p4_2_1/vordrucke/vordrucke-p10.htm) im PDF-Format unterstützt. Damit sind die Basistechnologien für das Informationsangebot im Intranet vorhanden. Ein Problem ist allerdings, dass Informationsinhalte schnell veralten und oft nicht auf dem neuesten Stand sind. Diese Probleme sollen in naher Zukunft durch ein Redaktionssystem für das Intranet gelöst werden.

Welche Vorteile hat ein solches Redaktionssystem:

- Informationen können aktueller gehalten werden, weil durch die Vergabe von Berechtigungen direkt am Ort der Informationsentstehung Intranetseiten „produziert“ werden können.
- Kein Wissen über die Erstellung von HTML-Seiten bei den Fachverantwortlichen notwendig.
- Einfache Verknüpfungsmöglichkeit mit vorhandenen Word- und Excel-Dokumenten (auch auf die öffentlichen Ordner).
- Mehrfachverknüpfung von Inhalten (z. B. Organisationssicht und personalisierte Sicht) wird vereinfacht.

Geplant ist, ein Redaktionssystem für das Intranet bis Ende 2002 einzuführen. Die Situation beim Internetangebot ist ähnlich, mit einem Unterschied, dass für die Erstellung der Informationsangebote im Internet bereits Mitte 2002 ein Redaktionssystem zur Verfügung stehen wird. Zurzeit fehlt allerdings noch eine luK-Technik zur Personalisierung des Informationsangebots innerhalb eines Personal-Portals. Eine sehr gute, aber eventuell aufwendige Lösung könnte sein, Daten aus dem zentralen PAISY-System für diese Aufgabe zu nutzen. Zur elektronischen Kommunikation steht uns innerhalb der hamburgischen Verwaltung nahezu flächendeckend das FHHinfoNET zur Verfügung.

Allerdings gibt es bei der Nutzung für ein G2E folgende Probleme:

- Wem muss ich meine Email schicken? (Information)
- Wer ist für meine Fragestellung, meinen Antrag zuständig? (Information, Personalisierung)
- Muss meine Email elektronisch signiert oder verschlüsselt sein? (Rechtliche Klärung, Information und technische Voraussetzung)
- Habe ich alle Daten korrekt übermittelt? (Online-Formulare mit Plausibilitätscheck fehlen!)
- Mitzeichnung von Anträgen/Mitteilungen.

Ab Mai 2002 bis Ende 2002 wird innerhalb des FHHinfoNET die digitale Signatur mit Verschlüsselungsmöglichkeit realisiert, womit ein Problem gelöst ist. Eine Lösung für die anderen beschriebenen Probleme steht allerdings noch aus.

Eine IuK-Unterstützung von Transaktionen ist derzeit noch nicht realisiert. Mit der geplanten Einführung von PAISY-Archiv wird allerdings eine Basistechnologie eingeführt werden, die in den nächsten Schritten einen Webclient für PAISY ermöglicht. Dieser Webclient ermöglicht theoretisch Transaktionen mit PAISY von jedem Arbeitsplatz der Hamburger Verwaltung aus. Natürlich müssen vorher alle Datenschutzaspekte geklärt werden. Mit diesem

Webclient ist es z. B. möglich, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter direkt ihre Adressangaben im PAISY-System ändern. Welche konkreten Möglichkeiten den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern angeboten werden, muss allerdings noch konzipiert werden.

- 1 Hochschule für Verwaltungswissenschaften Speyer nach AWW: Wege zur vitalen Stadt, 2002.
- 2 nach Kubicek, Herbert, Vortrag Deutsche Sektion des Internat. Instituts für Verw.wiss.in Hamburg am 13.02.2001.
- 3 „Mit der Aufbereitung von Rechtsvorschriften für Sachbearbeiter könnten Milliarden eingespart werden.“ Lenk, Klaus. Elektronische Bürgerdienste im Flächenland als staatlich-kommunale Gemeinschaftsaufgabe. Verwaltung & Management 2002 S. 4 ff.
- 4 ausgenommen die Hochschulen: In-/Exmatrikulation, Stellenausschreibungen, Bewerbungen.
- 5 Zech, Reinhold. E-Services im Personalmanagement. Kongress Moderner Staat 2001 Berlin.
- 6 Krutoff, Heike, KGSt, E-Government: Herausforderung für das Personalmanagement. Kongress Moderner Staat 2001 Berlin.
- 7 Price Waterhouse Coopers und Deutscher Städte- und Gemeindebund. Umfrage bei 200 großen deutschen Städten 2000.
- 8 EDS-Systematics.

Forum 2: Modernes Gesundheitsmanagement

Dr. Michael Peschke, Stefanie Keller, Personalamt,
Ute Walther, Bezirksamt Bergedorf

Ziele, Handlungsebenen und Akteure

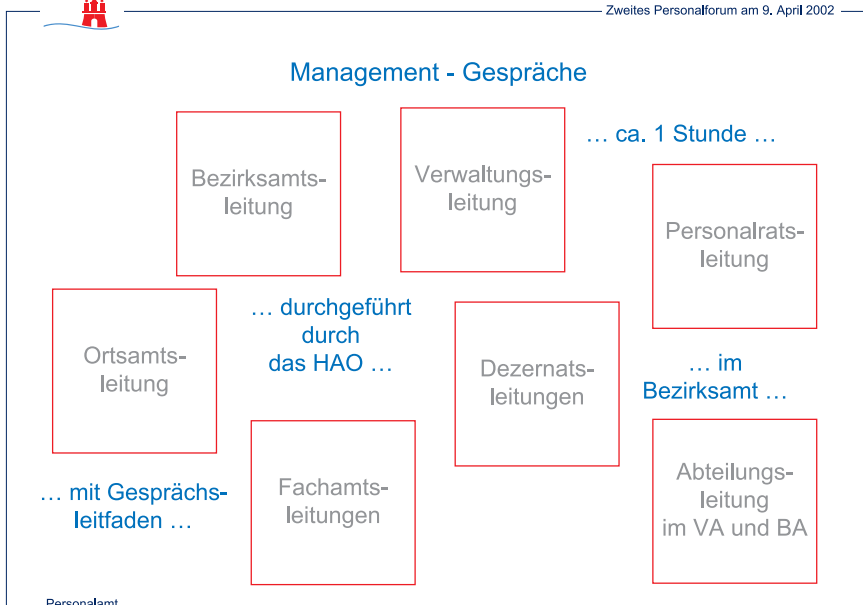
Zur Einführung wurde den Teilnehmerinnen und Teilnehmern von Frau Keller (Personalamt) das Grundlagenkonzept „Gesundheitsförderung in der hamburgischen Verwaltung“ vorgestellt (Näheres entnehmen Sie bitte blickpunkt personal 2/2002, in dem im Rahmen des Schwerpunktthemas „Betriebliche Gesundheitsförderung“ ein ausführlicher Artikel dazu veröffentlicht wurde). Wesentliche Ziele dieses konzeptionellen Ansatzes sind:



Referentin im Forum 2: U. Walther

1. Gewährleistung einer gemeinsamen Grundüberzeugung aller Akteure innerhalb der hamburgischen Verwaltung über Ziele, Handlungsebenen und Instrumente betrieblicher Gesundheitsförderung;
2. Verbindliche Verankerung in das Personalmanagement, um betriebliche Gesundheitsförderung unabhängig von Personen und deren individuellem Engagement und Wissen zu etablieren;
3. Zentrale und dezentrale Steuerung des Handlungsfeldes, um durch Vernetzung von personellen und fachlichen Ressourcen Qualitätsstandards verbindlich festzuschreiben und die Effizienz der eingesetzten Ressourcen zu gewährleisten.

Die Fragen und Diskussion dieses konzeptionellen Ansatzes im Forum zeigten deutlich, dass – zumindest für die „Personaler“ – betriebliche



Belastungsschwerpunkte zu identifizieren und gesundheitsförderliche Faktoren zu erkennen und zu nutzen. Auf der Grundlage der so gewonnenen Erkenntnisse können Maßnahmen zielorientiert geplant und kontrolliert werden. Um tatsächlich alle zur Verfügung stehenden Quellen zu nutzen, arbeitet Bergedorf mit einem etwas abgewandelten Modell des Arbeitskreises Gesundheit, der sich aus Vertreterinnen und Vertretern der Bereiche Personalentwicklung, Personalrat, Arbeitsmedizinischem Dienst, Suchtkrankenhilfe und der Fachkraft für Arbeitssicherheit zusammensetzt. Es wurde bewusst entschieden, bei der Einführung des Gesundheitsmanagements mit der oberen

Gesundheitsförderung als Teil des Personalmanagements und insbesondere der Personalentwicklung, bereits einen hohen Stellenwert hat. Dies wurde vor allem im Bericht von Frau Walther (BA Bergedorf) über die Einführung eines Gesundheitsmanagements im Bezirksamt Bergedorf deutlich. Auslöser für dieses zurzeit laufende Projekt war nicht ein überdurchschnittlicher Krankenstand (Bergedorf liegt schon seit einigen Jahren mit seiner krankheitsbedingten Fehlzeitenquote konstant unter dem allgemeinen Durchschnitt), sondern die Einsicht in die Bedeutung eines effizienten Gesundheitsmanagements für ein nachhaltiges Personalmanagement. Die Erfahrungen in Bergedorf zeigen, dass aufgrund mangelnden Wissens oder fehlender Bereitschaft von Vorgesetzten nicht immer gesundheitsfördernde Aspekte in das tägliche Führungsverhalten mit einbezogen werden. Um die bisher etablierten Instrumente der Personalentwicklung wie Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräch, Führungsleitlinien und Vorgesetzten-Feedback auch für die betriebliche Gesundheitsförderung nutzen zu können, bedarf es daher einiger Überzeugungsarbeit. Bergedorf setzt dabei auf die Erkenntnis, dass Gesundheitsförderung immer schon Teil der Führungsverantwortung ist, d.h., dass mit einem effektiven Gesundheitsmanagement nicht das Rad neu erfunden wird, sondern Zusammenhänge mit anderen Instrumenten und Handlungsebenen erkannt und genutzt werden können. In einem ersten Schritt zur Einführung eines Gesundheitsmanagements wurden daher in Bergedorf - unterstützt von einer externen Unternehmensberatung - intensive Gespräche mit allen Vorgesetzten geführt.

Einen weiteren Schwerpunkt bildet eine detaillierte Erhebung gesundheitsrelevanter Daten, um

Führungsebene zu beginnen, um danach top-down die gemeinsam entwickelten Standards zum Thema betrieblicher Gesundheitsförderung zu etablieren. Man ist in Bergedorf der Meinung, dass die Beteiligung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erst dann sinnvoll wird, wenn zunächst die Leitung des Hauses glaubwürdig ihre Bereitschaft zur Veränderung dokumentiert und vorlebt. Erst dadurch kann das Interesse der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter geweckt werden, sich in einen Prozess zur Erarbeitung konkreter Maßnahmen einzubringen und aktiv ihren Teil der Verantwortung zur Erhaltung und Förderung ihrer Gesundheit zu übernehmen.



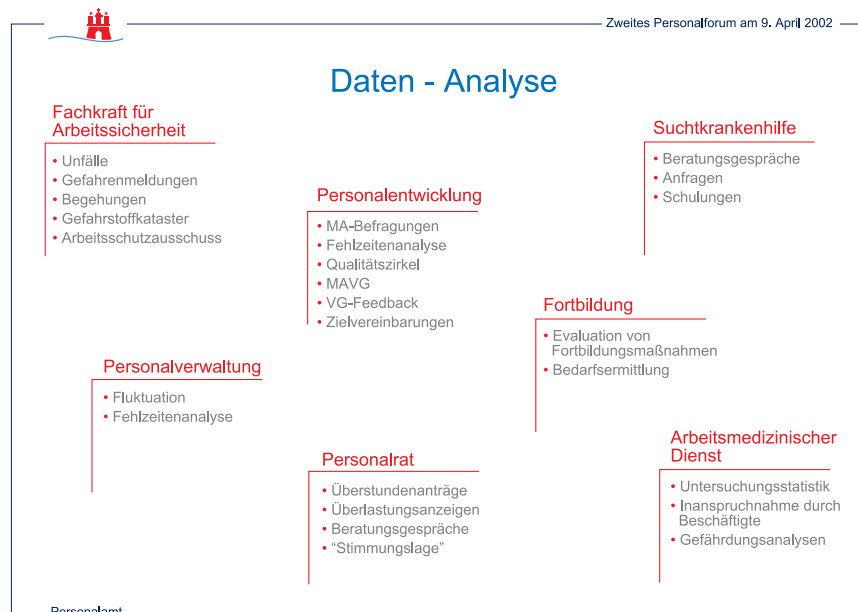
Referentin im Forum 2: S. Keller

Die Gespräche mit den Führungskräften in Bergedorf sind inzwischen abgeschlossen. Die Ergebnisse dieser in einem Workshop aufzuarbeitenden Interviews sollen dann u.a. dem Personalamt zurückgespielt werden, um eine zielgruppengerechte Umsetzung des Grundlagenkonzepts abzusichern. Außerdem gehen wir davon aus, dass auf diesem Wege auch die Behörden und Ämter, die noch am Beginn in der betrieblichen Gesundheitsförderung stehen, von diesen Ergebnissen profitieren werden.

