



Senat der Freien und Hansestadt Hamburg
Personalamt

blickpunkt personal

Aktuelles, Aktivitäten, Ansichten

2/2004

Editorial

Strategisches Personalmanagement

Veränderungen brauchen Stabilität - so könnte man im Wesentlichen unsere Erfahrungen aus den letzten Jahren zusammenfassen. Die Verwaltung eines Stadtstaates mit seiner Mischung aus kommunalen und ministeriellen Aufgaben entwickelt durch die Nähe zur politischen Entscheidungsebene eine besondere Veränderungsgeschwindigkeit. Die in den neunziger Jahren begonnene Verwaltungsmodernisierung mit dem Neuen Steuerungsmodell hatte einen grundlegenden Kulturwandel eingeläutet, aber mit der enormen Veränderungsgeschwindigkeit der letzten Jahre ist - nicht zuletzt bedingt durch die dramatischen Steuerausfälle - eine neue Anforderungsdimension an uns Personaler hinzugekommen. Heute ist mehr denn je wichtig, stabilisierende Rahmenbedingungen zu schaffen, die es unseren Beschäftigten - Führungskräften wie Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern - ermöglichen, sich in Veränderungsprozessen zu orientieren. Anders gesagt: Wer mit immer knapperen Ressourcen immer schneller laufen soll, muss dringend wissen, in welche Richtung es geht, um sich seine Kräfte besser einteilen und sein Ziel erreichen zu können.



Vor diesem Hintergrund haben wir erstmals einen umfassenden Strategieentwicklungsprozess gestartet. Damit schaffen wir aus Sicht des Personalmanagements auf der einen Seite einen stabilisierenden Entscheidungsrahmen für die politische Leitungsebene, d.h. wir zeigen Einflüsse und Wirkungen auf, die Entwicklungen und veränderte Anforderungen auf personalpolitische Rahmenbedingungen haben. Auf der anderen Seite gibt dieser Strategieentwicklungsprozess den Behörden einen gemeinsamen personalpolitischen Rahmen, mit dem sie flexibel auf die unterschiedlichen Anforderungen reagieren können und aktives Veränderungsmanagement betreiben können.

Veränderungen brauchen Stabilität aber nicht nur auf der strategischen Ebene. Neben die organisationale tritt natürlich die individuelle Perspektive: Auch die Menschen, die mit dieser Veränderungsgeschwindigkeit umgehen müssen, brauchen Stabilität. Dies gilt besonders für uns Personaler. Wenn wir uns als Veränderungsmanager begreifen, als aktive Gestalter und Beförderer des Wandels, dann brauchen wir neben einem stabilisierenden Handlungs-

rahmen - einer Strategie - auch ein unterstützendes Miteinander mit den Kolleginnen und Kollegen. Deshalb war die Strategiekonferenz, über die wir in dieser Ausgabe schwerpunktmäßig berichten, auch ein wichtiger Ort der Begegnung und Auseinandersetzung mehrerer „Kulturen“. PersonalController und Personalentwickler haben ja durchaus andere Sichtweisen auf die gemeinsamen Aufgaben und auch zwischen den Behörden und Ämtern gibt es aufgrund der unterschiedlichen Fachaufgaben differenzierte Betrachtungsweisen. Wir hatten uns deshalb fest vorgenommen, auf der Strategiekonferenz auch darüber

in einen streitbaren Austausch zu treten und haben deshalb das Experiment einer Großgruppenveranstaltung gewagt. Denn wenn wir als Personaler Anderen Flexibilität, Veränderungsbereitschaft und Mut zu Neuem nahe bringen wollen, sollten wir selbst mit gutem Beispiel vorangehen.

Was mit den Ergebnissen weiterpassiert, hängt nicht zuletzt davon ab, wie überzeugend die entwickelten Vorstellungen in das Gesprächsforum Personalmanagement und zu den politischen Entscheidungsträgern transportiert werden. Und uns interessierte schon einmal vorab die Sichtweise von Dr. Schön, dem für das

Personalamt zuständigen Staatsrat, die wir in einem Interview für diese Ausgabe des blickpunkts festgehalten haben.

Für alle, die neugierig auf das neue Beurteilungswesen sind: Wir bereiten gerade eine Sonderausgabe des blickpunkts vor, die im September - parallel zur Einführung - erscheinen wird.

Ich wünsche Ihnen eine „ansteckende“ Lektüre!

Ihr

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'J. Bonorden'. The signature is written in a cursive, somewhat stylized script.

Dr. Volker Bonorden
Leiter des Personalamtes

Inhalt

Editorial

..... 1

Themenschwerpunkt: Strategieentwicklung im Personalmanagement

Interview mit Staatsrat Dr. Schön 3
Warum brauchen wir ein neues Berichtswesen im Personalmanagement? 6
Was wird aus dem Gleichstellungsbericht? 8
Die sieben Handlungsfelder als sieben Frageperspektiven für das Personalmanagement 9
Mit Visionen die Zukunft gewinnen, Personalmanagement „aus einem Guss“ - und alle „formen“ mit 13
Die Strategiekonferenz aus der Sicht einiger Teilnehmer 17
! Strategisch denken - unsere Arbeit voranbringen (Fast) ein Protokoll ! 19
Und wie geht es weiter? Zum „aktuellen“ Stand der Diskussion 23
Das magische Viereck des Personalmanagements 24

Aus dem Personalamt

Die Teilzeitbörse - ein neues Projekt des Personalamtes 28
Das ZPD übernimmt die Bezügeabrechnung für die Hansestadt Lübeck 28
Das PIA-Team stellt sich vor 29

Impressum 31

„Wir können das Ressortdenken nur überwinden wenn sich das Staatsrätekollegium die personalpolitischen Fragen selbst erarbeitet“

Interview mit Dr. Schön, Staatsrat des Personalamtes

Katharina Dahrendorf, Personalamt

Sehr geehrter Herr Dr. Schön,
Sie sind seit zweieinhalb Jahren als Staatsrat für das Personalamt und damit auch für das Personalmanagement der Freien und Hansestadt Hamburg zuständig.

Was war Ihr Eindruck, als Sie Ihr Amt übernahmen?

Am Anfang ist es mir vor allem schwer gefallen, zu verstehen, wie sich die zentralen Aufgaben des Personalamtes von den dezentralen Aufgaben der Behörden abgrenzen. Dahinter steht auch die Frage, auf welcher Ebene welche Verantwortung wahrgenommen wird. Für Außenstehende ist es wohl schwer zu verstehen, wie das organisatorisch zusammenhängt und vernetzt ist.

Angenommen, Sie sähen es erneut von außen - hat sich Ihr Eindruck in den letzten Jahren verändert?

Eigentlich ist es schwer zu sagen, was sich verändert hat. Ich kenne es ja erst seit dieser Zeit. Ich finde allerdings, dass in den letzten Jahren viel bewegt worden ist. Hamburg steht, das merke ich auch in Gesprächen mit Kolleginnen und Kollegen aus anderen Bundesländern, im Vergleich gut da. Dazu gehört insbesondere das strategische Personalmanagement.

Ein Beispiel ist die Betriebliche Gesundheitsförderung. Wir haben einen Weg begonnen, uns mit harten Fakten und konkreten Ergebnissen unserer Ar-

beit auseinander zu setzen, indem wir Kennzahlen bilden und - z.B. bei den Fehlzeiten - in einen Vergleich der Behörden und Ämter untereinander eintreten.

Ein anderes Beispiel ist die Fortbildung, die wir noch professioneller und wirtschaftlicher organisieren wollen. Dabei geht es gar nicht um die Frage, ob dies langfristig eine Zentralisierung bestimmter Funktionen bedeutet, sondern darum, wie das Personalamt die Behörden noch besser unterstützen kann. Ein drittes Beispiel in diesem Zusammenhang sind unsere Entwicklungs-Assessments, die wir für die

Nachwuchskräfte im höheren Dienst durchführen. Diese Methode ist außerhalb Hamburgs im öffentlichen Dienst bisher nicht so verbreitet. Ich selbst habe als Beobachter daran teilgenommen und kann das anderen Führungskräften nur empfehlen, weil die Sichtweise auf Personen eine ganz andere ist. Dies ersetzt natürlich nicht das Wissen der Führungskräfte um ihre eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Bei der Besetzung von Führungsfunktionen haben wir gute Ergebnisse mit dem Instrument der Assessment-Center gemacht. Nach meiner

Erfahrung liegen zwischen der klassischen Personalauswahl und einer Auswahl durch AC's „Welten“.

Der Senat hat in den letzten beiden Jahren einige Entscheidungen getroffen, die auch für die Beschäftigten der FHH bedeutsam sind, so z.B. die Neu-



organisation von Behörden oder der Grundsatzbeschluss, Behörden auf ihre Kernaufgaben zu konzentrieren, und nicht zuletzt auch die Entscheidung über die Arbeitszeitverlängerung für Beamtinnen und Beamte.

Was ist aus Ihrer Sicht die größte aktuelle personalpolitische Herausforderung der hamburgischen Verwaltung?

Unsere Herausforderung wird sein, ob wir langfristig am Arbeitsmarkt attraktiv genug sind, genügend gute Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu rekrutieren. Dafür müssen wir etwas tun.

Für die Personalbedarfsplanung gilt es, den eingeschlagenen Weg konsequent fortzusetzen, damit im Personalmanagement nicht nur reagiert, sondern langfristig gedacht und geplant werden kann - auch über Wahlen hinaus. Bei den zu erwartenden Pensionierungswellen und der demographischen Entwicklung sind vier Jahre kein ausreichender Planungszeitraum mehr. Natürlich können wir heute nicht bezogen auf die einzelne Stelle genau sagen, wie viele Beschäftigte wir in zehn Jahren benötigen. Aber wir können abstrakt wahrscheinliche Entwicklungen skizzieren und Szenarien bilden. Nur so können wir uns rechtzeitig auf die Herausforderungen vorbereiten und Vorkehrungen treffen.



Das Personalamt hat in diesem Jahr begonnen, das Berichtswesen im Personalbereich auf neue FüÙe zu stellen und das Personalmanagement insgesamt noch „strategischer“ auszurichten. Letztlich geht es dabei um die Frage, was das Personalmanagement leisten muss und kann, um den Senat bei seiner Arbeit zu unterstützen. Ziel ist es dabei auch, zu mehr behördenübergreifenden Verabredungen zu kommen und über diesen Weg die Verbindlichkeit im Personalmanagement zu erhöhen.

Wie kann man sich einen solchen strategischen Prozess aus Sicht der Staatsräte vorstellen? Welche Rolle spielen die Staatsräte in diesem Prozess?

Die Staatsrätinnen und Staatsräte sind die Top-Beamten dieser Stadt. Sie tragen auch die Verantwortung für das Personal. Und dafür müssen wir im

Staatsrätekollegium ein gemeinsames Verständnis für anstehende Personalfragen und -lösungen entwickeln, gerade wenn wir behördenübergreifende Strategien entwickeln und umsetzen wollen. Wir können das Ressortdenken nur überwinden, wenn wir uns diese Fragen in einem gemeinsamen Prozess und losgelöst vom Tagesgeschäft selber erarbeiten. Und da können wir auch voneinander profitieren, da wir ja Erfahrungen auch aus anderen Bundesländern in unserem Kreis haben und in die Diskussion einbringen können.

Ein Blick auf die Zukunft:

Was sind aus Ihrer Sicht die künftig zentralen Anforderungen an Führungskräfte?

Im Augenblick spielt bei der Auswahl von Führungskräften immer noch das fachspezifische Wissen eine große Rolle. Je größer das fachspezifische Wissen, desto größer die Chance, eine höherwertige Tätigkeit wahrnehmen zu können. Ich bin der Meinung, dass dies keine ausschlaggebende Rolle mehr bei der Auswahl von Führungskräften spielen darf. Die Haupttätigkeit der Führungskräfte ist nicht vom Fachwissen abhängig. Das entscheidende Kriterium ist vielmehr, inwieweit die Bewerberin oder der Bewerber soziale Kompetenz im Umgang mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und daneben Analysefähigkeiten

und Problemlösungsfähigkeiten besitzt. Dabei ist der öffentliche Dienst bei der Auswahl vielleicht auch zu sehr eingengt auf bestimmte Berufsgruppen, wie Juristen oder Ökonomen. Wir müssen uns für andere Disziplinen öffnen, denn gerade durch eine Mischung aus verschiedenen Berufsgruppen entsteht die Möglichkeit, Probleme aus unterschiedlichen Blickrichtungen zu betrachten und anzupacken.

Welches langfristige personalpolitische Vorhaben würden Sie am liebsten initiieren?

Ich möchte eine systematische, behördenübergreifende Personalentwicklung in Hamburg herbeiführen, bei der wir quer durch die Verwaltung qualifizierte Nachwuchskräfte weiter aufbauen. Dabei geht

es zum einen um eine strukturelle Förderung, zum anderen möchte ich individuelle Karrieren stärker fördern. Ideal wäre es, wenn eine Führungskraft Erfahrungen aus verschiedenen Behörden mitbringt oder die Beförderung einer Führungskraft nur in eine andere Behörde möglich ist. Die Mobilität von Führungskräften sehe ich als einen zentralen Punkt des Personalmanagements .

Das Personalamt ist seit Dezember 2003 auch für die Gleichstellung von Männern und Frauen im öffentlichen Dienst zuständig.

Gibt es etwas, was Sie sich in diesem Bereich vorgenommen haben?



Wir haben eine Gesamtverantwortung für das Personal. Ich würde diese nicht gern aufsplitten auf bestimmte Beschäftigtengruppen. Früher war sicherlich eine Herauslösung notwendig, um die Diskussion überhaupt in Gang zu bringen. Heute sind wir aber soweit, dass wir das Thema Personal insgesamt und Gleichstellung als integralen Bestandteil des strategischen Personalmanagements betrachten können, insbesondere innerhalb des Amtes, das sich mit diesem Thema beschäftigt. Im Personalamt hat das Thema Gleichstellung aus meiner Sicht seinen berechtigten Platz. Als gleichstellungspolitisches Ziel sehe ich, wenn Sie so wollen, die Verbesserung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie im öffentlichen Dienst. Männer und Frauen dabei zu unterstützen, ist nach meiner Meinung das zentrale Thema aus gesamtgesellschaftlicher Sicht. Wichtig ist, dass wir

die Familien nicht alleine lassen, sondern Unterstützung durch die Behörden leisten. Dabei helfen uns technische Möglichkeiten, wie z.B. die Einrichtung von Telearbeitsplätzen, aber auch Angebote wie die Notfallbetreuung von Kindern, die „company kids“. Mir wäre es wichtig, dass wir insgesamt unbürokratischer werden, um flexibel und bedarfsgerechter auf das Anliegen Einzelner reagieren zu können.

Wir sehen immer wieder, dass es Beschäftigten schwer fällt, sich innerhalb unseres internen Arbeitsmarktes zu verändern.

Was können wir tun, um die Veränderungsbereitschaft zu erhöhen?

Sicherlich, es fällt den Beschäftigten schwer, sich zu verändern. Natürlich ist es einfacher, immer in der gleichen Abteilung zu bleiben: man kennt die Arbeit, man kennt die Kolleginnen und Kollegen. Wir müssen deutlich machen, was das Spannende an der neuen Tätigkeit sein kann. Dabei müssen aber auch die Dienststellen den Wert der Mobilität als solcher erkennen. Es muss das hohe Interesse bei den Führungskräften vorhanden sein, jemanden, der mobil war, z.B. auch jemand, der eine Zeit im Hanse Office in Brüssel oder in der Landesvertretung Berlin verbracht hat, mit offenen Armen aufzunehmen.

Und zu guter Letzt:

Nach wie vor ist das Bild des Öffentlichen Dienstes in der Öffentlichkeit eher negativ geprägt. Was kann der Senat tun, um das Image der hamburgischen Verwaltung in der Öffentlichkeit zu verbessern?

Eine Möglichkeit sind die Austauschprogramme für unsere Führungskräfte mit Führungskräften aus der Wirtschaft. Dies verbessert das gegenseitige Verständnis. Wir müssen aber auch unsere Arbeit so organisieren, dass die Bürgerinnen und Bürger nicht das Gefühl haben immer wieder bei der falschen Stelle zu landen. Dies ist uns mit den Kundenzentren bereits gelungen. Diesen Grundgedanken des „one face to the customer“ werden wir im Rahmen der weiteren Verwaltungsmodernisierung auch auf andere Bereiche übertragen. Wenn uns dies gelingt, wird sich auch das Bild des öffentlichen Dienstes in der Öffentlichkeit weiter zum Positiven verändern.

Das Interview führten Katharina Dahrendorf und Anja Domres (Personalamt, P 34)

Strategieentwicklung im Personalmanagement

Warum brauchen wir ein neues Berichtswesen im Personalmanagement?

Katharina Dahrendorf; Personalamt

Das Bild des Personalmanagements der Freien und Hansestadt Hamburg hat sich seit Anfang der 90er Jahre des letzten Jahrhunderts stark gewandelt. Ab etwa 1992 kann man von einer zunehmenden Professionalisierung des Personalmanagements sprechen: In den Behörden und Ämtern wurden Stellen für Personalentwicklung und Frauenförderung eingerichtet, die Akteure haben sich miteinander in Arbeitskreisen vernetzt und gemeinsam an Themen diskutiert. Nicht zuletzt die Diskussion um das Neue Steuerungsmodell ab Mitte der 90er Jahre, die Budgetierung der Personalausgaben, aber auch die Notwendigkeit des Stellenabbaus haben die Schwerpunkte der Personalentwicklung geprägt. Seit der zweiten Hälfte der 90er Jahre haben das Personalamt und die Behörden und Ämter darüber ein zentrales und dezentrales Personalcontrolling aufgebaut.

Welche Anforderungen stellen wir an das neue Berichtswesen?

Mit der Entwicklung des Personalmanagements entstanden auch unterschiedliche Berichte. Es gab drei unabhängige Berichtssysteme, mit unterschiedlichen Auftraggebern und Schwerpunkten, unterschiedlichen Berichtszeiträumen und Zielgruppen. Dieses „Nebeneinander“ der verschiedenen Berichtsformen ist ein Spiegelbild der Entwicklung des Personalwesens der Freien und Hansestadt Hamburg:

1. Der Erfahrungsbericht zum Hamburger Gleichstellungsgesetz ist zeitlich gesehen die erste Berichtsform. Die Berichtspflicht ist im Hamburger Gleichstellungsgesetz von 1992 festgelegt. Dieser Bericht ist alle drei Jahre der Bürgerschaft vorzulegen. Die Federführung hatte bis Ende 2003 das Senatsamt für die Gleichstellung.

2. Der Personalentwicklungsbericht war eine Form der Selbstverpflichtung des Senats. Ziel war es vor allem, gegenüber der Bürgerschaft Rechenschaft über die Aktivitäten der Personalentwicklung der Behörden und Ämtern abzulegen. Ein bestimmter Berichtszeitraum war nicht vorgegeben. Die Federführung lag beim Personalamt.

In diesen beiden Berichten haben die Behörden und Ämter über Schwerpunktmaßnahmen der vergangenen Berichtsperiode berichtet.

3. Der Personalbericht entstand mit dem Aufbau des PersonalControllings erstmals im Jahr 2000 und ist seitdem jährlich erschienen. Die Federführung hat das Personalamt.

Letztendlich war mit den Berichten für die Behörden und Ämter viel Doppelarbeit verbunden. Die Datenbasis ist überwiegend identisch (Paisy-Daten), die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den Behörden und Ämtern sind tlw. identisch (v.a. beim Erfahrungsbericht und dem PE-Bericht). Mit der Verlagerung des Aufgabenbereichs „Frauen im öffentlichen Dienst“ aus dem Senatsamt für die Gleichstellung in das Personalamt ist für diese beiden Berichte nun auch die federführende Stelle identisch.

So lag es nahe, über eine Integration der Berichte nachzudenken.

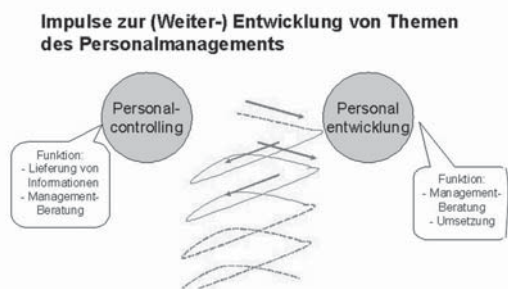
Im Herbst 2003 hat deshalb eine überbehördliche Arbeitsgruppe einen Vorschlag entwickelt, wie die drei Berichte integriert werden können: Künftig soll es nur noch einen Bericht geben, der weiterhin Personalbericht heißt. Er erscheint jährlich und gliedert sich in zwei Bände:



Band 1 ist der Personal**struktur**bericht. Er entspricht im Wesentlichen den alten Personalberichten der Jahre 2000 bis 2003. Band 2 ist der neue Personal**management**bericht. In ihm werden Schwerpunktthemen des Personalmanagements dargestellt.

Die Schwerpunkte werden in einem dem Bericht vorlaufenden Prozess gemeinsam mit den Behörden aus der Analyse aktueller Problemlagen abgeleitet und mit dem Gesprächsforum Personalmanagement/GFP (Leitungen der Ämter für Allgemeinen Verwaltung und der Assistenzeinheiten des Senats) und der Personalstrategischen Staatsrätterunde (PSR) zu einer gemeinsamen strategischen Ausrichtung gebündelt. Die im **Personalmanagementbericht** abgebildeten Schwerpunktthemen umreißen einen gemeinsamen Rahmen für Aktivitäten für die Behörden und Ämter.

Diese Zusammenfassung hat zusätzlich den Vorteil, dass PersonalControlling und -entwicklung deutlicher miteinander verzahnt werden und zwar in beide Richtungen.



Quelle: Strategiekonferenz 25.03.2004: Zwiegespräch zwischen Herrn Schimitzek (ZPD) und Frau Grubert (Personalamt)

Aus den aktuellen Daten können Schlussfolgerungen für Handlungsbedarfe der Personalentwicklung gezogen werden; gleichzeitig geben die Personalentwicklerinnen und -entwickler aus ihren Praxiseindrücken Impulse für die Analyse und neue Steuerungsbedarfe (Weiterentwicklung von Kennzahlen). Mit der Integration der Berichte entsteht damit die Möglichkeit, Analyse und Schlussfolgerungen unmittelbar aufeinander zu beziehen.

Damit ist eine weitere entscheidende Anforderung an den neuen Personal**management**bericht erfüllt: Wesentliche Forderung aller Beteiligten war, dass die Ergebnisse des Berichts zwingend in die tägliche Arbeit zurückfließen müssen, um bei der zunehmend angespannten personellen Situation in den Personalstellen den Aufwand überhaupt zu rechtfertigen.