Der dritte Teil des Forums war eine von Herrn Dr. Peschke (AMD) geleitete offene Diskussion zu Fragen und Anliegen der Teilnehmerinnen und Teil-

nehmer vorbehalten. Ausgelöst von der Frage nach konkreten Maßnahmen wurde hier vor allem die These, dass die Wahl der konkreten Maßnahme

stützen. Bewährt hat sich darüber hinaus, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei der Auswahl der Maßnahmen aktiv zu beteiligen. Mit diesem Vorgehen kann sichergestellt werden, dass die Beschäftigten die Angebote als bedarfsgerecht annehmen und nutzen. In vielen Gesprächen mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern konnte immer wieder festgestellt werden, dass alleine der Eindruck, durch derartige Gesundheitsförderungsmaßnahmen werde die eigene Belastungssituation anerkannt und ein konkreter Beitrag zur Verbesserung von Gesundheit und Wohlbefinden geleistet, eine positive Grundeinstellung erzeugt, die die Arbeitszufriedenheit günstig beeinflusst. Der Erfolg betrieblicher Gesundheitsmaßnahmen hängt somit in erster Linie von dieser beteiligungsorientierten Vorgehensweise ab, während die Frage, ob beispielsweise eine Bewegungspause am Arbeitsplatz oder ein Training zum Stressmanagement bzw. eine Qualifizierungsmaßnahme zur Konfliktbewältigung angeboten werden soll, nachrangig ist.



nicht der ausschlaggebende Faktor für den Erfolg von betrieblicher Gesundheitsförderung sei, diskutiert.

Erfahrungen aus der Praxis haben gezeigt, dass Maßnahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung nur dann die erwarteten Erfolge zeigen, wenn sie Bestandteil einer betrieblichen Gesamtstrategie des Gesundheitsmanagements sind. Daher sollten frühzeitig organisatorische Fragen zu Themen wie Verantwortlichkeit, Ressourcen und Einbindung aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter geklärt werden. In der Regel empfiehlt sich die Einrichtung eines Arbeitskreises Gesundheit, der Themen des klassischen Arbeitsschutzes mit Maßnahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung vernetzt. Für diese Aufgabe bietet sich der in allen Behörden und Ämtern existierende Arbeitsschutzausschuss unter Einbeziehung der Aufgabenbereiche Personalabteilung/Personalentwicklung, Suchtprävention, Frauenbeauftragte und Schwerbehindertenvertretung an.

Die Auswahl konkreter gesundheitsförderlicher Maßnahmen bzw. Projekte sollte sich an Erkenntnissen über gesundheitlich relevante Belastungsschwerpunkte in den einzelnen Dienststellen/Abteilungen

Ein weiteres Stichwort aus der Diskussion war die Rolle von Führungskräften. Für die meisten Teilnehmerinnen und Teilnehmer, die bereits erste Ansätze in der betrieblichen Gesundheitsförderung in ihren Behörden und Ämtern verfolgen, war es in der Praxis oft eine deutlich schwerere Aufgabe, Vorgesetzte zu überzeugen, als das Interesse der Beschäftigten für einzelne Maßnahmen zu wecken.



Dabei wird immer wieder deutlich, dass gerade der Aufbereitung gesundheitsrelevanter Kennzahlen eine Schlüsselrolle zukommt: Die Fehlzeiten als alleinige Kennzahl in der betrieblichen Gesundheitsförderung zu nutzen, ist, so die Erkenntnis von Fachleuten, der falsche Weg.

Nur die Verknüpfung finanzieller, qualitativer und quantitativer Kennzahlen wird



Referent im Forum 2:
Dr. M. Peschke

ein effektives Controlling sichern und die nötige Transparenz für Entscheiderinnen und Entscheider herstellen.

Denn letztlich, und darüber waren sich alle Teilnehmerinnen und Teilnehmer des Forums einig, wird betriebliche Gesundheitsförderung nur dann langfristig erfolgreich sein, wenn alle Beteiligten ihren Teil der Verantwortung aktiv tragen.

Forum 3: Management-Cockpit

Barbara Kirsche, Klaus Schmitzek,
Zentrale Personaldienste, Personalamt,

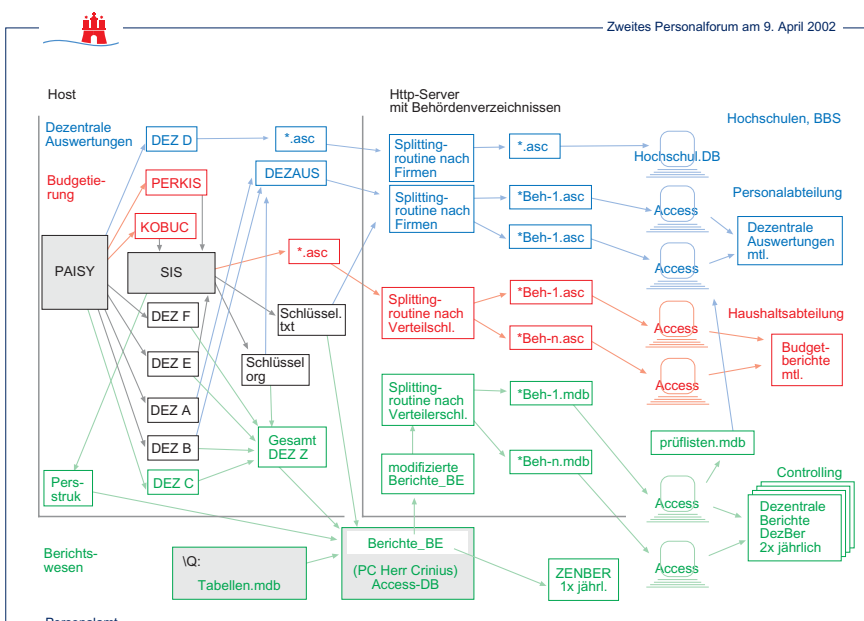
Das Personal-Management-Cockpit als Instrument der Zielüberwachung

Für den Modernisierungsprozess auf dem Weg von der verwaltenden zur gestaltenden Personalarbeit nimmt das Personalcontrolling mit dem dazugehörigen Berichtsinstrumentarium eine zentrale Bedeutung ein. Aussagekräftige Informationen werden aggregiert, adressatengerecht aufbereitet und somit eine ziel- und ergebnisorientierte Personalplanung unterstützt.

Das heutige Personalberichtswesen informiert die Behörden über ihren Personalbestand, die Personalkosten, das Beschäftigungsvolumen, die Altersstruktur sowie über Fluktuation, Mobilität, Fehlzeiten



Referenten im Forum 3: K. Schmitzek und B. Kirsche



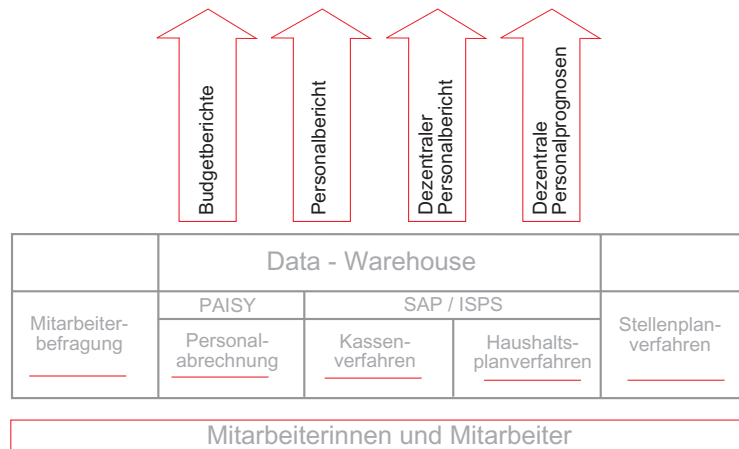
und Mitarbeiterqualifikation. Wie in der nebenstehenden Abbildung deutlich wird, befinden sich die dafür genutzten Datenbestände zurzeit jedoch noch auf unterschiedlichen Systemen. Die Empfänger der verschiedenen Berichte sind auf das Personalcontrolling, die Personal-, Organisations- oder die Haushaltsabteilung der Behörden verteilt. Dabei existieren zwischen den Behörden große organisatorische Unterschiede.

Eine der Schwachstellen der jetzigen Berichtssysteme besteht darin, dass Ziele, Kennzahlen und Berichte häufig nicht verknüpft und die Steuerungsinformationen nicht kompatibel (Budget vs. Stelle) sind. Außerdem sind die Berichtsgegenstände stark an der



Management als ziel- und ergebnisorientierte Unternehmensführung

Cockpit - Personalwirtschaftliche Steuerungsinstrumente



gen der hamburgischen öffentlichen Verwaltung müssen behördenübergreifende, einheitliche Kennzahlen definiert werden, zu denen die Verwaltungsleitungen der Behörden regelmäßig die aktuellen behörden-spezifischen Werte erhalten und die dann um die dezentralen Planungsstände ergänzt werden. Im Forum 3 des Zweiten Personalforums wurden im Rahmen eines Workshops für die hamburgische öffentliche Verwaltung zentrale personalwirtschaftliche Ziele und Kennzahlen sowie Anforderungen an ein Personal-Management-Cockpit erarbeitet und diskutiert. Die Ergebnisse des Workshops sind in der nebenstehenden Abbildung dargestellt.

Ist-Analyse orientiert. Aufgrund der vielfältigen, komplexen Strukturen besteht die Gefahr, wichtige Steuerungsimpulse zu übersehen oder nicht adäquat zu interpretieren. Mit dem Personal-Management-Cockpit wird die Zielsetzung verfolgt, diesen Schwachstellen entgegenzuwirken. Steuerungsrelevante Informationen sollen regelmäßig für die Verwaltungsleitungen der Behörden zusammengefasst und transparent aufbereitet werden. Aus den personalpolitischen Zielen der hamburgischen Verwaltung werden aussagekräftige Kennzahlen abgeleitet, Entwicklungsverläufe aufgezeigt und Soll-Ist-Abweichungen frühzeitig erkennbar. Ein Data-Warehouse wird künftig in einer einheitlichen Datenstruktur einen konsistenten Datenbestand für zentrale und dezentrale Auswertungen sowie für verschiedenste fachliche Anforderungen bereitstellen.

Dabei wurde die graphische Darstellung der in dem Bericht zusammengestellten Daten als sehr hilfreich für die personalpolitische Steuerung bewertet. Die Soll-Ist-Abweichungsentwicklung des Personalkostenbudgets (PKB) oder des Beschäftigungsvolumens (BV) könnten beispielsweise wie in der Abbildung auf Seite 19 aufbereitet werden:

Das Referat P43 – PersonalControlling - des Personalamtes plant als weiteres Vorgehen, basierend auf diesen Ergebnissen einen Konzeptvorschlag für ein prototypisches Personal-Management-Cockpit zu entwickeln und nach einer

Die Auswahl geeigneter Kennzahlen ist ein schwieriger Prozess. Die Kennzahlen müssen eine Bewertung des Erfüllungsgrades personalwirtschaftlicher Ziele ermöglichen sowie aussagekräftig, verständlich, robust, verlässlich und beeinflussbar sein. Der Aufwand der Datengewinnung, -verarbeitung und -pflege darf jedoch nicht den Nutzen übersteigen. Die KGSt hat sich mit der Entwicklung eines Personal-Management-Cockpits beschäftigt und dazu einen überzeugenden Vorschlag erarbeitet:

Angepasst an die Anforderun-



Controlling als Steuerungsinstrument



Qualitätssicherung durch ausgewählte Verwaltungsleiter diesen mit allen Behörden abzustimmen. Für Rückfragen, Anmerkungen und Hinweise zum Personal-Management-Cockpit sind wir unter folgenden E-Mail-Adressen erreichbar:

Barbara.Kirsche@personalamt.hamburg.de
oder
Klaus.Schimitzek@personalamt.hamburg.de



Zweites Personalforum am 9. April 2002

Aus: Berichtsentwurf KGSt 2002

Personalwirtschaftliches Ziel	Nr. Kennzahl	Soll / Bandbreite	Ist-Vorjahr	Ist Geschäftsjahr / Quartal / Monat	Erfüllung (+, -, →)	Prognose
Einhalten der Budgetziele	1 Personalkostenbudget • Abweichungen (%) • Veränderungen der Sollwerte (%)			Monatlich Monatlich Monatlich		
	2 Vollkräftezahl (Abweichungen in %)			Monatlich		
	3 Fehlzeitenquote (%)			Monatlich		
Attraktivität des Arbeitsplatzes	4 Fluktuationsrate im ersten Jahr (ohne Zeitverträge)			Halbjährlich		
	5 Mobilitätsrate im ersten Jahr (intern/extern) (%)			Halbjährlich		
	6 Bewerberquote (Ausbildung/offene Stellen) (%)			Halbjährlich		
Qualifiziertes / motiviertes / flexibles Personal	7 Mitarbeiterjahresgespräch (ja/nein)			Halbjährlich		
	8 Fort-/Weiterbildung (Mitarbeiter/Führungskräfte) • % der Personalkosten • Tage je Mitarbeiter/Führungskraft • % der Mitarbeiter/Führungskräfte			Halbjährlich Halbjährlich Halbjährlich		
	9 Mobilitätsrate (intern) (%)			Halbjährlich		
	10 Altersstruktur (nach Produktbereich/Berufsgruppen) Alter als 55 / Jünger als 35			Halbjährlich		
	11 Mitarbeiterzufriedenheitsindex (gemäß Umfrage) (%)			Jährlich		
Diverse personalwirtschaftliche Ziele	12 Frauen nach Bezahlungsgruppen (%) nach Laufbahngruppen und Berufskategorien			Jährlich		
	13 Schwerbehindertenquote (%)			Jährlich		
	14 N.N.					

Auswertung	Einhalten der Budgetziele	Attraktivität des Arbeitsplatzes	Qualif./motiv./flex. Personal	Div. personalw. Ziele
Erfüllt (%)				
Nicht erfüllt, aber Verbesserung gegenüber Vorjahr (-)				

Personalamt

Forum 4: Teildienstfähigkeit

Dr. Max Jaehn, Dr. Reinhard Rieger, Personalamt

Erfahrungen, rechtliche Grundlagen und Anwendungsprobleme

Im Forum 4 stellten Herr Dr. Jaehn primär unter medizinisch-fachlicher und Herr Dr. Rieger primär unter rechtlicher Sicht gemeinsam die Probleme und Entwicklungsmöglichkeiten der Teildienstfähigkeit vor.

Nach kurzer Einführung zur rechtlichen Einordnung der Teildienstfähigkeit in das Gefüge des Beamtenrechts – Teildienstfähigkeit als Arbeitszeit-

regelung („Zwangsteilzeit“) und nicht als Statusregelung – sowie der Skizzierung der rechtlichen Eckpunkte (Teilzeitumfang, Besoldung, Versorgung) wurden die Anwendungsprobleme als der Schwerpunkt des Forums dargestellt.

In dem Vortrag und der Erörterung mit den Teilnehmerinnen und Teilnehmern wurde deutlich, dass es mangels Empirie keine sicheren Aussagen zu dem Maß der Teildienstfähigkeit geben könne. Das Problem sei darin begründet, dass nur der

Gesamtrahmen gesetzlich definiert sei (50 bis 100%) und Zwischenstufen zwar vom Gesetzestext suggeriert würden und daher grundsätzlich auch erwünscht seien. Sie seien aber nicht im strengen Sinne medizinisch zu definieren, so dass nur eine auf Dauer zu erarbeitende grobe Gruppenbildung möglich sei, die aber auch häufig zufällig wirken müsse. Dabei spiele auch die bisher geringe - statistisch nicht relevante - Fallzahl eine Rolle.

Positiv sei die rechtliche Entwicklung zu bewerten, dass nunmehr die Altersgrenze – 50. Lebensjahr – im Rahmenrecht entfallen sei, so dass dem i.d.R höher zu veranschlagenden Interesse lebensjüngerer Beamtinnen und Beamten, im aktiven Dienst zu verbleiben, Rechnung getragen werden könne. Auch sei durch die Möglichkeit, auf Landesebene einen Zuschlag zu den Teildienstbezügen zu gewähren, das Konkurrenzproblem zur Altersteilzeit gemildert worden.



Referenten im Forum 4: Dr. R. Rieger und Dr. R. Jaehn



Stufenweise Wiedereingliederung

Geschützter Beginn nach langer bzw. schwerer Erkrankung

Ein Instrument für Arbeitgeber + Arbeitnehmer
Rechtliche Verankerung:
§ 74 SGB V (1.1.1989) und SGB IX (1.7.2001)

Vorteil für den Arbeitgeber

- Senkung des Krankenstandes durch Maßnahmen der Gesundheitsförderung wie WE
- Frühzeitigeres Zurückgreifen auf Wissen und Können des Beschäftigten
- Erhöhung der Wahrscheinlichkeit, eine **qualifizierte** Arbeitskraft zu behalten

Vorteil für den Arbeitnehmer

- Angst vor Überforderung / Krankheitsrückfall abbauen
- Berufliche Belastbarkeit erkennen
- Selbstsicherheit wiedergewinnen
- Integration ins Team zum frühestmöglichen Zeitpunkt
Verständnis und Akzeptanz des krankheitsbedingten Schicksals durch positives Arbeits-Erleben im Kollegium und bei dem Betroffenen selbst



Individuelle Planung und Durchführung der konkreten Maßnahme mit Hilfe des **Betriebsarztes** unter genauer Kenntnis des Arbeitsplatzes sichert eine **hohe Erfolgsquote!**



Die endgültige **Arbeitsfähigkeit** tritt früher ein und der dauerhafte Einsatz am Arbeitsplatz gelingt besser.

Personalamt

In der abschließenden Diskussion setzte sich die Gesamtbewertung durch, dass trotz der Verbesserungen des rechtlichen Rahmens die Teildienstfähigkeit ein voraussichtlich wenig effizientes und schwer zu handhabendes Instrument bliebe, das nur als geringer Beitrag zu dem Bemühen des Gesetzgebers, die Versorgungskosten zu senken, verstanden werden könne. Ohne eigene Motivation der Betroffenen sei die Verfügung von Teildienstfähigkeit zudem wenig aussichtsreich.

Das Personalforum soll alle 1½ Jahre stattfinden.
Wir planen daher das

„Dritte Personalforum für die hamburgische Verwaltung“

für Ende 2003.

Forum 5: Die Zukunft der Gleitzeit

Ralph von der Reith, Personalamt

Von der Kernzeit zur Servicezeit

Die Grundform konventioneller Gleitzeitmodelle¹ ist gekennzeichnet durch eine starke *Kernarbeitszeit*, in der für alle Beschäftigten grundsätzlich die persönliche Anwesenheitspflicht besteht. „Eingerahmt“ ist diese Kernzeit von ebenso feststehenden *Gleitspannen*, innerhalb derer die Beschäftigten weitgehend selbst bestimmen können, zu welchem Zeitpunkt sie ihre Arbeit beginnen bzw. beenden.

Der *Ausgleich* kleiner persönlicher *Zeitkonten* ist durch zumeist halbe oder ganze freie Tage möglich. Dabei unterliegen diese Zeitkonten festgelegten „*Kappungsgrenzen*“: Nur eine bestimmte Menge von Zeitguthaben und eine bestimmte - meist kleinere - Menge von Zeitschulden können in den jeweils nächsten Monat übertragen und dort weiter abgerechnet werden.

Diese Eckpunkte konventioneller Gleitzeitformen haben in langen Jahren ihrer Anwendung zu einer eigenen Mentalität des betrieblichen Umgangs mit ihr geführt: Die allein zeitorientierte Gleitzeitregelung fördert einen rein *anwesenheitsorientierten* Umgang mit der Arbeitszeit. Es ist eine *Zeitverbrauchsmentalität* entstanden, in der der Verbrauch der Ressource „Zeit“ zu einem wichtigen Leistungs- und Erfolgsmaßstab geworden ist.

Nicht selten werden Einsatzbereitschaft, Leistungswille und Berufseinstellung vornehmlich an der Menge der geleisteten Arbeitszeit gemessen - zweifellos eine Überbewertung dieses Faktors.²

Zeitguthaben werden gegenüber Zeitschulden bevorzugt. Dieses liegt nicht nur an der Festlegung der „*Kappungsgrenzen*“, sondern findet seinen Grund auch in der Mentalität der meisten Beschäftigten, lieber ein Guthaben auf dem Zeitkonto - der Zeitwertkarte - zu führen als im „*Minus*“ zu stehen. Letztendlich lie-

fern die Bezeichnungen „Guthaben“ und „Schulden“ ihre allgemeine Bewertung als „gut“ bzw. „schlecht“



gleich mit. Als Ergebnis wird ein regelrechter „*Bugwelleneffekt*“ gefördert: Beschäftigte schieben ein gewisses Maß an Zeitguthaben vor sich her immer bereit, dieses bei persönlichem Bedarf auszugleichen. In Kombination mit *Kappungsgrenzen* darf es dann nicht verwundern, wenn überschüssige, nicht übertragbare Zeitguthaben rechtzeitig zum Monatsende durch Freizeit ausgeglichen werden. Der Blick auf den tatsächlichen Arbeitsanfall droht in den Hintergrund zu geraten. Im umgekehrten Fall verführt die Höchstgrenze von Zeitschulden am Monatsende zum Aufholen von Zeit durch Anwesenheit ohne Rücksicht darauf, ob der Arbeitsanfall dies erfordert oder nicht. Die Kernzeit an sich bremst wegen ihrer Starrheit jede flexible Reaktion auf schwankenden Arbeitsanfall. Sie allein steht für die Zeitspanne der uneingeschränkten Funktionsfähigkeit eines Verwaltungsbetriebes. Nicht die Kundenbedürfnisse bestimmen die Dienstleistung, sondern im (nicht wünschenswerten) Gegenteil: das Kundenbedürfnis muss sich nach der Kernzeit richten.



Referent im Forum 5: R. von der Reith



Grundsätze der Servicezeit

Servicezeit



- ersetzt Kernzeit
- richtet sich nach Kundenbedürfnissen
- gilt für TEAMS, nicht für Einzelne
- wird vom TEAM festgesetzt
- ermöglicht variable Besetzungsstärke
- braucht keine Kappungsgrenzen, wird durch "Ampelkonto" gesteuert

Personalamt

können folgende Grundsätze herangezogen werden³:

- Die Servicezeit tritt an die Stelle der Kernzeit, die den einzelnen Mitarbeiter zur Anwesenheit verpflichtete. Demgegenüber gelten Servicezeiten stets für Teams und nicht für einzelne Personen, so dass „Einzelkämpfer“ in größere organisatorische Zusammenhänge integriert werden müssen.
- „Ansprechbarkeit“ der Organisationseinheit bedeutet nicht notwendig, dass sie während der Servicezeit auch geöffnet haben muss. Vielmehr kann die Servicezeit auch telefonische Erreichbarkeit auch über die *Öffnungszeit* hinaus gehen.
- Da die Servicezeit möglichst entsprechend dem jeweiligen Kunden-

Die Funktionsfähigkeit einer modernen und kundenorientierten Verwaltung sollte nicht allein davon abhängen, dass in einer festgelegten Zeitspanne, der Kernarbeitszeit, alle Beschäftigten der Dienststelle „an Bord“ sind. Viel wichtiger sollte es sein, dass unabhängig von der Anwesenheit Einzelner – gleichwohl in bestimmten Zeiträumen, den so genannten *Servicezeiten* (mitunter auch *Funktionszeiten* genannt) - gewisse *Qualitätsstandards* erbracht werden. Mit anderen Worten: Es kommt nicht darauf an, dass „alle da sind“, sondern darauf, dass „der Laden läuft“.

Die Festlegung der Qualitätsstandards ist variabel, hängt von Kundenbedürfnissen ab und sollte von den Beschäftigtengruppen (Teams) in Verwaltungseinheiten in enger Zusammenarbeit mit der Führungskraft festgelegt werden.

Vorteile: Gegenüber der engeren Kernzeit kann eine Servicezeit über diesen Rahmen hinaus festgelegt werden. Die Ansprechbarkeit einer Organisationseinheit wird dadurch erweitert, die flexible Reaktion auf unterschiedlichen Arbeitsanfall (Kundenstrom) gefördert. Die Eigenverantwortlichkeit der Beschäftigten wird gestärkt. Mithin ist die Servicezeit die Zeitspanne, in der einzelne Organisationseinheiten ihre Funktions- und Kommunikationsfähigkeit in der Weise sicher stellen, dass sie festgelegte Qualitätsstandards, mindestens aber qualifizierte telefonische Auskünfte, kunden- und bedarfsgerecht erbringen. Dabei

bedarf festzulegen ist (dieser ist ggf. in geeigneter Form zu erheben), muss sie *differenziert* sein – wobei zusammenwirkende Organisationseinheiten ihre Service- und/oder Öffnungszeiten aufeinander abstimmen sollten.

- Damit die Ansprechbarkeit während der Servicezeit auch tatsächlich gegeben ist, müssen mit ihr entsprechend der erwarteten Nachfrageverteilung *differenzierte (Mindest-) Besetzungsstärken* vereinbart werden.
- Das den Kunden während dieser Zeit *garantierte Leistungsspektrum* ist ebenfalls mit der Servicezeit zu vereinbaren. Sind die sich aus dem wünschenswerten Leistungsspektrum ergebenden Anforderungen an die Mitarbeiter/innen der Organisationseinheit so hoch, dass sie nur von



Das Ampelkonto ...

... ist nicht nur ein Arbeitszeitkonto, es ist zugleich ein Steuerungsinstrument. Es ersetzt insbesondere demotivierende und ineffiziente "Kappungsgrenzen" am Monatsende (+ 20 Std. / - 10 Std.)



Bei z.B. mehr als +70 Std. Disposition allein durch die Vorgesetzte oder den Vorgesetzten ("Anordnung von Freizeit) zur Rückführung in den Gelbbereich.

Bei z.B. mehr als +60 Std. gemeinsame Disposition mit der oder dem Vorgesetzten zur Rückführung in den Grünbereich.

Von z.B. 40 Minus- bis 60 Plusstunden kann die Mitarbeiterin / der Mitarbeiter eigenverantwortlich unter Beachtung der dienstlichen Belange im Arbeitsteam disponieren.

Bei z.B. mehr als -40 Stunden gemeinsame Disposition mit der oder dem Vorgesetzten zur Rückführung in den Grünbereich.

Bei z.B. mehr als -50 Std. Disposition allein durch die Vorgesetzte oder den Vorgesetzten zur Rückführung in den Gelbbereich.

Personalamt

einem Teil von ihnen erfüllt werden können, kann es erforderlich sein, Funktionszeit und/oder Leistungsspektrum zu reduzieren, bis Personalentwicklungs- und organisatorische Maßnahmen Abhilfe geschaffen haben.

- Die Einhaltung der jeweils vereinbarten Servicezeiten, Besetzungstärken und Qualitätsstandards ist *Sache der Teams, nicht der Führungskraft*. Letztere darf nur eingreifen, wenn die Einhaltung dieser Standards gefährdet ist. Da der Kunde nicht Leidtragender interner Abstimmungsprobleme sein darf, soll die Führungskraft, soweit möglich, nur beratend und moderierend einwirken.

Wie schon anlässlich des ersten Forums zu diesem Thema im November 2000 hat auch dieses Mal die sehr lebendige Diskussion gezeigt, dass diese Formen der täglichen Arbeitszeitgestaltung durchaus Vorzüge aufweisen. Insbesondere können sie eine ideale Kombination von dienstlichen Erfordernissen und privaten Belangen ermöglichen.

Dies setzt voraus, - und das zeigen auch die zurzeit geführten Gespräche des Personalamts mit dem DGB und dem DBB über eine neue Dienstzeitregelung - dass die Wünsche und Vorstellungen der einzelnen Teammitglieder bei der Gestaltung von Servicezeit und Besetzungstärke hinreichend berücksichtigt werden.

Über den Verlauf der Gespräche wird von Zeit zu Zeit weiter berichtet werden.