Der Personalbericht soll nun gewissermaßen am Ende des Strategieentwicklungsprozesses stehen und

und ist gleichzeitig der Ausgangspunkt für eine darauf aufbauende nächste Strategierunde, die wiederum in einen Bericht mündet etc.



Die Strategieentwicklung lebt also von einem breiten Diskussionsprozess, der sich aus den verschiedenen Perspektiven der Beteiligten nährt. Die nächste Ebene bekommt immer wieder Impulse durch die Diskussionen der anderen. Dies funktioniert selbstverständlich nur, wenn es kein einmaliger Prozess ist. Das zusammen getragene Material und die Einschätzungen der Expertinnen und Experten der verschiedenen Ebenen über die Problemlagen (intern oder durch externe Einflüsse ausgelöst) sind eine Grundlage für die Festlegung der gemeinsamen Schwerpunkte durch das Staatsrätekollegium.

Nach unseren Erfahrungen in diesem Jahr wollen wir künftig den jährlichen Durchlauf nicht schon im März, sondern erst im April/Mai mit der gemeinsamen Strategiesitzung der Beschäftigten der Funktionsbereiche Personalentwicklung und Personalcontrolling beginnen, d.h. nach der Behördenabstimmung zum Personalbericht. Zu dieser Zeit liegen die Vorjahresergebnisse des Personalcontrollings bereits vor und können in die Diskussion der Problemlagen eingebracht werden. Es schließt sich eine Phase an, in der die identifizierten Themen aufbereitet und ggf. durch weitere spezielle Datenabfragen überprüft werden. Die Sitzung des GFP soll ab 2004 regelhaft Ende August/Anfang September eines Jahres stattfinden, die PSR schließt sich Ende September/Anfang Oktober an. Parallel können die Behörden und das Personalamt an der Entwicklung und Umsetzung von Maßnahmen arbeiten und Verfahren zur Evaluation der Ergebnisse entwickeln.

Kurz gesagt: Wir brauchen ein neues Berichtswesen, das in einem regelmäßigen Diskurs um Problemsichten und Schlussfolgerungen daraus eingebettet ist, weil wir eine verbindliche Festlegung auf gemeinsame Schwerpunkte in unserer Arbeit brauchen. Nur so können wir die wachsenden Anforderungen weiterhin auf hohem und professionellem Niveau bewältigen.

Was wird aus dem Gleichstellungsbericht?

Anja Domres, Personalamt

Nach dem hamburgischen Gleichstellungsgesetz ist alle drei Jahre ein Erfahrungsbericht zum Stand der Gleichstellung in den hamburgischen Behörden zu erstellen. Der erste Erfahrungsbericht wurde vom Senatsamt für die Gleichstellung im April 1994 herausgegeben. Es folgten noch zwei weitere Erfahrungsberichte für den Zeitraum von 1994 - 1996 und von 1997 - 1999. Alle Erfahrungsberichte sahen Frauenförderung als integralen Bestandteil von Personal- und Organisationsentwicklung. Neben Daten zur Beschäftigungssituation von Frauen und Männern im öffentlichen Dienst widmeten die Berichte den Frauenbeauftragten im öffentlichen Dienst ein besonderes Kapitel. Daneben wurden bestimmte Handlungsfelder der Frauenförderung genauer betrachtet. Im zweiten Erfahrungsbericht waren dies

- die Einflussnahme auf die Führungskultur,
- Stellenausschreibungs- und Personalauswahlverfahren,
- das Beurteilungswesen,
- Potentialerkennung und Nachwuchsförderung,
- Fortbildung,
- die Förderung von Teilzeitbeschäftigten,
- die Verbesserung der Situation beurlaubter Beschäftigter,
- berufsgruppenspezifische Maßnahmen.

Im dritten Erfahrungsbericht wurden zusätzlich die Themenfelder

- das Mitarbeiterinnen-/bzw. Mitarbeiter- und Vorgesetztengespräch,
- Mobilität,
- Telearbeit

dargestellt. Erstmals wurde das Controlling der Frauenförderung als zentrales Handlungsfeld aufgenommen.

Mit der Verlagerung des Arbeitsfeldes „Frauen im öffentlichen Dienst“ in das Personalamt ging auch die Federführung für den Erfahrungsbericht auf das Personalamt über. Das Personalamt - bisher für den jährlichen Personalbericht verantwortlich - übernahm also zusätzlich die Berichterstattung zur Gleichstellung von Frauen und Männern im öffentlichen Dienst. Bereits vor dieser Verlagerung wurde zusammen mit dem Senatsamt für die Gleichstellung überlegt, wie man das Erscheinungsbild des Erfahrungsberichts verändern könne, um ihn an die geänderten Anforderungen des modernen Personalmanagements anzupassen. Der 1995 auf der Weltfrauenkonferenz verabschiedete und inzwischen gesetzlich verankerte Ansatz des Gender-Mainstreaming gab der Frauen-

politik neue Impulse, da er im Vorwege alle Maßnahmen auf ihre unterschiedlichen Wirkungen auf Männer und Frauen untersuchte. Die herkömmliche Frauenförderpolitik hatte bisher nur im nach hinein auf Benachteiligung oder Ungleichbehandlungen von Frauen reagiert. Der neue Ansatz sprach Frauen **und** Männer an. Er machte deutlich, dass Frauenförderung sozusagen aus zwei „Säulen“ besteht, dem gesetzlichen Auftrag der Frauenförderung und dem Gender-Gedanken. Das Thema Frauenförderung und Gleichstellung ist als Querschnittsthema ein Bestandteil der Personal- und Organisationsentwicklung. Daher wurde der Erfahrungsbericht im Jahre 2004 erstmals in den jährlichen Personalbericht integriert.

Was hat sich dadurch geändert?

Die Berichterstattung zum Personalmanagement und damit auch zur Gleichstellung in den hamburgischen Behörden erfolgt nun nicht mehr im dreijährigen Rhythmus, sondern jährlich. Dies soll die Berichtsinstrumente stärker bündeln, für ein einheitliches Erscheinungsbild sorgen und so die besondere Bedeutung des Faktors „Personal“ unterstreichen. Daneben soll so eine doppelte Berichterstattung vermieden werden, denn bisher gab es neben dem jährlichen Personalbericht, der die Personalstrukturdaten enthielt, den dreijährlichen Erfahrungsbericht, in dem diese Strukturdaten nochmals aufbereitet wurden.

Die jährliche Berichterstattung hat aber auch den Vorteil, dass auf Schwierigkeiten und Defizite schneller reagiert werden kann. Gerade vor dem Hintergrund der Veränderung des öffentlichen Dienstes, durch beispielsweise neue Behördenzuschnitte, können so die veränderten Anforderungen und der Gleichstellungsaspekt berücksichtigt werden. Außerdem wird dem Erfahrungsbericht durch die Eingliederung in den Personalbericht ein höherer Stellenwert eingeräumt. Der Personalbericht wird von allen Personalverantwortlichen im hamburgischen Dienst gelesen. Das Thema Frauenförderung/ Gleichstellung rückt so in das Blickfeld. Der Erfahrungsbericht, der sonst eher von den interessierten „Expertinnen“, den Frauenförderinnen und Frauenbeauftragten, beachtet wurde, wird er mit der Eingliederung zum selbstverständlichen Bestandteil des Personalmanagements. Dies ist auch unter Gender Aspekten von Bedeutung. Denn der Erfahrungsbericht hatte bisher über die Umsetzung der gesetzlich vorgegebenen Ziele der Frauenförderung berichtet. Der Gender-Ansatz öffnet das Thema für Frauen und

Männer. Mit der Einbindung in den jährlichen Personalbericht wird die Gleichstellung von Männern und Frauen gleichermaßen berücksichtigt. Natürlich darf der Aspekt der Frauenförderung nicht vergessen werden. Dieser wird u.a. auch in den Schwerpunktthemen des Personalmanagementberichts aufgegriffen und über eine gemeinsame Zielsetzung und die Verabredung von Maßnahmen langfristig weiter verfolgt

Vor diesem Hintergrund sind Befürchtungen unbegründet, dass mit der Aufgabe eines eigenständigen Erfahrungsberichts auch das Thema Gleichstellung aus dem Blickfeld gerät und das Controlling der

Gleichstellung aufgegeben wird. Vielmehr sollen konkrete Ziele und Kennzahlen zum Thema Frauenförderung / Gleichstellung gebildet und überprüfbar gemacht werden. Das könnten Aspekte sein wie „Wie aktuell ist ein Frauenförderplan (wann wurde er erstellt, wann fortgeschrieben?)“ und „Wurden die Ziele des Frauenförderplans erreicht und wie?“.

Mit dieser Vorgehensweise sorgen wir für die Verbindlichkeit bei der Verfolgung gleichstellungspolitischer Ziele. Gleichzeitig unterstützen wir die Behörden und Ämter bei der Umsetzung der Ziele und Maßnahmen. Letztendlich ist dies eine Verpflichtung des Personalamtes, an der es sich messen lassen will.

Die sieben Handlungsfelder als sieben Frageperspektiven für das Personalmanagement

Stefanie Keller, Personalamt

Der, die, das? Wer, wie, was? Wieso, weshalb, warum? Wer nicht fragt bleibt dumm!

Dieser alte Song wurde eigentlich für die erwachsenen Zuschauerinnen und Zuschauer der Sesamstrasse geschrieben - Kindern ist völlig klar, dass ein Weg zum Wissen über Fragen führt. Die meisten Menschen entwickeln erst nach einigen Jahren gesellschaftlicher Prägung die Vorstellung, zu fragen sei peinlich, weil man damit Unwissenheit, wenn nicht gar Dummheit offenbare. Dass Kinder auf eine so seltsame Idee gar nicht kommen, kann sicherlich jeder bestätigen, der Kinder im Alltag erlebt: „Warum guckt der Mann so komisch? Was macht das Mädchen da? Was heißt Haushaltsloch?“

Erwachsenen liegt, zumal im beruflichen Kontext, eine fragende Haltung oft nicht nahe. Deshalb gibt es mittlerweile Seminare, Kreativitätstechniken, Bücher, Internetforen etc., die alle nur ein Ziel verfolgen: Uns das Fragen wieder beizubringen.

? Warum sollten wir uns im Personalmanagement im Fragen üben?

Die personalpolitische Strategie einer Organisation ist immer abgeleitet aus den Unternehmenszielen und -aufträgen. Zur Umsetzung dieser Ziele muss eine Organisation die vorhandenen personellen Rahmenbedingungen anpassen und externe Einwirkungen antizipieren und sie in ihre strategischen Überlegungen einbeziehen. Personalmanagement bedeutet vor

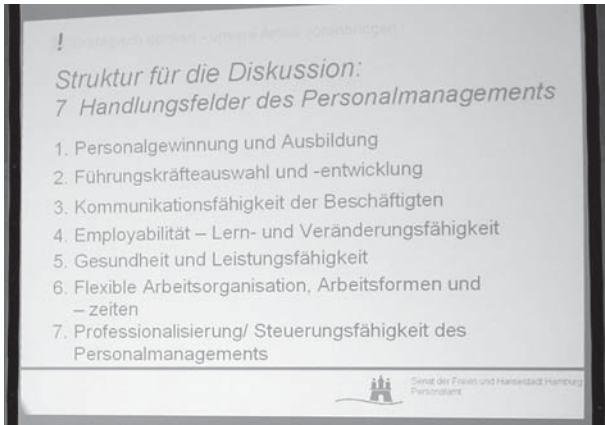
diesem Hintergrund, aktuelle und zukünftige Problemlagen zu erkennen und geeignete Lösungsansätze zu entwickeln, mit denen eine Organisation aus personalpolitischer Sicht heraus diesen Problemlagen aktiv begegnen kann. Dies gelingt nur, wenn wir auch offen sind für ein Denken abseits der Routine. Bewegung, Veränderung und Überraschendes in den Blick zu bekommen ist in einer Haltung der Gewissheit kaum möglich. Gutes Personalmanagement bedeutet also vor allem, gute Fragen zu stellen. Und weil wir auch in der Verwaltung das Fragen nicht unbedingt gewohnt sind, brauchen wir neben Sesamstraßenliedern intellektuelle Konstrukte, Ansätze und Methoden, die uns helfen, uns personalpolitischen Herausforderungen fragend zu nähern. Die sieben Handlungsfelder sind in diesem Sinne also eine Fragehilfe.