- 1 Vgl. z.B. die für den hamburgischen öffentlichen Dienst geltende „Verwaltungsanordnung über die Dienstzeit“ vom 18.12.1996 (Gleitzeit: 06.30 – 09.00 Uhr und 15.00 bis 19.00 Uhr, Kernzeit: 09.00 – 15.00 Uhr, Fr. – 14.00 Uhr)
 - 2 Als alternative Maßstäbe bieten sich z.B. das Engagement, die Art und Weise der Aufgabenerledigung oder das Interesse an den Aufgaben an.
 - 3 Zu den Grundsätzen vgl. *Hoff*: Neue Ansätze zur Arbeitszeitflexibilisierung im öffentlichen Dienst, Tagungsunterlage zum Seminar vom 29.04.1998, 21
-

Forum 6: Kampf um die Talente

Jörg Wieske, Volker Wiedemann, Stefan Müller,
Rüdiger Cornelius, Personalamt

Rekrutierung auf einem sich verändernden Arbeitsmarkt

Mit dem Abschluss des Jahrtausends haben auch viele Rationalisierungswellen ein Ende gefunden: Bis zur Mitte der 90er Jahre gab es kaum eine Organisation, in der nicht umgebaut, oder gar in großem Stil entlassen wurde. Der turbulente Übergang zur Wissensökonomie hat die wirtschaftliche Landschaft in eine große Baustelle verwandelt und auch vor der öffentlichen Verwaltung nicht halt gemacht. Gleichzeitig hat sich die Lage am Arbeitsmarkt gründlich verändert. Statt Arbeitslosigkeit hat am Ende der 90er Jahre eine Epoche der intensiven Suche nach den guten und den besseren Leuten begonnen. Auch in Zukunft entscheidet nicht mehr der Einsatz von Technik oder Kapital, sondern der geschickte Umgang mit dem Personal.

Erstmalig beschrieben wurde diese Umbruchsituation in einer Studie des Beratungsunternehmens McKinsey im Jahr 1998. Untersucht wurden 77 US-amerikanische Firmen unterschiedlichster Branchen, befragt 400 Top-Manager und 6.000 Führungskräfte und Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Die Studie offenbarte einen erheblichen

Handlungsdruck: einem Rückgang des Arbeitsangebotes stand eine Ausweitung der Nachfrage gegenüber. Personal – und damit die Personalpolitik – wurde als das entscheidende strategische Handlungsfeld identifiziert. Die Studie pointierte die-



v.l.: J. Wieske, R. Cornelius

se Ergebnisse indem sie unter dem Titel „War for talent“ – der Kampf um die Talente – veröffentlicht wurde. Eine zwar martialische Begriffsprägung, die aber das Handeln im Bereich „Rekrutierung“ auch

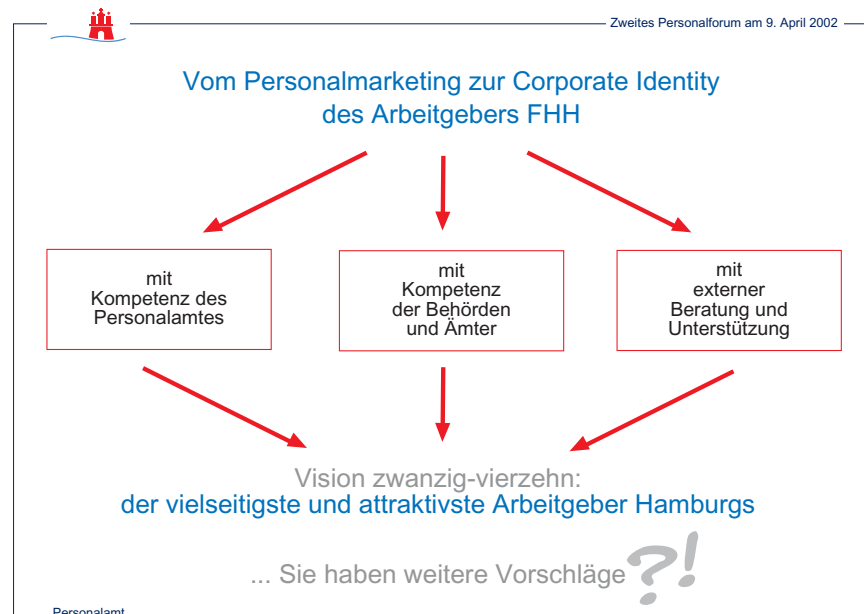
Dies geht einher mit erheblichen Verschiebungen zwischen den Alterskohorten. Bereits in näherer Zukunft wird es mehr ältere und weniger jüngere Erwerbspersonen geben. So sinkt z.B. bis zum Jahr 2014 die Anzahl der 25-40-Jährigen um über 22 v.H. – gleichzeitig steigt der Anteil der über 40-jährigen. Auf der Nachfrageseite baut sich in Deutschland ein ungeheurer Bedarf an komplexem Wissen (der den Bedarf an Kapital ablöst) auf. Dies wird dem Bewerber, dem „High Potential“, am Arbeitsmarkt eine gewaltige Macht geben. Die jungen Talente werden vor attraktiven Alternativen zu den Bindungen eines Anstellungs- oder Beamtenverhältnisses stehen. Sie werden eine sichere Entlohnung gegen eine Unternehmensbeteiligung abwägen. Sie werden geringere Neigungen haben sich zu binden, und werden individuelle Karrierepläne entwickeln. Diese Entwicklung zwingt auch die öffentliche Verwaltung, ihr gesamtes

Handeln am Arbeitsmarkt zu überdenken. Insbesondere sind aber die Bemühungen um einen qualifizierten Nachwuchs in Zukunft noch erheblich zu verstärken und zu intensivieren. Die bisherigen Maßnahmen zur Personalgewinnung können dem

Schaubild auf Seite 25 entnommen werden: Bei der Auswahl der einzelnen Maßnahmen sind insbesondere folgende Gesichtspunkte zu beachten:

- Welche Zielgruppe möchte ich ansprechen?
- Welche Anforderungen werden an die Mitglieder der Zielgruppe gestellt?
- Wie muss die Maßnahme selbst gestaltet werden, um die Zielgruppe zu erreichen?
- Sollte ein „Maßnahmemix“ entwickelt werden?
- Stehen Kosten und voraussichtlicher Erfolg in einem angemessenen Verhältnis?
- Kann die Maßnahme mit der vorhandenen Personalkapazität bewältigt werden?
- Bietet sich eine Zusammenarbeit mit Dritten (z.B. Arbeitsamt) an?

- Kann die Maßnahme ohne oder nur mit externer Unterstützung (z.B. Werbeagentur) entwickelt und umgesetzt werden?



in Deutschland in den nächsten Jahren und Jahrzehnten prägen wird.

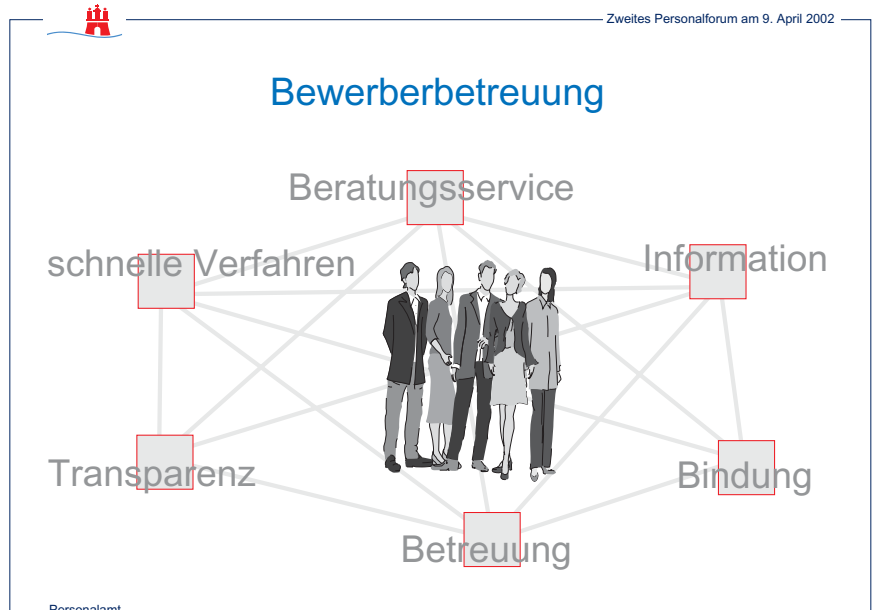
Wir stehen am Beginn einer dramatischen demografischen Entwicklung, der Kampf um die Talente wird daher bei uns unter verschärften Bedingungen



stattfinden. Bis zum Jahr 2050 wird für die Bundesrepublik Deutschland ein Rückgang des Erwerbspersonenpotenzials von über 33 v.H. prognostiziert.

- Sollte der persönliche Kontakt mit den potentiellen Bewerberinnen und Bewerbern gesucht werden?

Werbung darf Positives durchaus hervorheben und herausstreichen, aber Personalwerbung muss gleichzeitig auch offen, transparent und ehrlich sein. Versprechen in der Werbung, die später nicht gehalten werden, sind kontraproduktiv. Sie führen nicht nur zur Demotivation bei den neu eingestellten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, sondern schrecken auch potentielle Bewerberinnen und Bewerber ab, da sich negative Beispiele dieser Art schnell herumsprechen. Im Kampf um die Talente ist aber nicht alleine das nach außen gerichtete Marketing entscheidend. Um im Wettbewerb mit anderen Arbeitgebern zu bestehen, kommt es maßgeblich darauf an, wie wir mit „unseren“ Bewerberinnen und Bewerbern umgehen. Hierbei geht es konkret um die Ausgestaltung einer optimalen Bewerberbetreuung. Diese besteht aus zahlreichen Komponenten und umfasst Aspekte wie z.B. Verfahrensschnelligkeit, Transparenz sowie individuelle Beratung und Betreuung mit dem Ziel, den einzelnen Bewerber und die einzelne Bewerberin an den Arbeitgeber Freie und Hansestadt Hamburg möglichst frühzeitig zu binden. Im langen Zeitraum zwischen Einstellungszusage und Ausbildungsbeginn (bis zu einem Jahr!) wenden wir uns den eingestellten Nachwuchskräften auf verschiedene Weise zu, z.B. versenden wir zu Weihnachten und



Ostern Grüße, verbunden mit Hinweisen und Informationen zur bevorstehenden Ausbildung, darüber hinaus finden auch Informationsveranstaltungen statt.

Das Auswahlverfahren für den mittleren und gehobenen allgemeinen Verwaltungsdienst ist vor rund zwei Jahren neu gestaltet worden. Arbeitsabläufe wurden gestrafft und besser aufeinander abgestimmt. Auf dem Prüfstand standen Inhalte, Anforderungen und Verfahrensweisen unter Berücksichtigung von Effektivitäts- und Effizienzgesichtspunkten. Über das insgesamt vierstufige Auswahlverfahren war bereits in *blickpunkt personal* 3/2000 berichtet worden. Leitgedanke bei der Neuausrichtung ist, in kurzer Zeit auf hoher Anspruchsebene Auswahlentscheidungen zu erreichen, die differenziert und ausgewogen den vielfschichtigen Anforderungen der Verwaltung Rechnung tragen. Nur so schaffen wir es, zügig die „richtigen“ Nachwuchskräfte in der benötigten Zahl zu rekrutieren und damit alle Ausbildungsplätze qualitätsorientiert zu besetzen. Wer sich heute bei uns bewirbt, nimmt bei positivem Verlauf am Eignungstest, an einer Gruppendiskussion und einem Vorstellungsgespräch teil. Zwischen Bewerbungseingang und Einstellungszusage liegt dabei im Regelfall ein Zeitraum von maximal 2 Monaten. In der lebhaften und anregenden Abschlussdiskussion im Plenum ist von den Teilnehmerinnen und Teilnehmern insbesondere ein Aspekt hervorge-



hebt. Zwischen Bewerbungseingang und Einstellungszusage liegt dabei im Regelfall ein Zeitraum von maximal 2 Monaten. In der lebhaften und anregenden Abschlussdiskussion im Plenum ist von den Teilnehmerinnen und Teilnehmern insbesondere ein Aspekt hervorge-

hoben worden:

Die internen Werbeträger sollten stärker berücksichtigt werden. Jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter sei ein potentieller Werbeträger, deren Einsatz und Engagement grundsätzlich auch für die Personalgewinnung genutzt werden kann. Dies ist mit Sicherheit ein Aspekt, der in Zukunft stärkere Beachtung verdient und in den Vordergrund gestellt werden sollte.

Ausgewählte Literatur

The war for talent, Edward G. Michaels III., et al., The McKinsey Quarterly, 1998 Number 3, S. 44-57, <http://www.mckinseyquarterly.com>

Die Neue Demografie, Hans-Peter Kohler, Max-Planck-Institut für demografische Forschung; MPIDR Working Paper 2000-014 <http://www.demogr.mpg.de>

Nach 2010 sinkt das Angebot an Arbeitskräften, Johann Fuchs, Mafred Thon, Institut für Arbeitsmarkt und Berufsforschung (IAB); IAB Kurzbericht 4/99, <http://www.iab.de>

Bevölkerungsentwicklung Deutschlands bis zum Jahr 2050 / Ergebnisse der 9. koordinierten Bevölkerungsvorausberechnung, Statistisches Bundesamt, Wiesbaden 2000, <http://www.statistik-bund.de>

Schlussbericht der Enquête-Kommission „Demografischer Wandel – Herausforderungen unserer älter werdenden Gesellschaft an den Einzelnen und die Politik, Deutscher Bundestag (Drucksache 14/8800 vom 28.03.2002)

Forum 7: Führungspositionen auf Zeit

Elke Eggert, Personalamt

Führungspositionen auf Zeit im Angestelltenverhältnis

Anlass für das Thema dieses Forums waren die in der FHH im Jahr 1999 eingeführten beamtenrechtlichen Regelungen für die Übertragung von Führungspositionen auf Zeit. Bei der Übertragung

trages für Angestellte in einer solchen Führungsposition zu beachten sind, andererseits aber auch, in welchem Raum bestimmte vertragliche Bedingungen frei ausgehandelt werden können.

In einer sehr lebhaften Diskussion wurden dazu insbesondere die Fragen und Möglichkeiten zur Befristung von an sich bestehenden Daueraufgaben, zu Beurlaubungen aus einem bestehenden Arbeitsverhältnis, zur Probe- bzw. Bewährungszeit in der Führungsposition und zu denkbaren Zusatzversorgungsregelungen erörtert.



Referentin im Forum 7: E. Eggert

dieser Grundprinzipien auf Beschäftigte, die - in aller Regel - auf der Basis eines BAT-Vertrages als Angestellte beschäftigt werden und analog der beamtenrechtlichen Vorgaben eine Führungsposition der Wertebene der B-Besoldung übertragen bekommen sollen, sind jedoch zum Teil grundlegend andere, für das Vertragsrecht typischen Rahmenbedingungen zu beachten.

Im Forum wurde dargestellt, welche Grenzen einerseits bei der Ausgestaltung eines Arbeitsver-



Nach den Foren im Gespräch: G. Chudziak und W. Riemke

Forum 8: Dynamisches Qualitätsmanagement im Personalverfahren

Ulrich Baden, Gesche Beliaeff, Thorsten Pommerening,
Personalamt, Zentrale Personaldienste

Einführung eines neuen Prüfverfahrens in PAISY

Das Personalamt wird das bestehende Online-Prüfverfahren in den Personalverfahren um eine nachgehende Prüfung nach mathematisch-stochastischen Gesichtspunkten erweitern, um zur Sicherung und zum Ausbau der Bearbeitungsqualität die Einrichtung eines leistungsfähigen Fehlermanagements und Berichtswesens in den Zentralen Personaldiensten zu ermöglichen.

Das bisherige Online-Prüfverfahren ist durch folgende Merkmale gekennzeichnet:

- Die Prüfwahrscheinlichkeit wird über die Einflussgrößen Arbeitsanlass und Sachbearbeiterniveau bestimmt.
- Arbeitsanlässe werden unterschieden in:
 - Vorbehaltsfälle mit 100 %iger Prüfwahrscheinlichkeit
 - Risikofälle mit 5-85 %iger Prüfwahrscheinlichkeit
 - Standardfälle mit 3 %iger Prüfwahrscheinlichkeit
- Sachbearbeiterniveaus werden unterteilt in:
 - Auszubildende
 - Nachwuchskräfte
 - Qualifizierte/r Sachbearbeiterinnen/Sachbearbeiter
- Die arbeitsanlassbezogene Prüfwahrscheinlichkeit ist zentral von den Zentralen Personaldiensten und das Sachbearbeiterniveau dezentral von den einzelnen Behörden jederzeit veränderbar.
- Das Prüfverfahren wird als Stichprobenauswahl per Zufallsgenerator realisiert.
- Die Stichproben werden firmenübergreifend über den gesamten Datenbestand (ohne PE- Daten) ausgelesen.
- Die prüfpflichtigen Arbeitsanlässe werden täglich in einem Prüfprotokoll erfasst.
- Das Prüfprotokoll wird firmenbezogen erstellt.
- Die Protokollbereitstellung ist zentral über die Druckzentrale Kiel oder dezentral durch behördeneigenen Druck über den HTTP- Server möglich.
- Die Überprüfung wird in den jeweiligen Personalabteilungen auf Grundlage des Prüfprotokolls durchgeführt.
- Wird ein Fall vom Prüfer als „fehlerhaft“ bewert-

et, wird der Fall an den Sachbearbeiter zur Korrektur zurück gegeben.

- Ergibt die Prüfung, dass der Fall einwandfrei ist - dies gilt auch für den korrigierten Fall - wird der Vorgang vom Prüfer mit der Kennzeichnung „geprüft“ in PAISY abgeschlossen. Bis dahin bleibt der Arbeitsvorgang prüfpflichtig.

- Eine Markierung des Falls in „korrekt“ oder „fehlerhaft“ sieht das Verfahren nicht vor.

Bilanziert man die Erfahrungen mit dem Online-Prüfverfahren, ergibt sich folgendes Bild:

Gewinn:

- Instrument zur Mißbrauchsverhütung
 - Die Auswahl der Stichproben nach dem Zufallsprinzip macht das Verfahren nicht kalkulierbar.
- Instrument zur Qualitätssicherung



Zweites Personalforum am 9. April 2002

Daraus ergibt sich für das Personalverfahren folgende

Qualitätssicherungskette

Präventivkontrolle über alle Fälle durch die Zentralen Personaldienste

(z.B. Dienstsanweisungen, Rundschreiben, Handbücher und programmseitige Plausibilitätskontrollen)

Vorkontrolle für Vorbehalts- und Risikofälle durch die zentralen Personalabteilungen

(Einsatz des modifizierten bisherigen Prüfverfahrens)

Nachkontrolle über alle Fälle durch die Zentralen Personaldienste

(Einsatz des nachgehenden Stichprobenverfahrens mit Aufbereitung und Auswertung der repräsentativen Fehlersituationen und Konzeption darauf abgestimmter Maßnahmenpakete)

Personalamt

- Vorkontrolle der Vorbehalts- und Risikofälle, zur individuellen Anpassung an das Sachbearbeiterniveau kann das Instrument dezentral genutzt werden.

Verlust:

- Auswertungen der Prüfergebnisse wegen fehlender Kennzeichnung in „richtig“ oder „falsch“ nicht möglich. Eine Umsetzung der Ergebnisse in gezielte Maßnahmen (z.B. Schulungen) ist nicht möglich.
- Erkenntnisgewinnung über Wirtschaftlichkeit des Kontrollverfahrens nicht möglich.

- Erkennung von Anhaltspunkten für Risikofälle nicht möglich.
- Festlegung und Anpassung des Parameters „Fehlererwartung“ in der richtigen Höhe nicht möglich.
- Ermittlung der tatsächlichen Verteilung innerhalb der Grundgesamtheit als Grundlage für eine Anpassung und Weiterentwicklung des Stichprobenverfahrens nicht möglich.

Ein differenziertes Fehlermanagement und Berichtswesen können nicht aufgebaut werden. Das Personalamt hat daher ein zusätzliches, nachgehendes Prüfverfahren nach mathematisch-stochastischen Grundsätzen konzipiert, das den Aufbau eines Fehlermanagements und Berichtswesens ermöglicht.

Hierzu ein grober Überblick über die Konzeption: Eine Stichprobenerhebung nach mathematischen Grundsätzen ist durch nachstehende Wesensmerkmale gekennzeichnet:

- Die Verteilung der Charakteristika zwischen den Elementen einer repräsentativen Stichprobe ist die gleiche wie die Verteilung dieser Charakteristika innerhalb der Grundgesamtheit.
 - Zufallsgesteuerte Teilerhebung mit Chancengleichheit der Auswahlelemente, in die Erhebung mit einbezogen zu werden
 - Generalisierbarkeit
- Das Ausmaß an erlaubter Verallgemeinerung hängt von der Stichprobenqualität ab
 - Der Repräsentationsschluss hat die Qualität eines Annäherungswertes an die wahre Verteilung
- Der Umweg über die wirklichkeitsnahe Voraussetzung der Wechselbeziehungen zwischen den Einzelgrößen Grundgesamtheit, Stichprobenumfang, Meßfehler und fiktive vorangenommene Prüfergebnisse muß vor Stichprobenziehung wirklichkeitsnah bestimmt werden.
- Alle einzubeziehenden Einflußgrößen sind also vor Ziehung festzulegen. Dieser Weg führt zu einer sehr guten Annäherung an die (Gauß'sche) Normalverteilung. Eine stetige Optimierung durch Anpassung der Einzelgrößen bewahrt bzw. steigert die Aussagekraft der Stichprobe.
- Unter Anwendung komplexer mathematischer Berechnungsformeln ist der erforderliche Stichprobenumfang zu ermitteln. Der Stichprobenumfang muß
 - repräsentativ im Sinne der mathematisch-stochastischen Gesetzmäßigkeiten
 - repräsentativ für die jeweiligen homogenen Prüfbereiche
 - zweckmäßig im Sinne der Wirtschaftlichkeit sein.

Die Anwendung einer solchen Teilerhebung im Personalverfahren PAISY würde sich auf die Perso-

nalabteilungen wie folgt auswirken:

- Stichprobenziehung je Prüfbereich (gesamte Datenbestand wird thematisch sortiert) 1 x mal im Monat
 - Kennzeichnung der Stichproben in „R“ oder „F“ durch die Personalabteilungen; bei „F“ Angabe des Arbeitsvorganges.
 - Analyse durch Fehlermanagement mit Aussage zu ggf. erforderlichen Qualitätssicherungsmaßnahmen
 - Anpassung der Berechnungsformel 1 x Monat zur Optimierung des Repräsentationsschlusses
- Daneben kommt weiterhin das derzeitige Online-Prüfverfahren zum Einsatz:

- Vorkontrolle der Vorbehalts- und Risikofälle
- Individuelle Anpassung an das Sachbearbeiterniveau als dezentral genutztes Qualitätssicherungsinstrument
- Instrument zur Mißbrauchsverhütung

Daraus ergibt sich für das Personalverfahren folgende Qualitätssicherungskette:

- Präventivkontrolle über alle Fälle durch die Zentralen Personaldienste (z.B. Dienstanweisungen, Rundschreiben, Handbücher und programmseitige Plausibilitätskontrollen)
- Vorkontrolle für Vorbehalts- und Risikofälle durch die dezentralen Personalabteilungen (Einsatz des modifizierten bisherigen Prüfverfahrens)
- Nachkontrolle über alle Fälle durch die Zentralen Personaldienste (Einsatz des nachgehenden Stichprobenverfahrens mit Aufbereitung und Auswertung der repräsentativen Fehlersituationen und Konzeption darauf abgestimmter Maßnahmenpakete).



Mittagspause: Stärkung am Buffet

Forum 9: Potenzialanalysen

Petra Lotzkat, Heide Vogt, Personalamt

Assessment-Center als Instrument der Förderung von Führungsnachwuchs Veranstaltung:

Das Forum war mit etwa 25 Teilnehmerinnen und Teilnehmern gut besucht. Der überwiegende Teil davon hatte bereits in der einen oder anderen Form Kenntnisse zum Instrument Assessment-Center (AC) erworben. Die Thematisierung von Grundlagen des AC-Verfahrens erübrigte sich daher. Zu Beginn des Forums wurden die Fragen der einzelnen Teilnehmerinnen und Teilnehmer erhoben und auf Metaplan-Karten festgehalten. Die Fragen zielten auf inhaltliche Aspekte etwa der Konstruktion und Validität von AC-Verfahren wie auch der personalpolitischen Bedeutung von Potenzialanalysen in der Verwaltung. Nach einem Einführungsvortrag in das Thema wurden die gesammelten Fragen ausführlich erörtert. Besondere Aufmerksamkeit wurde dabei u.a. der Diskussion eines Anforderungsprofils für Nachwuchsführungskräfte gewidmet.

Einführungsvortrag:


Aufgrund der allgemeinen demografischen Entwicklung und des Ausscheidens von Wissensträgerinnen und Wissensträgern aus der hamburgischen Verwaltung, wird sich die Konkurrenz um qualifizierte Führungskräfte in Zukunft noch verschärfen. Die originäre Aufgabe des Personalamtes, den Führungsnachwuchs systematisch zu begleiten und zu fördern, wird dadurch umso bedeutsamer.

Wie ist gezielte Förderung im Rahmen einer modernen strategischen Personalentwicklung möglich?

Die unabdingbare Grundlage jeder gezielten Förderung ist die Kenntnis von individuellen Stärken und Schwächen der jeweils zu fördernden Personen. Es gibt heute verschiedene, allgemein anerkannte Instrumente, mit denen berufsbezogenes Potenzial ermittelt werden kann: Diese reichen von strukturierten Interviews über Tests und 360 Grad-

Feedback bis zu AC-Verfahren. Das Personalamt hat sich aus mehreren Gründen für AC-Verfahren zur Potenzialanalyse entschieden: Es ist ein etabliertes

Zweites Personalforum am 9. April 2002


Führungskräfte-Entwicklung in 3 Schritten

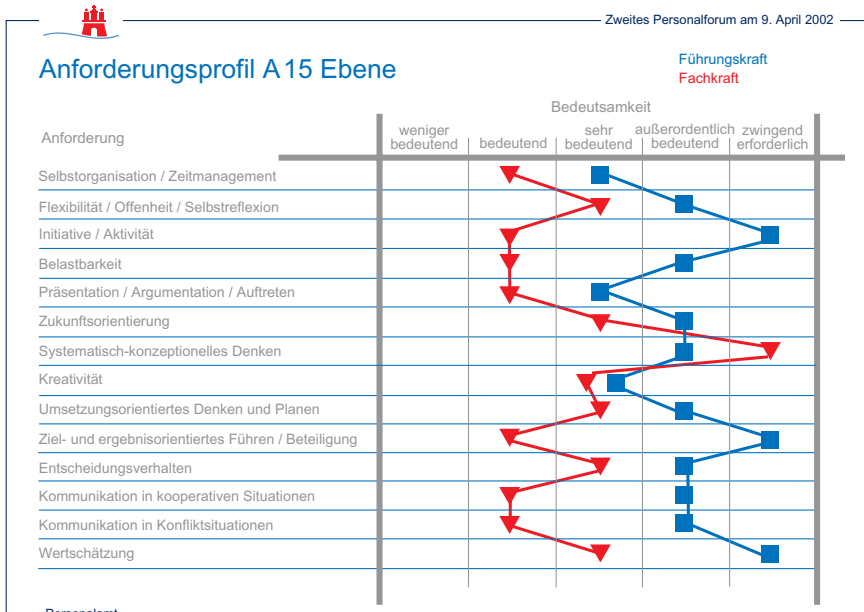
1. Welche **Anforderungen** werden an Führungskräfte der verschiedenen hierarchischen Ebenen gestellt?
 - Bestimmung sogenannter "Zielpositionen"
 - Verständigung auf die Anforderungsprofile
2. Welche **Diagnose-Instrumente** stehen zur Verfügung, um das Führungspotenzial einschätzen zu können?
 - Beurteilungen
 - Potenzialeinschätzungen durch Vorgesetzte
 - Mitarbeiter- und Vorgesetztingespräch
 - Potenzialeinschätzung über Entwicklungs-Assessment
 - Auswahl-Assessment
3. Welche **Entwicklungsmöglichkeiten** bieten wir unseren Führungs(nachwuchs-)kräften an?
 - Seminare, Coaching, Netzwerke, Mentoring
 - Gezielte Feedback-Gespräche
 - systematische Verwendungs- und Entwicklungsschritte !