? Wofür brauchen wir die sieben Handlungsfelder?

Die sieben Handlungsfelder sind ein Hilfsmittel, mit dem wir die verschiedenen Facetten eines Problems/einer Situation beleuchten können. Sie erlauben uns, die gemeinsame Diskussion aus unterschiedlichen Perspektiven heraus zu führen und Aspekte, die nicht auf der Hand liegen, in den Blick zu bekommen. Die sieben Handlungsfelder sollen einerseits unser Denken öffnen und andererseits unsere Diskussion strukturieren und zu handlungsleitenden Ergebnissen führen.

? Was verbirgt sich hinter den sieben Handlungsfeldern?

Die sieben Handlungsfelder haben wir anlässlich der Strategiediskussion entwickelt, um die Themen des Personalmanagements **inhaltlich** zu strukturieren, unabhängig davon, wo sie organisatorisch oder fachlich zugeordnet sind. Dabei sind die verschiede-



nen Felder nicht unbedingt trennscharf. Da es sich um eine Denkhilfe handelt, halten wir Überschneidungen aber für vertretbar - oder, um mit Winston Churchill zu sprechen: „Perfektion ist Lähmung“.

1. Feld: Personalgewinnung und Ausbildung auf allen Ebenen

Hierzu gehören z.B. die Themen Personalrekrutierung / Marketing sowohl vom externen wie vom internen Arbeitsmarkt, Gestaltung der Ausbildung (Inhalte, Schwerpunkte etc.) und die Zukunft der Fachhochschule für öffentliche Verwaltung.

2. Feld: Systematische Führungskräfteauswahl und -entwicklung

Hierzu gehören z.B. die Themen diagnostische Instrumente (AC, EAC), Coaching, Teilbarkeit von Führung, Netzwerkbildung, Fortbildung, Mentoring für Führungskräfte. Mit Führungskräfteentwicklung sind dabei nicht nur die Angebote an den Führungskräfteachwuchs gemeint, sondern alle Ansätze, die die Führungskräfte, die wir z.T. schon seit Jahrzehnten in der Verwaltung haben, in der Ausübung ihrer Führungsfunktion unterstützen.

3. Feld: Kommunikationsfähigkeit der Beschäftigten

Hierzu gehören die **interne** Kommunikation - Personalführung, Vertrauen und Wertschätzung, Mitarbeiterbeteiligung, Zielvereinbarungen und die **Kommunikation nach außen** - der Umgang mit den Bürgerinnen und Bürgern, mit internen und externen Kunden.

4. Feld: Employability

Unter Employability verstehen wir die Förderung der Lern- und Veränderungsfähigkeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, um damit die breite Einsatzmöglichkeit auf dem (internen) Arbeitsmarkt zu sichern.

Hierzu gehören z.B. Themen wie Transparenz von Anforderungen, Reform des Beurteilungswesens, Fortbildung und die Organisation der Fortbildung, neue Lerninhalte und -formen, Wissensmanagement, Qualifizierungskurse, Mobilitätskonzepte und das Projekt Interner Arbeitsmarkt (PIA).

5. Feld: Gesundheit und Leistungsfähigkeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

Hierzu gehören z.B. die betriebliche Gesundheitsförderung, Suchtprävention und Sozialberatung.

6. Feld: Flexible Arbeitsorganisation, Arbeitsformen und -zeiten

Hierzu gehören z.B. Maßnahmen zur Ausweitung und Unterstützung von Teilzeitarbeit, Förderung von Projektarbeit, Telearbeit und Servicezeit. In diesem Handlungsfeld liegen vor allem Ansätze, die uns helfen, in den Köpfen und den Arbeits- und Ablaufstrukturen die Ergebnisorientierung gegenüber der Anwesenheitspflicht zu bewegen.

7. Feld: Professionalisierung / Steuerungsfähigkeit des Personalmanagements, Personalplanung

Hierzu gehören z.B. die Weiterentwicklung der Instrumente des PersonalControllings, die Unterstützung der Behörden bei der Auswertung sowie die (Weiter-) Entwicklung von Kennzahlen, die Professionalisierung der im Bereich Personal Beschäftigten; die Klärung der Frage, welches Personal in welchen Qualitäten bei welcher Aufgabenwahrnehmung zukünftig benötigt wird.

? Welchen Stellenwert haben gleichstellungsbezogene Fragen und „Gender“-Aspekte bei den sieben Handlungsfeldern?

Das Thema „Gender“, also die Notwendigkeit, alle fachpolitischen Fragestellungen auch mit einer gleichstellungsbezogenen „Brille“ zu betrachten, haben wir in den Ansatz der sieben Handlungsfelder integriert. Das heißt ausdrücklich: Wir haben kein eigenes Feld für die Anforderung an Gleichstellung der Geschlechter beschrieben, sondern müssen es für alle sieben Felder mit denken und fragen.

Fragen können z.B. solche sein:

- Fühlen sich Mädchen/Frauen und Jungen/Männer bei der Personalrekrutierung durch

- andere Medien angesprochen? (Handlungsfeld 1)
 - Wie können wir die unterschiedlichen Lebensbedingungen von Frauen und Männern bei der Führungskräfteentwicklung berücksichtigen? (Handlungsfeld 2)
 - Was müssen wir tun, um die Kompetenzen von Frauen in und nach einer Beurlaubung optimal nutzen zu können? (Handlungsfeld 3)
 - Wie nutzen wir die Möglichkeit unterschiedlicher Kommunikationsstile von Frauen und Männern? (Handlungsfeld 4)
 - (Wie) unterscheidet sich Gesundheitsverhalten von Frauen und Männern? (Handlungsfeld 5)
 - Was müssen wir dafür tun, dass auch Männer mehr Familienverantwortung übernehmen - und in bestimmten Lebensphasen ihre berufstätigen Frauen entlasten? (Handlungsfeld 6)
 - Haben wir als im Personalwesen Tätige die unterschiedlichen Lebens- und Arbeitsbedürfnisse von Frauen und Männern im Blick? (Handlungsfeld 7).
- usw. usf.

? Wie können wir diesen Denkansatz für die überbehördliche Diskussion nutzen?

Jeder Einflussfaktor (sei es als Konsequenz aus den Zielen des Senats, als identifizierte interne Problemlage oder externer Einflussfaktor) hat Auswirkungen auf mehrere der sieben Handlungsfelder. Häufig nehmen wir allerdings nur einen oder zwei unterschiedliche Aspekte in den Blick. Wenn wir eine Problemlage systematisch einmal vor dem Hintergrund aller sieben Handlungsfelder bedenken, können wir strategischen Fragestellungen entwickeln und Maßnahmen aus einer ganzheitlichen Perspektive ableiten. Aus jeder Perspektive heraus entstehen dabei andere Fragestellungen.

Fokussiert man z.B. die Problemstellung „demografische Entwicklung der Belegschaft“ aus der Perspektive „Gesundheit und Leistungsfähigkeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter“ ist zu fragen, wie eine Organisation mit sich verändernden Leistungsfähigkeiten und -spektren von älteren Beschäftigten konstruktiv umgehen kann. Die Fragerichtung ist hier: Wie können wir Arbeitsabläufe und Bereiche so strukturieren, dass das steigende Erfahrungswissen Älterer stärker genutzt werden kann und körperliche Anstrengungen und Ausdauerleistungen in den Hintergrund treten. Aus der Perspektive der Employabilität ist die Fragerichtung genau umgekehrt: Hier geht es eher darum, wie wir die einzelnen älteren Beschäftigten unterstützen können, um mit der stetig steigenden Veränderungsgeschwindigkeit in der Organisation Schritt zu halten (z.B. Technisierung, Mobilität).

Beide Perspektiven rücken also andere Fragestellungen - aber daraus abzuleiten auch andere Ansätze zum Umgang - in den Fokus.

Durch die von den sieben Handlungsfeldern strukturierte Diskussion können auch Fragestellungen in den Blick geraten, die erst einmal nicht nahe liegend sind. Unter Rekrutierungsaspekten wurde eine alternierende Belegschaft bisher nur bezogen auf die Frage „Wie können wir altersbedingte Personalabgänge durch Nachwuchskräfte ersetzen“ diskutiert. Wenn man diese Sichtweise erweitert um die Blickrichtung, was eine älter werdende Belegschaft für Personalgewinnung und Ausbildung bedeutet, gelangt man zu wesentlich weiterführenden Fragen.

So ist z.B. zu überlegen, ob sich Rekrutierungsstrategien nicht auch zunehmend an Menschen richten müssen, die bereits über eine Ausbildung und mehrjährige Berufserfahrung verfügen. Die Ausbildung solcher älteren „Nachwachskräfte“ müsste dann auch in Bezug auf Lernformen und zeitliche Rahmenbedingungen der Ausbildung (auch vor dem Hintergrund der anderen persönlichen Lebensbedingungen wie z.B. Familie) abgestimmt werden. Darüber hinaus könnte man auch diskutieren, inwieweit im Rahmen der Ausbildung der Umgang zwischen älteren und jüngeren Kolleginnen und Kollegen thematisiert werden muss. Immerhin kommen junge Nachwuchskräfte nach der Ausbildung zunehmend in Bereiche, die rein zahlenmäßig stark von dem Routinehandeln und dem Erfahrungsvorsprung älterer Kolleginnen und Kollegen geprägt sind.

Schon anhand dieser nur kurz angerissenen Fragestellungen wird deutlich, dass die Strukturierung in sieben Handlungsfelder eine breite Diskussion der Problemlagen der Gesamtverwaltung aber auch der spezifischen Fragestellungen der Fachbehörden und Ämter ermöglicht. Die ganzheitliche Sichtweise unterstreicht gleichzeitig die gemeinsame Verantwortung aller mit Personalmanagement befassten Beschäftigten für die Bewältigung der Problemlagen.

In der folgenden Übersicht wird dieses Vorgehen beispielhaft an der Problemlage „**demografische Entwicklung der Gesamtgesellschaft und der Belegschaft**“ dargestellt:

Personalgewinnung und Ausbildung:

- im Umfang zurückgehend
- evtl. Risiko der Vernachlässigung dieses strategischen Feldes
- Wollen/müssen wir aufgrund der demografischen Entwicklung der Gesamtgesellschaft Menschen mit (längerer) Berufserfahrung rekrutieren? Und können wir damit den durch das

- besondere Einstellungsverfahren verursachten Mangel an Quereinsteigern kompensieren?
- Müssen wir Ausbildungsinhalte verändern? (Stichwort Umgang zwischen Älteren und Jüngeren)
- Wie bleibt der öffentliche Dienst ein attraktiver Arbeitgeber? (Stichwort: Kampf um die Talente)

Achtung: Rekrutierungsproblematik durch gleichzeitig zurückgehende Nachwuchspotenziale aufgrund der demografischen Entwicklung

Systematische Führungskräfteauswahl und -entwicklung:

- Wie gehen wir mit dem Wegbrechen von Führungsgenerationen um?
- Notwendigkeit systematischer Nachfolgeplanung
- evtl. Führungsnachwuchsmangel
- Was bedeutet Veränderungsmanagement gerade für ältere Führungskräfte?
- Wie können wir ältere Führungskräfte für die veränderten Anforderungen an Führung gewinnen?