Personalamt

Instrument, das Personalamt hat sehr viel eigene Erfahrung damit und es wurde von unabhängigen Experten für diesen Zweck empfohlen. Im September 2001 wurde das erste Entwicklungs-Assessment-Center (EAC) als Pilotverfahren mit folgendem Ergebnis erfolgreich durchgeführt: Organisation, Konzeption und Design des EAC wurden mit internen und externen Expertinnen und Experten diskutiert und durchgängig als professionell, sachgerecht und sinnvoll bewertet. Die Bedeutung von Feedbackgesprächen und Entwicklungsplanung sollte noch stär-



Referentin im Forum 9 : P. Lotzkat



- Das Design kombiniert strukturell unterschiedliche Übungen mit dem Prinzip der multiplen Messung.
- Das Verfahren wird von einem/einer erfahrenen Moderator/in angeleitet. Die Zusammensetzung des Beobachtungsgremiums erfolgt nach der Maßgabe von Neutralität (keine unmittelbaren Vorgesetzten), Entscheiderprinzip und Geschlechterparität. Das Beobachtungsschema beruht auf dem „Mehr-Augen-Prinzip“.

Wie unterscheiden sich Entwicklungs-AC von Auswahl-AC?

Entwicklungs-AC unterscheiden sich von Auswahl-AC im wesentlichen in 3 Punkten:

- in ihrem Einsatz bzw. dem verfolgten Ziel,
- in der Erhebung der Anforderungen,
- in der Blickrichtung.

Wenn AC-Verfahren zur Personalauswahl eingesetzt werden, werden die Anforderungen, die im AC überprüft werden sollen, von der konkreten zu besetzenden Position abgeleitet und während des Verfahrens wird ermittelt, welche Person diese Anforderungen am besten erfüllen kann. Mit dem aus dem Verfahren resultierenden Besetzungsvorschlag und einem einmaligen Feedback-Gespräch ist das Verfahren in der Regel abgeschlossen. Demgegenüber weist die Konstruktion eines EAC eine methodische Besonderheit auf: Das Anforderungsprofil des EAC kann nicht von einer konkreten Position abgeleitet

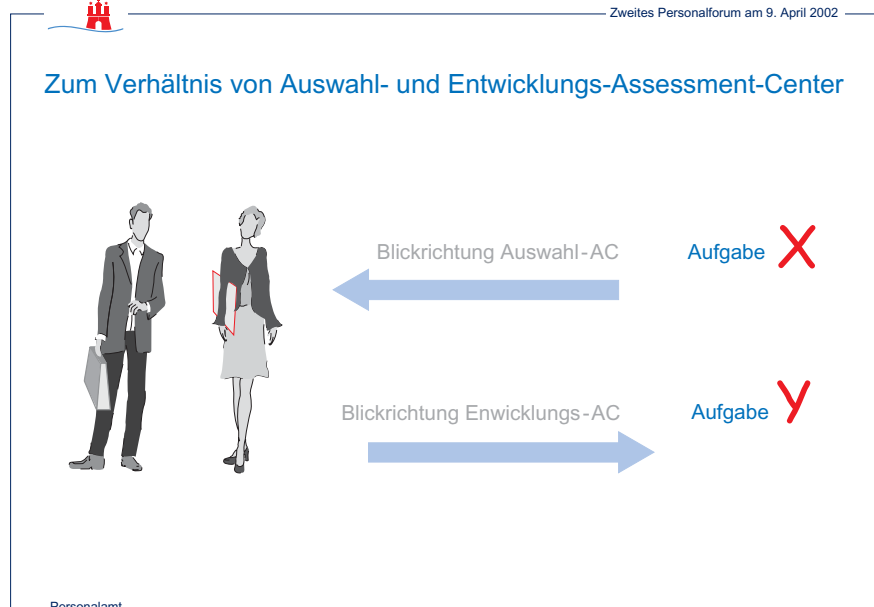
ker betont werden. Die Verankerung von EAC als obligatorischem Baustein der Förderung der Nachwuchsführungskräfte (NWK) mit entsprechender Dokumentation in der Personalakte sollte angestrebt werden. Die NWK selbst wünschen sich demgegenüber weiterhin die Teilnahme und Dokumentation auf freiwilliger Basis.

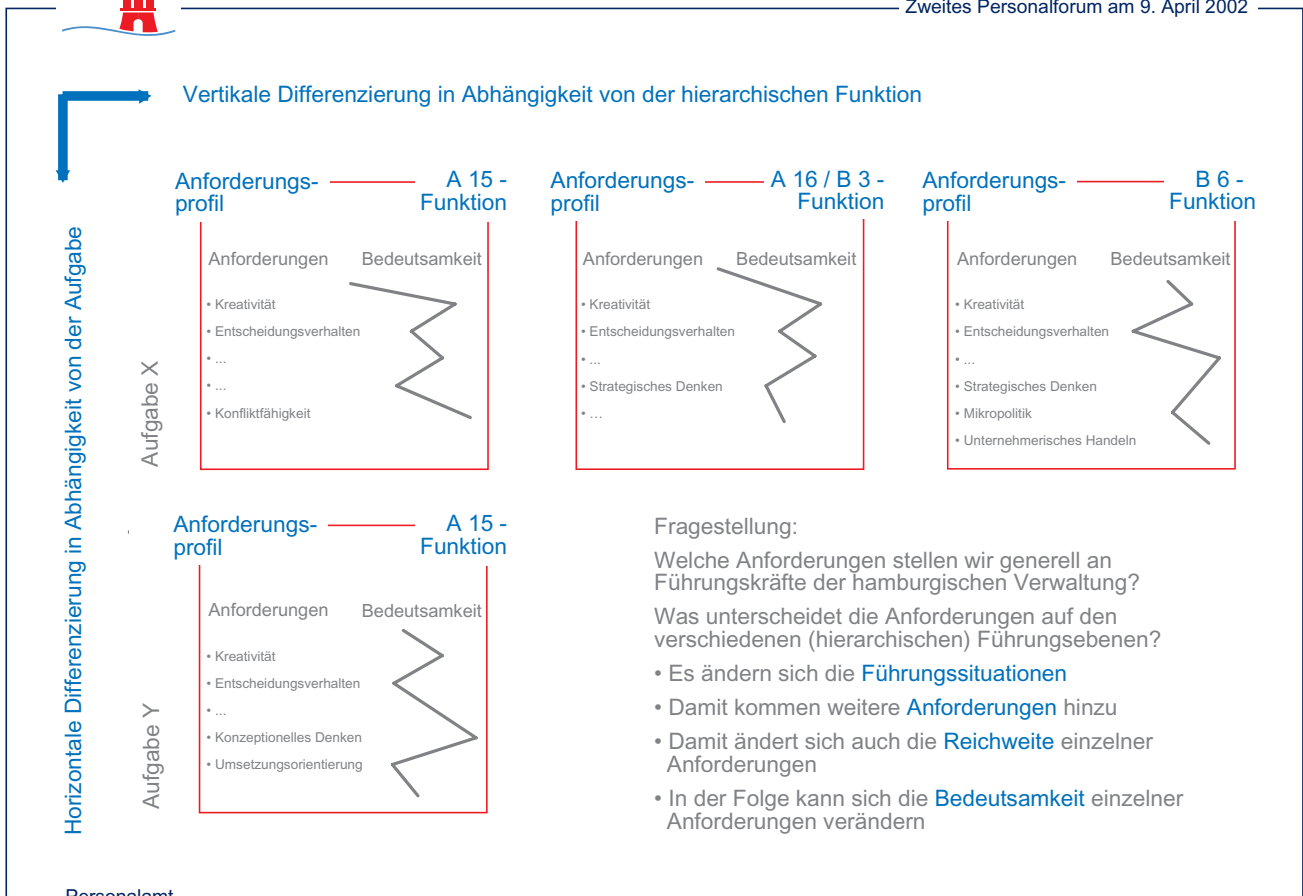
Wie wird ein Assessment-Center-Verfahren zur Potenzialanalyse konstruiert?

Dem Konzept des Personalamtes liegt ein gewichtetes Anforderungsprofil mit 14 Anforderungen aus 4 Beobachtungsfeldern zugrunde: es sollen die persönlichkeitsbezogenen, unternehmensbezogenen, aufgabenbezogenen und interaktiven Kompetenzen der NWK überprüft werden, um passgenaue Entwicklungsempfehlungen geben zu können. Als Zielpositionen wurden A-15-Funktionen mit hohem Führungsanteil bzw. mit anspruchsvollen konzeptionellen Aufgaben definiert. Die Zielgruppe sind Nachwuchskräfte, die durchschnittlich seit etwa 1,5 Jahren in ihrer ersten Planstelle arbeiten.

Konstruktion, Design und Durchführung berücksichtigen folgende Qualitätsstandards:

- Ein Anforderungsprofil mit kompatiblen, konsens- und zukunftsfähigen, überschneidungsfrei definierten, operationalisierten und gewichteten Anforderungen.





werden, sondern muss diejenigen Anforderungen abbilden, die generell an Führungskräfte einer bestimmten hierarchischen Ebene zu stellen sind. Der Blick geht also von der Person zur Aufgabe und nicht von der Aufgabe zur Person, wie bei Auswahl-AC-Verfahren. Das Ziel einer Potenzialanalyse erschöpft sich zudem nicht in der einmaligen Feststellung eines individuellen Anforderungsprofils, sondern setzt zwingend die Einbindung des Instruments in die Personalentwicklung der jeweiligen Institution voraus. Nur so kann gewährleistet werden, dass die individuellen Entwicklungspläne, die nach dem EAC erstellt werden, auch umgesetzt werden. Die Rotationsförderung in der hamburgischen Verwaltung ist in diesem Zusammenhang als bedeutsames Element der strategischen Personalentwicklung zu nennen.

Welches Ziel verfolgt das Personalamt mit dem Einsatz von EAC?

Die Führungskräfte von morgen entscheiden über Erfolg oder Misserfolg der Verwaltungsmodernisierung. Von ihnen hängt es ab, ob es gelingt, die begonnene Umgestaltung als kontinuierlichen, lebendigen Prozess in der Verwaltung zu implementieren. Die heutigen Personalentscheidungen prägen daher das Innovationspotential, die Flexibilität und die Führungskultur der Zukunft. Im Zusam-

menhang mit der kontinuierlichen Weiterentwicklung der strategischen Personalplanung für den Führungskräftenachwuchs kommt dem Instrument der Potenzialanalyse besondere Aufmerksamkeit zu: Mit diesem Instrument sollen die persönlichkeitsbezogenen, unternehmensbezogenen, aufgabenbezogenen und interaktiven Kompetenzen der NWK überprüft werden, um passgenaue Entwicklungsempfehlungen geben zu können und damit die Führungskräfte von morgen bereits heute systematisch und gezielt zu fördern.



Referentin im Forum 9: Heide Vogt

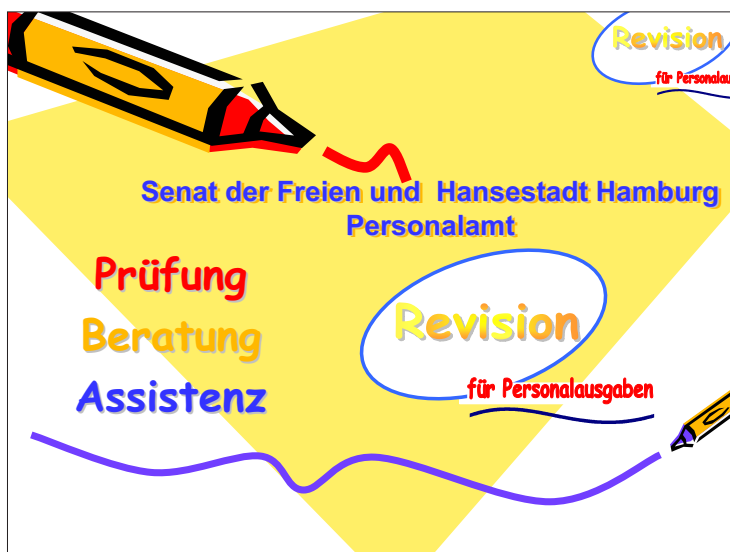
Stände

Stand A: Revision für Personalausgaben

Tassilo von Bary, Hans-Erik Erler, Joachim Jauert, Rüdiger W. Wick

Informationstand der Revision für Personalausgaben

Mit einem Informationsstand auf dem Personalforum vom 9. April 2002 hatte die Revision für Personalausgaben erstmals die Möglichkeit sich einem breiteren Publikum zu präsentieren. Als Mit-



tel zur Präsentation wurden Standtafeln mit Plakaten, eine ablaufende Powerpointpräsentation mit Hilfe eines Beamers und ein Faltblatt (Flyer) für die Besucher eingesetzt.

Daneben wurden Besucher einzeln angesprochen und über Aufgaben, Arbeitsweise und Selbstverständnis der Revision informiert. Die ruhige Atmosphäre an den Ständen ließ den Besuchern zwischen den einzelnen Foren Zeit für intensive Gespräche. Neben dem persönlichen Kennlernern ergaben sich aus diesen Gesprächen auch Anregungen für die zukünftige Arbeit der Revision für Personalausgaben.

Von den Mitarbeitern der Revision wurde das Personalforum insgesamt als gut beurteilt.



Stand A

Stand B: Fortbildung 2002

Gaby Bettin, Petra Klüßmann, Gretel Meyer, Susanne Neugebauer, Bettina Seelmann, Personalamt

Dienstag, 9. April 2002, Curio-Haus.

8.30 Uhr: alles ist aufgebaut. Info-Stände, Foren, über 50 Plakate hängen, Folder sind verteilt.

9.00 Uhr: jetzt kann's losgehen. Und die ersten Besucher gucken schon... Ob noch mehr kommen?

9.30 Uhr: Es kommen noch mehr! Hurra, dafür wurde alles so gründlich vorbereitet. Zum Beispiel Stand B, der von der Zentralen Fortbildung. Mit Informationen zu Seminaren, Restplatzbörse, neu ins Angebot genommenen Themen und fachkundigen Mitarbeiterinnen, die gern viel Auskunft geben.

10.00 Uhr: das erste Plenum beginnt, für viele Besucher Gelegenheit, im Vorbeigehen schon

einmal auf den Stand zu gucken.

10.30 Uhr: da sind sie alle wieder. Und viele kommen direkt vom Plenum zum Stand B. Terminpläne werden verteilt, Fragen beantwortet und „man sieht sich endlich mal“. Telefonstimmen haben plötzlich Gesichter. Neben dem reinen Informationsaustausch eine nette Nebenwirkung (ohne Arzt und Apotheker - trotz benachbartem AMD-Stand). Anregungen für weitere Seminar-Themen werden angenommen – sie werden in die Planung aufgenommen und zeitnah umgesetzt.

10.45 Uhr: Die Foren beginnen, die Veranstaltung ist in vollem Gang. Der Tag wird gut. Für die Stand-

besetzung kehrt ein wenig Ruhe ein, Gelegenheit für eine Tasse Kaffee und einen eigenen kleinen Rundgang zu den anderen Ständen.

12.15 Uhr: Die Schluss-Sätze sind gesprochen, die Foren entlassen die Besucher wieder in den „Informationsbereich“. Und jetzt gilt es, konkrete Fragen zu beantworten: „Wann bieten Sie mal wieder ein Seminar an zum Umgang mit aggressivem Publikum?“ oder „was ist eigentlich Balanced



Am Stand der Zentralen Fortbildung: G. Bettin

Scorecard?“ und „wo ist denn bloß dieser Kupferhof?“ (kleiner Tipp: www.kupferhof.de mit Lageplan). Dazwischen stärken sich alle Beteiligten mit Sup-

pe, Brötchen und Kuchen und sind gespannt auf die nächste Runde: gleich geht ´s weiter.

13.00 Uhr: die Stimmung ist gut. Mit dem zweiten Plenum beginnt wieder eine ruhigere Phase an den Ständen, einzelne Fragen können nun umso intensiver erörtert werden. Es ist schön, an diesem Tag direkte Resonanz zu spüren in Bezug auf Angebote aus unserem umfangreichen Seminarkalender ... 120 Themen sind schon eine stolze Zahl. So findet z.B. das neue Seminar für Halbtagskräfte großen Gefallen und auch das wiederholte Angebot im Zuwendungsrecht wird sehr gern angenommen. Ebenso Wirtschaftsenglisch und die Angebote für die Nachwuchskräfte im höheren Dienst laufen gut.

So gab es Themen genug für das persönliche Gespräch und individuelle Interessen. Den ganzen Tag lang. 150 Besucherinnen und Besucher nutzten das Personalforum zu Information und Gedankenaustausch über aktuelle und zukunftsweisende Fragen und Antworten – eben auch an Stand B!

17.30 Uhr: Das Zweite Personalforum liegt hinter uns; die Zentrale Fortbildung strebt weiter nach vorn. Mit interessanten Themen, 2- bis 5-tägigen Seminaren, workshops, coaching, mit schneller Reaktion auf kurzfristig entstandenen Fortbildungsbedarf, mit einer fröhlichen, hilfsbereiten „Crew“, die sich gern Zeit für Ihre Wünsche, Fragen und Anliegen nimmt.

Sie kennen den Terminplan 2002 noch nicht? Wir schicken Ihnen gern ein Exemplar zu!

Stand C: Beschäftigung von Schwerbehinderten

Bärbel Schmidt, Bernd Zabel

Der Gesamtvertrauensmann der Schwerbehinderten des hamburgischen öffentlichen Dienstes, Herr Zabel, und Frau Schmidt als Beauftragte in Schwerbehindertenangelegenheiten des Arbeitgebers Freie und Hansestadt Hamburg hatten im Rahmen des 2. Personalforums am 9. April 2002 gemeinsam Gelegenheit, an einem Stand im Foyer des Curio-Hauses für eine verstärkte Beschäftigung Schwerbehinderter zu werben und Kontakte zu Personalleitungen zu knüpfen. Das Ziel war insbesondere aufzuzeigen, welche finanziellen und technischen Hilfsangebote

die Behörden und Ämter bei der Einstellung schwerbehinderter und gleichgestellter Menschen in Anspruch nehmen können.



v.l.: B. Zabel, B. Schmidt

Daneben sollten mögliche Unklarheiten, die durch die Überleitung des Schwerbehindertengesetzes in das Sozialgesetzbuch – Neuntes Buch – (SGB IX) entstanden sein könnten, ausgeräumt werden. Sozialpolitisches Ziel der Freien und Hansestadt Hamburg (FHH) ist es, insbesondere arbeitslosen schwerbehinderten und gleichgestellten Bewerbern die Chance zu bieten, ihre Fähigkeiten und Fertigkeiten im Arbeits-

5 v.H. verpflichtet sind, mindestens eine Quote von 6 v.H. zu halten. Desweiteren hat der Senat die Einstellung schwerbehinderter Bewerber von seinem allgemeinen externen Einstellungsstopp ausgenommen.

4. „Fürsorgeerlass“:

Für den öffentlichen Dienst der FHH gelten die „Fürsorge- und Förderungsmaßnahmen für schwerbehinderte Beschäftigte im hamburgischen öffentlichen Dienst und schwerbehinderte Bewerber – Fürsorgeerlass“, mit denen die Regelungen des Schwerbehindertenrechtes konkretisiert werden. Hier wird u.a. auf die Pflicht des Dienstherrn und Arbeitgebers FHH hingewiesen, Schwerbehinderte mindestens im gesetzlich vorgeschriebenen Rahmen

Sofern einzelne Rundschreiben des Personalamtes Ihnen nicht vorliegen, können Sie diese bei Frau Schmidt, Personalamt, (Tel.: 428.31.1564, e-mail: baerbel.schmidt@personalamt.hamburg.de) abfordern.

zu beschäftigen und die Eingliederung Schwerbehinderter zu fördern.

Übrigens: Die FHH hat im Jahre 2001 eine Schwerbehinderten-Beschäftigungsquote von 5,22 v.H. erreicht und musste damit für dieses Jahr keine Ausgleichsabgabe zahlen. Für das Jahr 2003 kann möglicherweise die Pflichtquote wieder auf 6 v.H. erhöht werden, wenn bis zum 31.10.2002 das Ziel des SchwbBAG, die Zahl der arbeitslosen Schwerbehinderten -ausgehend von den Zahlen im Herbst 2000- um 50.000 zu senken, nicht erreicht wird. Was können Sie dafür tun, dass die FHH dann diese Pflichtquote auch erreicht und weiterhin keine Ausgleichsabgabe zu zahlen wäre?

Stand D: Der Arbeitsmedizinische Dienst stellt sich vor

Dr. Michael Peschke, Christian Lehmann, Patrice Dohrmann, Personalamt

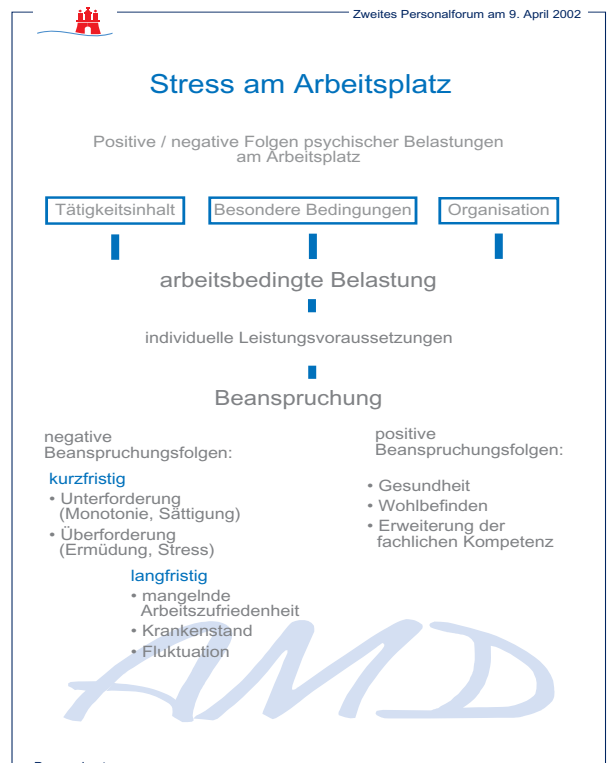
Der AMD präsentierte sein umfangreiches Beratungsangebot zu allen Fragen des betrieblichen Gesundheitsschutzes am AMD-Info-Stand. Den Behörden und Ämtern stehen bei der Gestaltung gesundheitsgerechter Arbeitsbedingungen insgesamt 27 Fachärztinnen und -ärzte beratend zur Verfügung. Schwerpunkte des Info-Standes waren:

Unterstützungsangebote des AMD bei der Erfassung psychischer Belastungen im Rahmen der Gefährdungsanalyse:

Der AMD bietet hier die Durchführung von Mitarbeiterbefragungen mit wissenschaftlich überprüften Fragebögen (KFZA) einschließlich Datenauswertung und Präsentation der Ergebnisse an. In kleineren Abteilungen können auch moderierte Gruppengespräche (Arbeitssituationsanalyse) durchgeführt werden.

Unterstützung bei der Durchführung betrieblicher Gesundheitsförderungsmaßnahmen

Betriebliche Gesundheitsförderung zielt auf eine Stärkung der Gesundheitskompetenz von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Diese lässt sich sowohl durch eine Verbesserung der Arbeitsbedingungen (Verhältnis-Prävention) als auch durch





Arbeitsmedizinische Vorsorgeuntersuchung

Ärztliche Beratung zu
Gesundheitsschutz und Gesundheitsförderung

wir erfassen ...

- Gesundheitliche Voraussetzungen für die konkrete Tätigkeit
- Besondere Risiken am Arbeitsplatz
- Arbeitsbedingte Gesundheitsstörungen
- Gesundheitliche Auswirkungen psychischer Belastungen

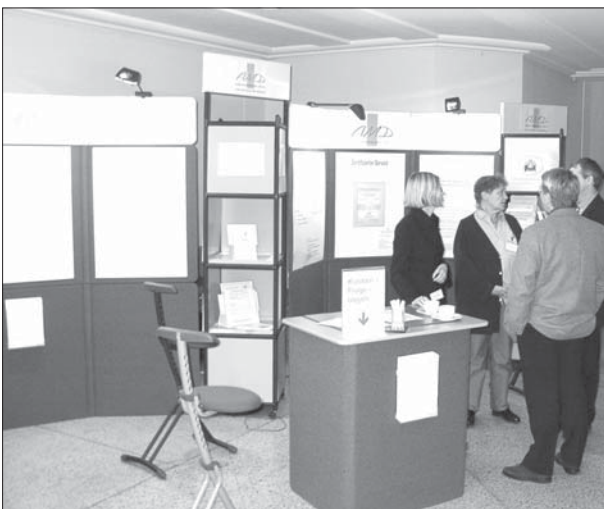
wir beraten zu ...

- Maßnahmen zur Erhaltung und Förderung der Gesundheit
- Gesundheitsgerechter Arbeitsgestaltung
- Arbeitshilfen zur Wiedereingliederung von Schwerbehinderten

AMD

Personalamt

individuelle Maßnahmen zum Abbau von Risikofaktoren für chronische Erkrankungen (z.B. gesunde Ernährung, körperliche Bewegung, Nicht-rauchen, Stressbewältigungsstrategien) verbessern. Die umfangreichen Erfahrungen des AMD zu praxisgerechten und wirksamen Maßnahmen bzw. Angeboten auf diesem Gebiet stehen den Behörden und Ämtern zur Verfügung.



Stand D: Der AMD

Gesundheitsgerechte Gestaltung von Telearbeit:

Telearbeit ist eine moderne Arbeitsform, die zukünftig an Bedeutung gewinnen wird. Allerdings zeigen die arbeitsmedizinischen Erkenntnisse, dass es hier auch spezifische Belastungsfaktoren gibt, die bei der Entscheidung für diese neue Arbeitsform berücksichtigt werden sollten. Der AMD bietet daher allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die sich für diese neue Arbeitsform interessieren, eine intensive persönliche Beratung zu diesem Thema an.

Stufenweise Wiedereingliederung nach längerer Krankheit:

Die demografische Entwicklung führt zu einer Zunahme älterer Beschäftigter, sodass eine intensive Betreuung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mit chronischen Erkrankungen immer wichtiger wird. Ein wirksames Instrument zur Integration nach längerer Erkrankung stellt das Verfahren der stufenweisen Wiedereingliederung dar. Der Erfolg dieser Maßnahme hängt jedoch von der individuellen Planung unter Berücksichtigung der konkreten Arbeitsbelastungen ab. Hier bieten die Betriebsärztinnen und Betriebsärzte des AMD den Personalabteilungen ihre aktive Unterstützung an.