Kommunikationsfähigkeit der Beschäftigten:

- Wie können wir als Organisation das Erfahrungswissen älterer Beschäftigter stärker anerkennen und nutzen?
- Welches Bild vom Alter(n) transportieren wir im Personalmanagement? (Stichwort: Wir werden immer jünger älter)
- Was bedeutet der Wertewandel in der Verwaltung für die Motivation der Beschäftigten? (Stichwort: Eintrittsmotivation und aktuelle Anforderungen)

Employability:

- Gibt es ausreichend Anreize zur Mobilität und Qualifizierung für ältere Beschäftigte?
- Wie unterstützen wir ältere Beschäftigte bei hoher Veränderungsgeschwindigkeit der Organisation?
- Was bedeutet die demografische Entwicklung für den Service, den Verwaltung älteren Bürgern anbieten muss? Sind unsere Beschäftigten dafür ausreichend qualifiziert? (Stichworte: Verschiebung der Aufgaben, Gleichzeitigkeit von internetgestützten und aufsuchenden Dienstleistungen)

Gesundheit und Leistungsfähigkeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter:

- Wie kann der veränderten (physischen) Leistungsfähigkeit älterer Beschäftigter Rechnung getragen werden? (Verbindung zum Strategi-

schon Feld: Flexible Arbeitsformen und -zeiten)

- Wie können wir die Reintegration und Rehabilitation älterer Beschäftigter mit (langfristigen, verschleißgeprägten) Erkrankungen fördern?
- Wie reagieren wir auf die sich verändernde Motivation von älteren Beschäftigten? (Stichwort: Karrierechance kontra soziale Bezogenheit)

Flexible Arbeitsorganisation, Arbeitsformen und -zeiten :

- Sind unsere Arbeitsformen und -zeiten hinreichend auf die Bedürfnisse älterer Beschäftigter ausgerichtet?
- Wie können wir älteren Beschäftigten familien-gerechte Arbeitszeiten anbieten? (Stichwort: Betreuung von gebrechlichen Angehörigen und Unterstützung in der Kinderbetreuung der Enkel)

Professionalisierung/Steuerungsfähigkeit des Personalmanagements, Personalplanung:

- Sind die vorhandenen Personalstrukturdaten differenziert genug vorhanden bzw. aufbereitet?
- Sind dezentrale und zentrale Auswertungen optimal aufeinander abgestimmt?
- Brauchen wir ggf. neue Kennzahlen oder müssen vorhandene weiter entwickeln?
- Unsicherheiten der künftigen Aufgabenstellungen und Entwicklung des öffentlichen Dienstes.

Die in dieser Übersicht kurz angerissenen Fragen können in der gemeinsamen – überbehördlichen – Diskussion weiter zu gemeinsamen Zielen konkretisiert werden. Aus den Zielen werden dann in einem nächsten Schritt Maßnahmen zur Zielerreichung vereinbart, die in das neue Berichtswesen einfließen können.

? Wie können wir diesen Denkansatz in den Behörden nutzen?

Der Denkansatz über die sieben Handlungsfelder ist nicht nur in der überbehördlichen Diskussion einsetzbar. Sie können bei spezifischen Fragestellungen, die nur eine oder wenige Behörden und Ämter betreffen, auch in der internen Diskussion helfen, eine ganzheitliche Perspektive zu entwickeln und die unterschiedlichen Bereiche und Gremien einer Organisation an den Überlegungen zu beteiligen. So könnten man z.B. die spezifische Fragestellung „Was bedeutet es für das Personalmanagement eines Landesbetriebs, wenn dieser sich in den Wettbewerb am Markt bewegt?“ mit diesem Ansatz ganzheitlich in den Blick nehmen. Eine strukturierte Diskussion der

betroffenen Bereiche kann neben einem internen Verständigungsprozess über personalpolitische Ziele und Strategien auch für eine aktive Beteiligung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter genutzt werden. Auf diese Weise können die Beschäftigten ihre Kenntnisse und Erfahrungen, ihre Ideen und Fragen in Veränderungsprozesse einbringen.

? Wieso, weshalb, darum?

Und so hilft uns die systematische Form, Fragen zu entwickeln, ein Problem abzuklopfen und damit auch besser begreifbar zu machen. Letztlich interessieren uns dabei natürlich nicht alle beliebigen Fragen, sondern diejenigen, die auf den Kern der Problemlagen hinweisen. Und darauf gilt es, Antworten zu finden. Zum Beispiel in einem Strategieentwicklungs- und Umsetzungsprozess wie wir ihn nun gehen wollen.

Mit Visionen die Zukunft gewinnen Personalmanagement „aus einem Guss“ – und alle „formen mit“

Gisela Beck und Albert Scherer
Unternehmensberatung Scherer, Beck und Partner

Als in den Sechzigern und Siebzigern amerikanische und russische Astronauten die Erde umkreisten und später die Umlaufbahn verließen und auf den Mond zusteuerten, war mehreren Berichten zufolge ein bestimmter Ausblick für sie immer wieder bewegend: der Blick auf die Erde - die ganze Erde. Vorher hatte niemand sie je so gesehen, als runden, langsam kreisenden, blau-weißen Planeten auf seiner Bahn durch das tiefschwarze Weltall. Seine Schönheit wurde als überwältigend empfunden. Viele, vielleicht sogar alle Astronauten fühlten sich von diesem Anblick zutiefst berührt. Russen und Amerikaner teilten uns mit, dass sie sich seit diesem Anblick nicht mehr als Bürger eines Landes, sondern als Bürger der ganzen Erde empfanden.

Und unwillkürlich, so berichteten einige von ihnen, entstand in ihnen ein vorher nicht gekanntes Bewusstsein von Verantwortung: Verantwortung für unseren Planeten.

„Das ganze System“ sehen und kennen lernen, auf diesem Ansatz beruhen die Großgruppenkonferenzen, die Mitte der achtziger Jahre in den USA entwickelt und durchgeführt wurden. Real Time Strategic Change (Strategiekonferenz) ist eine Methode der Großgruppenarbeit, die seit Mitte der neunziger Jahre auch in Deutschland bekannt ist. Allerdings wird sie, im Gegensatz z.B. zu unseren skandinavischen Nachbarländern, in deutschen Unternehmen und Organisationen bisher noch nicht so häufig eingesetzt.

Daher waren wir angenehm überrascht von dem „innovativen Mut“, als das Personalamt der Freien und Hansestadt Hamburg uns beauftragte, eine Strategiekonferenz zum Thema „Strategisch denken - unsere Arbeit voranbringen“ durchzuführen.

Wie funktioniert eine Strategiekonferenz?

Großgruppenkonferenzen bringen das gesamte System zusammen. In unserem Fall waren dies die Personalentwicklerinnen und Personalentwickler sowie die Personalcontrollerinnen und Personalcontroller der Hamburger Fachbehörden und Bezirksämter, die zu einem strukturierten Prozess der Auseinandersetzung und Konzeptentwicklung zusammengeholt wurden. Optimal ist es, wenn auch alle vom Thema betroffenen hierarchischen Ebenen sowie externe Partner einbezogen werden. Wichtig ist eine Vorbereitungsgruppe, die ebenfalls repräsentativ für das gesamte System zusammengesetzt ist.

Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer sind nicht Zuhörer und Konsumenten, wie dies oftmals in Konferenzen herkömmlichen Stils der Fall ist, sondern sie sind Akteure, die gemeinsam mit hoher Selbstverantwortung und Selbstorganisation in einen Dialogprozess eintauchen. Jede teilnehmende Person kann so, als Teil des ganzen Systems, ihre Erfahrungen, ihr Wissen und ihre Ideen konstruktiv einbringen. Dadurch entsteht unmittelbar im Prozess vor Ort eine lernende Organisation.

Wie sieht die Arbeitsweise auf einer Strategiekonferenz aus?

Alles, was geschieht, geschieht immer im Beisein aller - in einem Raum. Es gibt kein Podium, keine Vorder- und keine Hinterbänke. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer sitzen gleichberechtigt in Stuhlkreisen zu je 6 bis 8 Personen und je nach Aufgabenstellung in gemischten oder homogenen Gruppen zusammen. Jeder Beitrag ist wichtig, alles wird visualisiert und



Albert Scherer & Gisela Beck

damit dokumentiert. Es gibt Bewegungsfreiheit, Material und Zeit für die Gestaltung kreativer Ideen.

Die erste Phase einer Strategiekonferenz hat zum Ziel, sich gegenseitig kennen zu lernen, Transparenz durch Information herzustellen, Raum für unterschiedliche Ansichten zu schaffen und Vertrauen zu entwickeln. Der Fokus liegt auf der „Sicht von uns allen“.

Nach der Bestandsaufnahme wird die Dringlichkeit des Wandels mit einer geeigneten Dramaturgie bewusst gemacht. Gerade auch an dieser Stelle der Konferenz dürfen und sollen Emotionen zum Ausdruck kommen, beispielsweise wenn der Vorgesetzte deutlich formuliert, welche Aspekte der Unternehmensentwicklung „ihn nachts nicht schlafen lassen“. Vielleicht springt der Funke über, dass den Anwesenden bewusst wird, nicht nur „das ganze Sys-

tem“ ist gefordert, sondern auch „der ganze Mensch“, mit „Hirn und Herz“. Anschließend können externe Partner als Gäste der Konferenz ihre Sehweise und Erwartungen einbringen.

In den nächsten Phasen der Konferenz entsteht durch die gemeinsame Auseinandersetzung über die Ziele, Werte und angestrebten Veränderungen die erforderliche Identifikation mit dem Wandel. Im letzten Schritt werden ganz konkrete Maßnahmen auf Unternehmens-, Abteilungs- und/oder individueller Ebene entwickelt und mit einer Zeitplanung sowie mit Verantwortlichkeiten verbunden.

Während der Konferenz wird abwechselnd in Arbeitsgruppen und im Plenum gearbeitet. Der Ablauf der Konferenz und die Arbeit in den Arbeitsgruppen werden durch eine detaillierte Ablaufplanung strukturiert und durch zahlreiche Arbeitsblätter unterstützt.

Welche Vorteile bietet eine Großgruppenkonferenz gegenüber anderen Konferenzmethoden?

Eine Strategiekonferenz nach der Methode der Großgruppenarbeit eröffnet folgende Chancen:

- Die Partizipation und Identifikation aller sowie die Förderung des Wir-Gefühls.
- Unterschiede werden nicht als „Störfaktor“, sondern als eine große Ressource für den gemeinsamen Lernprozess und für eine ganzheitliche Organisationsentwicklung begriffen.
- Alle Beteiligten übernehmen die Verantwortung für sich selbst und für den Erfolg des gesamten Systems.
- Die Zukunft wird nicht (nur) geplant, sondern die Organisationsveränderung beginnt im selben Moment im gemeinsamen großen Raum.
- Es werden gleichermaßen die mobilisierende Kraft der Entwicklung von Visionen und die ganz konkrete Planung von Maßnahmen gefördert.