Betreuung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern nach Konfrontation mit Gewalt bzw. Gewaltandrohung sowie nach psychisch belastenden Ereignissen am Arbeitsplatz:

Psychisch belastende Erlebnisse können gravierende gesundheitliche Folgen haben, wenn keine adäquate ärztliche und ggf. psychologische Betreuung in Anspruch genommen werden kann. Der AMD bietet daher insbesondere für Betroffene der Publikumsdienststellen eine medizinisch-psychologische Beratung an.

Haben Sie Fragen zum Beratungsangebot des AMD oder wünschen Sie weitere Informationen?

Die Betriebsärztinnen und Betriebsärzte des AMD stehen Ihnen gerne für ein Gespräch zur Verfügung.

Sie können auch telefonisch (4 28 41 - 21 12) oder per E-Mail (amd@personalamt.hamburg.de) Kontakt aufnehmen.

Stand E: Neues vom Mobilitätsbüro

Rüdiger Bente, Gerd Hoffmann, Personalamt

Die Förderung der beruflichen Mobilität hat sich wieder gut in der hamburgischen Verwaltung etabliert und genießt einen hohen personalentwicklungspolitischen Stellenwert. Die Tätigkeitsfelder, die sich seit Herbst 1998 aus der Arbeit des Mobilitätsbüros



R. Bente und G. Hoffmann am Stand des Mobilitätsbüros

ergeben haben, entnehmen Sie bitte dem nachstehenden Schaubild:

Das Zweite Personalforum am 9. April 2002 bot eine gute Gelegenheit, die Behörden und Ämter über die Förderung der beruflichen Mobilität ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu unterrichten. Das Mobilitätsbüro hatte hierzu einen entsprechenden Informationsstand eingerichtet, der von vielen Besucherinnen und Besuchern des Zweiten Personalforums aufgesucht wurde, um sich über die verschiedenen Mobilitätsaktivitäten des Mobilitätsbüros zu informieren.

Neben allgemeinen Fragen zu den verschiedenen Mobilitätsaktivitäten standen auch Auskünfte zu konkreten Mobilitätsmaßnahmen im Mittelpunkt dieser Informationsgespräche. Gern hat das Mobilitätsbüro diese Gelegenheit genutzt, die Vorteile, die Mobilität mit sich bringt, zu erläutern:

Aus Sicht der Beschäftigten steht berufliche Mobilität für die Bereitschaft zur Veränderung, den Wunsch nach Abwechslung und für die Erwartung, sich individuelle Entwicklungs- und Karrierechancen zu eröffnen, d.h.

- Mobilität ermöglicht die gezielte individuelle Qualifizierung,
- Mobilität verbessert individuelle Entwicklungs- und Karrierechancen,
- Mobilität erhöht die Motivation.

Aber auch die gesamte hamburgische Verwaltung profitiert und lebt von der beruflichen Veränderungs- und persönlichen Entwicklungsbereitschaft ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter; denn

- Mobilität verbreitert die Personaleinsatzmöglichkeiten,
- Mobilität trägt zur Flexibilität und Entwicklungsfähigkeit einer Organisationseinheit bei,
- Mobilität ermöglicht ein stärkeres Handeln und Denken in überbehördlichen Zusammenhängen und verbessert die bereichsübergreifende Kooperation.

Einen Gesamtüberblick über die Arbeit des Mobilitätsbüros erlaubt der Zweite Erfahrungsbericht zur Mobilitätsförderung (Stand: 31.12.2001), der über das Intranet des Personalamtes abrufbar ist.

Ansprechpartner im Mobilitätsbüro sind:

- Gerd Hoffmann Telefon: 428.31.1430,
- Rüdiger Bente Telefon: 428.31.1403.



Rückmeldungen zum Personalforum und Ausblick

Stefanie Keller, Personalamt

Wie auch beim letzten Personalforum haben wir die Teilnehmerinnen und Teilnehmer um eine Rückmeldung zur Veranstaltung gebeten. Dafür wurde

Kerstin Ehlers, Behörde für Umwelt und Gesundheit

Ich fand's sehr informativ, sehr professionell und auch als Kontaktbörse interessant, so dass ich es schade fand, mir nur Zeit für *eine* Veranstaltung („Modernes Gesundheitsmanagement“) genommen zu haben!

zu Beginn mit dem Programm und dem Wegweiser ein Rückmeldebogen verteilt. Viele Kolleginnen und Kollegen haben die Gelegenheit genutzt, uns auf diese Weise mitzuteilen, wie sie die Veranstaltung erlebt haben. Neben den ausgefüllten Rückmeldebögen erreichen uns aber immer noch viele persönliche Rückmeldungen per Telefon oder mail und in Gesprächen, über die wir uns selbstverständlich ebenfalls sehr freuen. Auch wenn wir als Ausrichter und Organisatoren des Personalforums den Tag dank der guten Betreuung im Haus selbst auch genießen konnten, sind die persönlichen Rückmeldungen über den Tag hinaus immer wieder sichtbare Früchte unserer Arbeit, die uns anspornen und motivieren.

Sowohl im Hinblick auf Organisation, Veranstaltungsort, die Vielfalt der Angebote aber auch in Bezug auf die Vorträge, Foren und Stände war die Resonanz ausgesprochen positiv, so dass wir mit Fug und Recht behaupten können, dass das Zweite Personalforum ein wirklich großer

Erfolg war! Dass gerade das Curio-Haus mit dem serviceorientierten Angebot für die Gastronomie und der zur Verfügung gestellten Technik so gut angenommen wurde, bestärkt uns in unserer Entscheidung, für eine Veranstaltung dieser Größenordnung auf einen professionellen Anbieter zurückzugreifen.

Übereinstimmend wurde die Kompetenz der Referentinnen und Referenten der Foren und Vorträgen sehr hoch eingeschätzt – sowohl die Vorbereitung wie die Darstellung der Themen, die optisch gelungene Umsetzung einzelner Schwerpunkte auf den Plakaten in den Foren als auch die Diskussionsbereitschaft der Vortragenden sind in vielen Rückmeldungen explizit genannt worden. Einziger Wehmutstropfen war offenbar, dass in einigen Foren die Zeit gegen Ende etwas knapp wurde, so dass

Sabine Hansen, Behörde für Inneres, Feuerwehr

Das Zweite Personalforum hat wieder gezeigt, dass intensiver Informationsgewinn und Spaß keine Gegensätze sein müssen.

Ein Dank an alle Beteiligten, die den Tagungsort, die Foren und Info-Stände in so ansprechender und vielfältiger Weise gestaltet und mit ihrem Engagement und ihrer Offenheit für das gute Gelingen der Veranstaltung gesorgt haben.

die aufkommenden regen Diskussionen nicht immer beendet werden konnten. Einige führten dies für die Vormittagsforen auf die Zeitüberschreitung des Eröffnungsvortrages zurück und baten gerade für den Veranstaltungsbeginn um mehr Zeitdisziplin.

Das Angebot der Stände wurde von den Teilnehmerinnen und Teilnehmern als informativ und ansprechend bewertet, die zur Verfügung stehende Zeit, um dieses Angebot zu nutzen, empfanden ei-

Renate Dittmann, Kulturbehörde

Das Curio Haus war als Veranstaltungsort aus Sicht des Besuchers gut geeignet. Die Veranstaltung war gut organisiert. Für das leibliche Wohl war hervorragend gesorgt, und zwar so gut, dass dies wohl in dieser großzügigen Form von keinem Besucher erwartet wurde (obwohl wir „Personaler“ uns dies, als monetären Leistungsanreiz, mit Sicherheit verdient haben!). Ein herzliches Dankeschön für die nette Bewirtung!

Mir, und vermutlich auch meinen Kolleginnen und Kollegen waren vorrangig die Themen der Foren wichtig. Dank der Vorabfrage war die Bandbreite unseres Informationsbedarfs weitgehendst abgedeckt. Die Kulturbehörde hat das Angebot des Personalamts mit drei Personen wahrgenommen, um möglichst in vielen Foren (1,2,5,7,8 u. 9.) Informationen zu erhalten. Sie wurden alle inhaltlich für sehr gut befunden. Das zweite Plenum zu aktuellen Entwicklungen im Dienst- und Tarifrecht, Vortragender Herr Sieberts?, war sehr gut. Ich könnte mir vorstellen, an halbtägigen Arbeitskreisen teilzunehmen, in denen im kleineren Rahmen ein Austausch, zu aktuellen Themen des Dienst- oder Tarifbereiches, stattfinden kann. Mit Kaffee, Tee oder Wasser wären wir dann schon zufrieden. Das Personalforum war gelungen und es sollte mindestens zweimal im Jahr stattfinden. Jetzt freue ich mich auf die nächste Ausgabe von blickpunkt personal.

nige aber als zu kurz. Hier tat sich für viele ein Dilemma auf, denn die Pausen wurden gleichwertig für die Kontakte mit Kolleginnen und Kollegen, die Gastronomie und die Stände genutzt und so blieb nicht immer genügend Zeit, um wirklich allen gerecht zu werden.

Ähnlich erging es vielen Teilnehmerinnen und Teilnehmern bei der Auswahl der Foren. Da jeder nur zwei Foren besuchen konnte, musste eine Auswahl getroffen werden, die vielen offenbar sehr schwer fiel. Einige Personalbereiche lösten dies durch eine geschickte Verteilung mehrerer Kolleginnen und Kollegen über die parallel stattfindenden Foren, so dass intern alle Angebote abgedeckt waren. Nichtsdestotrotz stand die/der Einzelne damit manchmal vor einer Entscheidung zwischen mehreren gleichermaßen interessanten Foren. Wir werten dies

Dr. Hans-Hermann Schrader, Hamburgischer Datenschutzbeauftragter

Das Personalforum hat mit der Kombination von Plenumsvorträgen, Fachforen und Infoständen erneut einen breiten, aktuellen und kommunikativen Überblick vermittelt. Wichtig und lohnend ist dabei, dass nicht nur herkömmliche Themen wie die Entwicklung des Personalrechts, sondern zunehmend übergreifende Fragen zum Personalmanagement einbezogen werden. Dazu gehört auch - gerade bei abnehmendem Personalbestand wegen des Generationenwechsels - ein modernes Gesundheitsmanagement; die intensive Erörterung im Forum 2 zeigte, dass dies ein unverzichtbarer Themenbereich geworden ist.

als Kompliment zur Vielfalt und Attraktivität des Angebots und werden uns selbstverständlich bemühen, Sie auch beim nächsten Personalforum wieder vor die Qual der Wahl zu stellen!

Gisela Chudziak, Senatsamt für die Gleichstellung

Eine gelungene, nachahmenswerte Veranstaltung! Die Themen des Forums verdeutlichten, wie wichtig die Ressource „Personal“ für die Bewältigung der immer komplexer werdenden Aufgabenstellungen der Zukunft ist. An den Themen müssen wir dranbleiben!

Fazit:

Die Veranstaltung wird von allen Teilnehmenden als Forum zum offenen Austausch und zur kritischen Diskussion aktueller Themen mit den Kolleginnen und Kollegen begrüßt und genutzt. Damit verwirklichen wir auch eine personalentwicklerische Grundidee, die wir „Personaler“ unseren Kunden, den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und den Führungskräften in den Behörden und Ämtern mithilfe der unterschiedlichsten Instrumente und Ansätze des Personalmanagements immer wieder ans Herz legen: Personalentwicklung bedeutet auch, Beschäftigten in ähnlichen Aufgabenfeldern Formen des behörden- und hierarchieübergreifenden Kontakts anzubieten, um kollegiale Unterstützung und den Blick über den eigenen Tellerrand hinaus zu ermöglichen.

Martin Tenkleve, Behörde für Wirtschaft und Arbeit - Strom- und Hafenausbau

Insgesamt halte ich dieses Personalforum für eine gelungene Veranstaltung und eine wirklich sehr geeignete Form des überbehördlichen Austausches, weil dadurch nicht nur die inhaltliche Diskussion über wichtige dienstliche Themen einfacher und besser wird und damit über das Forum hinaus auch positive Wirkung entfaltet. Wichtig für mich und meine Kollegen ist auch das persönliche Kennenlernen und der Meinungsaustausch mit den Gesprächspartnern im Personalamt und in den anderen Behörden, weil dadurch die Denkwelten der „Anderen“ begreifbarer werden und die Gesprächspartner im wahrsten Sinne des Wortes ein „Gesicht“ bekommen.

Die Themenauswahl war sehr treffend, gefallen haben mir auch die engagierten Diskussionen in den Gruppen. Gefehlt hat mir persönlich an manchen Stellen die Eindringtiefe zu den generellen Themen, z.B. wurden Auswirkungen der demografischen Entwicklungen und Prognosen dargestellt, ohne jedoch eine weiterführende Diskussion zu ermöglichen. Deutlich geworden ist auch die derzeit unangefochtene Dominanz der Finanzthemen, unbestritten ein existentielles Thema. Dennoch gibt es neben der Einhaltung der Budgets und Einsparvorgaben die anderen wichtigen Personalthemen, deren strategische Bedeutung für die Zukunftsfähigkeit der Verwaltung nach meiner Auffassung - außerhalb des Personalamtes - häufig noch verkannt wird.

Impressum

Herausgeber:

Dr. Volker Bonorden
Senat der Freien und Hansestadt Hamburg
Personalamt
Steckelhörn 12
20457 Hamburg

Telefon: (040) 428 31- 14 10

Telefax: (040) 428 31- 22 26

Redaktion und Druckvorbereitung:

Volker Wiedemann (verantwortlicher Redakteur)
Stefanie Keller
Bettina Weisschnur

E-mail:

Volker.Wiedemann@Personalamt.Hamburg.de

Druck:

Druckerei der JVA Am Hasenberge
Am Hasenberge 26
22335 Hamburg

Auflage:

2.000 Stück

Ausgabe:

6. Jahrgang, Juli 2002

Erscheinungsweise:

vierteljährlich

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

Der Inhalt dieser Ausgabe ersetzt keine offiziellen Rundschreiben des Personalamtes.

Anmerkung zur Verteilung:

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

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

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

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