Was hat die Strategiekonferenz des Personalamtes aus unserer Sicht gebracht?

Menschen sind praktisch veranlagt. Sie wollen Veränderung, fühlen sich aber machtlos, allein, wollen nicht der Grashalm sein, der über die anderen Menschen heraussteht und abgemäht wird. Sie warten auf ein Signal von einem anderen Menschen, der den ersten Schritt macht oder den zweiten. Und an bestimmten Punkten in der Geschichte

gibt es unerschrockene Menschen, die die Hoffnung haben, dass ihnen, wenn sie diesen ersten Schritt machen, andere schnell genug folgen, damit sie nicht abgemäht werden. Und wenn wir das verstanden haben, können wir diesen ersten Schritt machen. Das ist keine Fantasie. Das ist die Art, wie Veränderung in der Vergangenheit und sogar in jüngster Vergangenheit immer und immer wieder stattgefunden hat.
(Howard Zinn, Historiker des 20. Jh.)

Das Wesen der Veränderung ist die Veränderung

Diese Strategiekonferenz war sicherlich „nur“ ein erster, allerdings sehr bedeutsamer Baustein innerhalb eines längeren Prozesses. Die Beschäftigung mit den wesentlichen Handlungsfeldern des Personalmanagements sowie die Entwicklung und Umsetzung eines ganzheitlichen Personalmanagements wird über diese Strategiekonferenz hinausgehen. Aber, es wurde ein großer Schritt zu einem grundlegenden Veränderungsprozess getan, und zwar auf zwei Ebenen.

Das eine war die inhaltliche Ebene, die Erkenntnis der Notwendigkeit, dass Personalentwicklung und Personalcontrolling zusammengehören, als zwei Seiten derselben Medaille. Es wurde ein Konsens über die zukünftigen Handlungsfelder des Personalmanagements erzielt. Die Kolleginnen und Kollegen formulierten klar den gemeinsamen Wunsch nach einer Wertschätzung der eigenen Arbeit.

Der zweite Aspekt betraf die kommunikative Ebene. Es wurde nicht nur der Wunsch nach einer engeren Zusammenarbeit zwischen Personalentwicklung und Personalcontrolling geäußert, sondern diese Kooperation war das konstitutive und selbstverständliche Arbeitsprinzip während der gesamten Konferenz.

Die erarbeiteten Visionen „Alle in einem Boot“ belegten deutlich, dass ein ganzheitliches Personalmanagement nur dann zu verwirklichen ist, wenn alle Akteure gemeinsam handeln. Hierfür war die Strategiekonferenz ein wichtiger und erfolgreicher Beginn.

Zum Anfang einer Konferenz, zumal bei einer Konferenz mit neuen Methoden, haben die Teilnehmerinnen und Teilnehmer oftmals Unsicherheiten. Die Arbeitsform in kleinen Gruppen und alle in einem Raum ist zu Beginn ungewohnt und die Beteiligten tasten sich vorsichtig voran. Dies alles traf bei uns nur für den Anfang der Strategiekonferenz zu. Sehr schnell war im Raum eine lebhaftige Diskussion und Arbeitsweise spürbar.

Diese Dynamik war im gesamten Verlauf der Strategiekonferenz vorhanden und hatte, wie wir es als Moderatoren immer wieder erleben, ihren Höhepunkt bei der Entwicklung von Visionen. Die unterschiedlichen Darstellungen, die im Kern aber aus einer gemeinsamen Vision über die Zukunft entstanden sind, sollten in nächster Zeit immer wieder in Erinnerung gerufen werden. Sie können dazu beitragen, die in der Konferenz erlebte Energie für den Alltag spürbar werden zu lassen und für „die Mühen der Ebenen“ zu nutzen.



Kritische Fragen zur Durchführung der Konferenz

Zu Recht wurde festgestellt, dass für die Diskussion im Plenum zu wenig Zeit vorhanden war. Normalerweise dauert eine Strategiekonferenz zwei bis drei Tage. Innerhalb des vorgegebenen Zeitrahmens hatten

wir den Schwerpunkt auf die Arbeitsgruppen gelegt. Es wäre sehr gut gewesen, wenn wir nach den Präsentationen der Arbeitsgruppenergebnisse im Plenum jeweils mehr Zeit zur Auseinandersetzung darüber gehabt hätten. Wir wurden gefragt, warum wir uns seitens der Moderation nicht stärker inhaltlich eingebracht, ja vielleicht sogar den Part der „Mobilisierer“ und „Begeisterer“ übernommen hatten? Dies war eine bewusste Entscheidung entsprechend der „Philosophie“ von Großgruppenkonferenzen: Die Teilnehmer

innen und Teilnehmer sind die Expertinnen und Experten für die Inhalte und verantwortlich für die Ergebnisse. Die Moderation unterstützt sie darin „nur“ durch eine sehr ausgefeilte und detailliert vorbereitete Konferenzmethodik.

Wie geht es weiter?

Am Ende der Konferenz war teilweise eine gewisse Skepsis zu spüren: Wir haben eineinhalb Tage viel zusammen erarbeitet – und was ergibt sich jetzt daraus?

Von Personalamt als Veranstalter wissen wir, dass bereits vor dieser Konferenz ein ganzes Bündel weiterer Aktivitäten geplant war und ist. Aus der Sicht der „Verantwortlichen für die Methode“ erscheinen uns folgende Aspekte als wichtig:

- Eine Großgruppenkonferenz darf kein einmaliges Ereignis, keine „Eintagsfliege“ bleiben. In vielen Organisationen hat es sich bewährt, nach einem halben oder nach einem Jahr Nachfolgekonferenzen („follow up“) mit demselben methodischen Ansatz durchzuführen.
- Von ganz großer Bedeutung ist es, dass an den und mit den Ergebnissen einer Strategiekonferenz weitergearbeitet wird und regelmäßig Rückmeldungen in „das ganze System“ zum Stand der Entwicklung erfolgen.

- Unmittelbar nach der Konferenz ist es wichtig, dass und wie die Kolleginnen und Kollegen, die nicht daran teilnehmen konnten, über die Ergebnisse und über den „Geist“ der Konferenz informiert und damit in den Prozess der Veränderung einbezogen werden.
- Veränderungen müssen spürbar sein. Gerade weil Großgruppenkonferenzen einen erheblichen Aufwand an Ressourcen abverlangen, wäre „nichts tödlicher“, als wenn die Beteiligten nach einiger Zeit feststellen würden: „Außer Spesen nichts gewesen“.
- Sosehr Großgruppenkonferenzen eine durchdachte Methode sind, ist das Entscheidende nicht die Methode, nicht die quantitative Möglichkeit, eine Konferenz mit Hunderten von Menschen durchzuführen. Das Wesentliche ist die neue Qualität, dass sich eine Organisation gemeinsam, zeitgleich und tatsächlich in Bewegung setzt. Diese Erfahrung muss sich in der alltäglichen Unternehmenskultur wiederfinden. Ohne die Bereitschaft zur Veränderung auf allen Ebenen und ohne die Offenheit für die Argumente und Vorschläge der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wäre eine Großgruppenkonferenz „hinausgeworfenes Geld“.

So wie wir das Personalamt und die Konferenz erlebt haben, sind wir uns sicher, dass Sie die Schätze dieser Strategiekonferenz gut nutzen werden. Dabei wünschen wir Ihnen viel Erfolg!



Die Strategiekonferenz aus der Sicht einiger Teilnehmer

Birgit Vatterodt, BWA - Strom- und Hafengebäude

Ich war auf die erste Strategiekonferenz gespannt, weil es dabei um zwei Neuerungen in der hamburgischen Verwaltung ging: Wir haben methodisch eine Großgruppenveranstaltung ausprobiert, inhaltlich sollten auf breiter Basis die aktuellen personalpolitischen Schwerpunkte herausgearbeitet und festgelegt werden.

Die 1 ½ Tage der Strategiekonferenz habe ich dann als interessant, aber auch anstrengend erlebt. Sehr nett - und die Veranstaltung unterstützend - war das Ambiente (Räumlichkeiten, Verpflegung, Stimmung). Das Aufeinandertreffen der vielen Experten gab Raum, sich kennen zu lernen, fachliche Positionen auszutauschen, weiterzuentwickeln und die eine oder an-

dere Anregung mitzunehmen. Die gehäufte Arbeitsgruppenarbeit - z.T. zu ähnlichen Fragestellungen und mit derselben Methode durchgeführt - war jedoch auf Dauer recht ermüdend. Nicht ganz zufrieden bin ich mit den Ergebnissen der Veranstaltung, insbesondere weil nicht klar war, wie mit den Ergebnissen weiter umgegangen wird.

Mein Fazit: Die Veranstaltung war „erlebens“-wert. Den Erfolg der Konferenz kann ich momentan aber noch nicht abschließend beurteilen. Dazu muss sich erst zeigen, wie sich der Prozess weiterentwickelt und die Ergebnisse zum Abschluss gebracht werden. Ich bleibe also auch nach der Strategiekonferenz gespannt.

Jutta Neumann, Behörde für Inneres, Amt A

„Strategisch Denken - unsere Arbeit voranbringen“, so lautete der Titel der ersten gemeinsamen Strategiekonferenz von Personalentwicklung und Personal Controlling am 24. und 25. März 2004 in den Räumen der Techniker Krankenkasse in Barmbek. Das Personalamt lud alle Fachleute aus Behörden und Bezirken ein, gemeinsam mit dem Personalamt eine Standortbestimmung vorzunehmen und künftige Handlungsfelder des Personalmanagements gemeinsam festzulegen. Als PersonalControllerin der Behörde für Inneres erreichte mich die Einladung und da das Personalamt an der Sicht der Expertinnen und Experten vor Ort interessiert war, nahm ich an der Veranstaltung teil.



Bereits die Einladung, in der deutlich wurde, dass es sich um eine Großgruppenveranstaltung handelt, machte mich neugierig. Wie soll das funktionieren? Vertreter aller Hamburger Fachbehörden und der Bezirksverwaltung sollen in einem Raum, in 1 ½ Tagen, ein straffes Programm abarbeiten... Aber zu meinem Erstaunen funktionierte es wunderbar und ob-

wohl es sehr anstrengend war, brachte es sogar Spaß.

Schon der Beginn der Veranstaltung - die Arbeitsgruppen fanden sich mittels nummerierter Ostereier - zeigte, dass mit perfekter Vorbereitung enorme Zeitspannen einzusparen sind (nichts ist meiner Meinung nach überflüssiger als nervtötende Debatten zur Bildung von Arbeitsgruppen). Nach der Begrüßung durch Herrn Dr. Bonorden ging es dann auch gleich mit zwei Fachvorträgen los, die im Anschluss in den einzelnen Arbeitsgruppen zu bewerten waren.

Nach jeder Gruppenarbeit stellte eine Arbeitsgruppe ihr Ergebnis im Plenum vor, während die anderen sich stehend um die jeweiligen Präsentationswände postierten. So kam zwischendurch auch wieder der Kreislauf in Schwung und niemand musste pausenlos auf seinem Stuhl sitzen bleiben. Bei der Aufgabe, Visionen und Ziele in Form eines gemeinsamen Bildes oder einer Metapher darzustellen,

präsentierten sich die Arbeitsgruppen mehrheitlich in maritimer Verbundenheit. So sahen sie die Freie und Hansestadt Hamburg als flottes Schiff, welches unter vollen Segeln auf dem Weg in eine bessere Zukunft unterwegs ist.

Selbst das berüchtigte „Mittagstief“ am zweiten Veranstaltungstag wurde von den Moderatoren phantasievoll umschifft. So sollten die Arbeitsgruppen nach dem Essen pantomimisch ihre derzeitige Gefühlslage vorführen. Es blieb kein Auge trocken als gestandene Kolleginnen und Kollegen als „eierlegende Wollmilchsau“ (Synonym für jemanden, der das Unmögliche möglich macht) über den Boden robbten, andere als „Töröö“ Benjamin Blümchen eine Kollegin Huckepack trugen und eine Arbeitsgruppe wie Balou der Bär aus dem Dschungelbuch tanzend und singend „Versuch's mal mit Gemütlichkeit“ vortrugen.



beim Pantomime-Spiel

Nicht, dass ein falscher Eindruck entsteht, neben den kurzweiligen Intermezzi wurde ernsthaft an der Thematik gearbeitet. Die Tagung forderte nicht nur die Veranstalter, sondern auch alle Teilnehmerinnen

und Teilnehmer. Aufmerksamkeit und permanente Mitarbeit waren notwendig.

Und so bleibt für mich als ein wesentlicher Punkt der Strategiekonferenz festzustellen, dass das Personalamt von niemandem im Personalberichts-wesen Perfektionismus erwartet. Vielmehr befinden sich alle damit Befassten in einem Lernprozess. Und wie der Personalbericht in fünf Jahren aussehen wird, vermag heute noch keiner zu sagen.

In diesem Sinne wird selbstverständlich auch dem Personalamt weiteres Lernen zugestanden: Der einzige Kritikpunkt, den ich äußern möchte, ist, dass die Veranstaltung abgeschlossen wurde, ohne dass die Teilnehmerinnen und Teilnehmer die Gelegenheit erhielten, ihre in den 1½ Tagen erarbeiteten Ziele und Schwerpunkte - die die Basis für das weitere Handeln auf der Staatsrätebene bilden - gemeinsam zu formulieren. Dieses wird nun das Personalamt nachholen. Deshalb bleibt mir nur die Hoffnung, dass sich die Wahrnehmung des Personalamtes mit der der Expertinnen und Experten deckt.

Unter dieser Voraussetzung freue ich mich schon auf die zweite Strategiekonferenz.

Michael Stoffregen, Staatsarchiv

Was erwartet man als Mitarbeiter einer Behörde von einer Veranstaltung, die als *Strategiekonferenz* tituliert ist? Sitzungsraum mit Reihenbestuhlung, am Kopfende eine Tischreihe für Moderatorinnen/en und Referentinnen/en und natürlich ein Vortragspult! Und der Ablauf einer solchen Veranstaltung ist gewöhnlich folgendermaßen: Begrüßung der Teilnehmer und kurze Einführung in das Thema, Vorstellung der Referentinnen/en, mehr oder weniger aufschlussreiche Vorträge, anschließende Diskussion und Wortbeiträge aus dem Kreise der teilnehmenden und in ihrer Behörde für das Thema verantwortlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter...

Bei dieser Veranstaltung war (fast) alles anderes - und die Einladung ließ ja auch schon neugierig werden.

Mich erwartete ein einseitig verglaster, licht- und sonnendurchfluteter großer Raum mit Blick auf einen schön gestalteten Innenhof im Verwaltungsgebäude der Techniker Krankenkasse. Der Raum war für sechs bis sieben im Kreis zusammensitzende Arbeitsgruppen möbliert, mit allen erforderlichen Präsentationsutensilien, aber ohne Tische! Die Zuordnung zu den jeweiligen Gruppen, deren Zusammensetzung sich einerseits nach dem Zufallsprinzip, andererseits aber auch nach der innerbehördlichen Zuständigkeit ergab, war wohl überlegt und wechselte auch innerhalb der 1½ tägigen Konferenz. Eine gut vorbereitete Arbeitsmappe unterstützte die Themenbearbeitung in den Gruppen, die vorher die Funktionalitäten *Moderator/in*, *Zeitnehmer/in* und *Schreiber/in* bzw. *Sprecher/in* festlegen sollten. Die externen Moderatoren erläuterten von einem Kopfende des Raumes aus

jeweils die methodischen Vorgaben und achteten auf die Einhaltung der Rahmenbedingungen - von dem anderen Kopfe aus wurde von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern des veranstaltenden Personalamtes in das Thema eingeführt, über den Stand der jeweiligen Diskussionen referiert, eigene Sichtweisen vortragen sowie Ergebnisse zusammengefasst und bilanziert.

Dieser ständige Wechsel zwischen der Arbeit in den Arbeitsgruppen und der Präsentation und Reflexion im Plenum führte zu einer Präsenz, die keine Ermüdungserscheinungen aufkommen ließ. Es gab - gerade in den Arbeitsgruppen - sehr anregende Diskussionen sowie kreative und konstruktive Beiträge

für weitere Strategieentwicklungen. Die Tatsache, dass so viele Teilnehmer in einem großen Raum in Gruppen an einem Thema arbeiteten, war keinesfalls störend oder beeinträchtigend, sondern wirkte sich - aus meiner Sicht - positiv und produktiv auf die Zielsetzungen dieser Strategiekonferenz aus.

Was mir besonders gut gefallen hat? Der methodische Ansatz, mit einer spontanen szenischen Darbietung zum Thema „Tier und Ton“ den Gemeinschaftsgeist in der Kleingruppe anzuregen und die sonst nach einer Mittagspause vorhandene „müde Phase“ durch einen anregenden spaßig-spielerischen Motivationsschub zu überwinden.

! Strategisch denken – unsere Arbeit voranbringen (Fast) ein Protokoll !

Diana Winkler-Büttner, Personalamt

1. Gemeinsam Schwerpunkte planen

Zwei Tage verbrachten Personalcontroller und -controllerinnen und Personalentwickler und -entwicklerinnen unter diesem Motto miteinander, um über personelle Entwicklungen nach, über und voraus zu denken. Erstmals saßen Personalcontrolling und Personalentwickler gemeinsam zusammen, um sich strategische Ziele für die kommende Arbeit zu setzen. Obwohl in der gleichen Behörde im Personalbereich tätig, kannten einige Personalcontroller und -controllerinnen ihre Kolleginnen und Kollegen aus der Personalentwicklung bis zu diesem Zeitpunkt nicht bzw. hatten bisher noch keinen Kontakt miteinander.

Ziel für uns Teilnehmerinnen und Teilnehmer war es, mögliche Schwerpunkte für den Personalmanagementbericht 2005 aus unserer Sicht als der behördlichen Expertinnen und Experten herauszuarbeiten. Alle Behörden und Ämter waren aufgefordert, sich an diesem Verfahren zu beteiligen, um möglichst auch die Erfahrung und Kenntnisse der unterschiedlich großen und unterschiedlich strukturierten Bereiche einbinden zu können.

2. Wertschätzende Zusammenarbeit verbessern

Vor der Entwicklung von künftigen Zielen und Schwerpunkten der Personalarbeit steht die Bestandsaufnahme. In einem ersten Schritt hatten die

sechs Arbeitsgruppen der Strategiekonferenz folgende Fragen zu beantworten:

- Wie erlebe ich zurzeit die Bedeutung und Wertschätzung meines Arbeitsbereiches?
- Wie erlebe ich die Zusammenarbeit zwischen den PersonalcontrollerInnen und PersonalentwicklerInnen?
- Womit oder worum „kämpfe“ ich zurzeit am meisten?

Ein deutlicher Unterschied zwischen Personalcontrollerinnen und -controllern und den Personalentwicklerinnen und -entwicklern war gleich in der ersten Diskussionsrunde in den Arbeitsgruppen zu spüren: Durch die knappen finanziellen Ressourcen steigt anscheinend die Bedeutung der Zahlen und damit des Personalcontrollings. Gleichwohl fühlen sich Personalcontroller und -controllerinnen als pure Zahlenfreaks missverstanden. Viele Personalentwicklerinnen und -entwickler haben dagegen in den Behörden um Verbindlichkeit und Anerkennung für ihre Arbeit zu kämpfen.

Eine gegenseitige Wertschätzung und Akzeptanz der Arbeit ist bereits vorhanden. Bisher zeigen jedoch die Erfahrungen, dass die Zusammenarbeit in der Hamburger Verwaltung noch nicht überall zufrieden stellend verläuft. In allen Arbeitsgruppen wurde eine bessere und intensivere Zusammenarbeit als erforderlich angesehen.

Im Mittelpunkt des „Kampfes“ steht bei allen Beteiligten, dass zu viele Anforderungen bei zu geringen personellen Ressourcen gestellt werden. Dies trifft in besonderem Maße die Personalverantwortlichen, die sowohl Personalcontrolling als auch Personalentwicklung betreiben. Mangelnde Informationen, ungenügende Beteiligung und unklare Zuständigkeiten erschweren die tägliche Arbeit. Als gravierend wird von vielen das Fehlen von Konzepten angesehen, die zumindest mittelfristig Gültigkeit haben und zur Umsetzung bereit stehen. Statt die strategische Planung des Personals voranbringen zu können, wird die Personalabteilung vielfach als „Feuerwehr“ angesehen, die auf Probleme reagiert, aber nicht aktiv personalpolitisch auf mittlere Sicht agieren kann. Der „Kampf“ besteht dann letztlich daraus, die hinterlassenen „Schlachtfelder“ aufzuräumen. Von strategischem Personalmanagement bleibt dann wenig übrig!

Abschließend wurde außerdem bemängelt, dass vielfach Beschlüsse und abgesegnete vorhandene Konzepte letztlich doch nicht als verbindlich angesehen würden, keine Nachhaltigkeit besäßen und auch nicht gelebt werden. Trotz dieser eher pessimistisch wirkenden Aussagen, war bereits zu diesem Zeitpunkt der Strategiekonferenz ersichtlich, dass alle Beteiligten interessiert an einer verbesserten Zusammenarbeit sind, um nicht nur die bereits vorhandene Wertschätzung auszubauen, sondern insbesondere trotz der hohen Arbeitsverdichtung ziel- und strategieorientiert arbeiten zu können.

2. Der Stand der Dinge

Vor dem Blick in die nahe Zukunft zur Herausarbeitung personalpolitischer Schwerpunkte ist die Bestandsaufnahme erforderlich!

Über eine personalpolitische Strategie, in der die Problemlagen der internen Personalstruktur ebenso einfließen wie externe Begebenheiten, entwickeln sich

die Schwerpunkte des Personalmanagements. Glücklicherweise muss bei der personalpolitischen Strategie nicht das Rad neu erfunden werden. Inhaltlich sind die Themen durch 7 Handlungsfelder bereits

vorstrukturiert (vgl. den Artikel von Stefanie Keller). Die Ziele, Maßnahmen und Ergebnisse dieser Schwerpunktbereiche werden im Personalmanagement-

bericht veröffentlicht. Für einzelne Schwerpunktbereiche, wie Fehlzeitenanalyse, Personalplanungsansätze und Analyse der Altersstruktur liegen bereits in den Personalberichten 2002 und 2003 erste Ergebnisse vor. Diese gilt es in den Berichten der nächsten Jahre auszubauen und zu verbessern. Dabei wird es seitens des Personalcontrollings als erforderlich angesehen, standardisierte Methoden und Kennzahlen zu entwickeln, um Ziele und deren Erreichbarkeit messbar zu machen. Für die Controllerinnen und Controller gilt das Motto: „Was nicht gemessen werden kann, kann nicht gemanagt werden!“ (wobei die Personalentwicklerinnen und -entwickler hier widersprechen). Als dringend erforderlich haben die Beteiligten die Verknüpfung von Personal und Budget

angesehen. Damit erhält die Forderung seitens des Personalcontrollings nach der Entwicklung weiterer Kennzahlen zusätzliches Gewicht.

Die Reduktion von 18 Handlungsfeldern, wie sie im „Personalmanagement aus einem Guss“ beschrieben wurde, auf 7 Handlungsfelder haben alle Arbeitsgruppen begrüßt. Gleichwohl sind damit die zu behandelnden Themen nicht wirklich

reduziert, jedoch erleichtert die Reduzierung in umfassendere Themenbereiche die Prioritätensetzung. Ob durch die Straffung tatsächlich in der abzuarbeitenden Themenliste etwas fehlt, werden wir erst sehen, wenn wir die Themen weiter konkretisiert haben. Wichtig ist allen jedoch, die Verknüpfung von Zielen mit Zahlen.

Allerdings sollten hierbei keine Zahlenfriedhöfe entstehen. Denn: „Über das Ziel hinauszuschießen ist



Präsentation eines Bildes

ebenso schlimm, wie nicht ans Ziel zu kommen!“
(Konfuzius)

3. Führungskräfte ins Boot holen!

Die „Leitung“ wurde auf der Konferenz durch Frau Grubert (Abteilungsleiterin im Personalamt für Personalmanagement) und Herrn Schimitzek (Geschäftsführer des Zentrums für Personaldienste) re-präsentiert.

Sie haben folgende Themen als vorrangig benannt:

- Personalbedarfs- und Nachwuchsplanung
- Fehlzeiten
- Auswirkungen von E-Government auf Personalwirtschaft und Beschäftigte
- Diversifikation von Arbeitsformen und Arbeitszeiten
- Ante portas: Leistungsmessung?

In einem Zwiegespräch begründeten sie die Bedeutung dieser Themen und die erforderliche Zusammenarbeit beider Bereiche. Die Aufgabe des Personalcontrollings wird in der Lieferung von Informationen gesehen und damit verbunden die Beratung des Managements.

Personalentwicklung hat als Funktion die Managementberatung durch Konzeptentwicklung zur Umsetzung der beschlossenen personalpolitischen Strategien. Nur wenn beiden das Ziel klar und die Ausgangssituation gleichermaßen bekannt ist, wird die Maßnahme erfolgreich sein. Die Themen Fehlzeiten und Personalplanung werden als Nagelprobe für die Zusammenarbeit von Personalentwicklung und -controlling angesehen.



Frau Grubert und Herr Schimitzek in der Diskussion

In der folgenden Gruppenarbeit hatten wir Teilnehmerinnen und Teilnehmer die Gelegenheit, die Einschätzungen von Frau Grubert und Herrn Schimitzek kritisch unter die Lupe zu nehmen. Im Mittelpunkt stand insbesondere die Frage, welche die wichtigsten Herausforderungen und Rahmenbedingungen für ein integriertes Personalmanagementsystem in den nächsten Jahren im Öffentlichen Dienst Hamburgs sind. Grundsätzlich stimmten die Arbeitsgruppen bei den Themen mit der Ansicht der Leitung überein. Deutlich wurde, dass der gesamte Öffentliche Dienst vor enormen

Veränderungsprozessen steht, denen sich die für Personalmanagement Verantwortlichen stellen müssen. Einige Bereiche wurden von der politischen Führung Hamburgs bereits benannt, z.B. weitere Privatisierung zur Kostenreduzierung und Einnahmeverbesserung, Reduzierung auf Kernverwaltung, Umsetzung des Leitbildes „Wachsende Stadt“.

Aus den damit verbundenen Veränderungsprozessen bei der Personalpolitik entstehen bei den Beschäftigten hohe Verunsicherungen. Gefordert sind deshalb Führungskräfte, die als VeränderungsmanagerInnen agieren und dabei den Menschen als Arbeitskraft nicht aus dem Auge verlieren. Personalverantwortliche und Führungskräfte werden sich verstärkt um eine individualisierte Personalpolitik bemühen müssen, um die Veränderungsprozesse mit möglichst geringen Friktionen für die Beschäftigten überstehen zu können. Dazu ist ein Kulturwandel bei den Führungskräften erforderlich. Nicht allein der hohe Sachverstand und die Sachkompetenz haben im Vordergrund zu stehen, vielmehr haben sich Führungskräfte genügend Kenntnisse und Zeit für Führungsaufgaben zu beschaffen. Personalmanagement ist

nicht allein Aufgabe der Personalabteilungen, sondern gerade - aber nicht nur - in Veränderungsprozessen vorrangige Führungsaufgabe. Personalentwicklung und -controlling darf nicht als lästige, zahlenliefernde und von der Sacharbeit ablenkende Aufgabe verstanden werden, sondern ist Führungsaufgabe und -verantwortung.

4. Mit Visionen strategisch Ziele erreichen!

Entsprechend den künftig zu erwartenden Anforderungen wurden die Visionen, die die Arbeitsgruppen im letzten Teil der Strategiekonferenz zu behandeln hatten, in Bildern verdeutlicht. Wir stehen die zu erwartenden Anpassungen und Widrigkeiten gemeinsam durch! Dies war bei allen Gruppen das oberste Leitmotiv. Drei von sechs Gruppen nahmen als ihre Metapher für die künftigen Anforderungen das Schiff, das in mehr oder weniger in schwere See gerät und durch diesen Sturm gilt es nun - gezielt gesteuert und gemeinsam mit möglichst wenigen Beschädigungen für Mensch und Gerätschaft herauszukommen.

Dabei bestand Einigkeit, dass diese Prozesse nicht einzelnen allein überlassen werden können, etwa den Führungskräften, und dass jede und jeder Beschäftigte an den Veränderungen teilnehmen muss. Die Bereitschaft zu einer anderen Tätigkeit muss vorhanden sein; Besitzstandsdenken darf nicht im Vordergrund stehen. Veränderungen sind auch als Chance anzusehen!

Aus der Diskussion am Vormittag wurden sechs zentrale Themen herausgearbeitet, die es in den nächsten Jahren vorrangig als Schwerpunkte zu bearbeiten gilt:

1. Mit welchem Zeithorizont und mit welchen Instrumenten planen wir unsere Personalbedarfe? Wie und wen rekrutieren wir?
2. Wie gehen wir weiter mit dem Thema „Fehlzeiten“ um?
3. Wie bekommen wir die Führungskräfte stärker ins Boot? Wie machen wir Führungskräfte fit als Veränderungsmanager?
4. Wie fördern / stärken wir die Vereinbarkeit von Familie und Beruf für Männer und Frauen?
5. Was bedeutet E-Government für die Personalwirtschaft und Beschäftigte?
6. Wie können wir die interne Arbeitsmarktberatung weiter professionalisieren (Qualifizierung, Potenzialerkennung, Steuerung)?

Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer bekamen nun die Aufgabe, das für sie wichtigste Thema zu bepunkten. Als wichtigstes Thema ging das Thema „Führungskräfte“ hervor, das mit Abstand die meisten Punkte (41) auf sich vereinigen konnte. Gefolgt wurde es von der Personalplanung (20) und der Professionalisierung des internen Arbeitsmarktes (15). Der nächste Schritt wird nun sein, die einzelnen Schwerpunktthemen zu operationalisieren, d.h. Ziele zu benennen und Maßnahmen zu erarbeiten.

Anhand des Siegertemas haben die ein-

zelnen Arbeitsgruppen mit dieser Arbeit beispielhaft begonnen (siehe zur Fortsetzung den Kurzbeitrag von Katharina Dahrendorf „Und wie ging es weiter? - zum aktuellen Stand der Diskussion“).

5. Zusammenarbeit voranbringen!

Zum Abschluss der Strategiekonferenz wurde nochmals auf den Beginn der Veranstaltung Bezug genommen. Es hat sich gezeigt, dass die Zusammenarbeit der Beteiligten von Personalcontrolling und Personalentwicklung notwendig, aber vielerorts verbesserungsbedürftig ist, soweit nicht Personalunion besteht. Zusammenarbeit ist aber nicht nur in den einzelnen Behörden und Ämtern eine wichtige Voraussetzung, sondern es wurde auch ein Bedarf im überbehördlichen Austausch gesehen. So gilt es, die beiden nebeneinander existierenden Arbeitskreise AK PE und PeCo zu verknüpfen.

Darüber hinaus sollten aber auch Behörden mit ähnlichen Problemlagen stärker in Kontakt treten und sich miteinander vernetzen. Als wichtigste Voraussetzung für eine verbesserte Zusammenarbeit wurde in den allen Arbeitsgruppen der rasche Informationsfluss und Informationsaustausch genannt.

Die Referate Personalmanagement des Personalamtes und Personalcontrolling des ZPD haben Vereinbarungen zur Zusammenarbeit getroffen. Gemeinsam werden sie den Zeitplan überarbeiten. Außerdem soll mehr Raum für inhaltliche Diskussionen verfügbar sein und ein regelmäßiger Austausch stattfinden. Darüber hinaus wurden angemessene Abstimmungsfristen vereinbart.



aufmerksames Zuhören bei einer Gruppenpräsentation

Ein Anfang ist gemacht – das Ziel ist (hoffentlich) klar.

Und wie ging es weiter? Zum „aktuellen“ Stand der Diskussion

Katharina Dahrendorf, Personalamt

Berichte „über den aktuellen Stand“ in einer Druckveröffentlichung haben immer ein Problem: Wenn sie gelesen werden, sind sie schon wieder veraltet. Dennoch: Seit der Strategiekonferenz am 24. und 25. März 2004 ist die Welt nicht stehen geblieben. Und so möchte ich - wenn auch nur kurz - auf den weiteren Diskussionsverlauf eingehen:

Auf zwei halbtägigen Workshops haben wir uns Anfang Mai damit beschäftigt, die sechs auf der Strategiekonferenz vorgeschlagenen Themen weiter zu konkretisieren.

Unsere Leitfragen waren dabei:

- Welche aktuellen Problemlagen und Herausforderungen sehen wir hinter den einzelnen Themen? (diskutiert auf der Basis der sieben Handlungsfelder)
- Welche konkreten Ziele müssen wir für das Personalmanagement daraus ableiten?
- In welchen Zeitdimensionen werden wir die jeweiligen Themen voraussichtlich bewegen können und müssen?
- Woran werden wir erkennen, ob wir unsere Ziele erreicht haben? (Erfolgskriterien)

Für den Personalmanagementbericht 2005 stehen durch Beschluss der Staatsräte bereits die beiden Themen „**Gesundheitsförderung - Umgang mit Fehlzeiten**“ und „**Personalbedarfsplanung**“ als Schwerpunkte fest:

1. Zum Thema **Fehlzeiten** beschäftigte sich die Diskussion auf dem Workshop deshalb mit der Frage, in welcher Form die Berichte im Personalmanagementbericht dargestellt wer-

den sollen. Eine weitere Frage war, „Was muss in den Behörden geschehen, um das Thema Fehlzeiten weiter zu bewegen?“

2. Bei dem Thema **Personalbedarfsplanung** konzentrierte sich die Diskussion auf die Weiterentwicklung und Verbesserung der methodischen Darstellung des Personalstrukturberichts 2004. Hier gab es einige Anregungen für den nächsten Bericht, gleichzeitig hat sich aber auch gezeigt, dass einige Fragen noch geklärt werden müssen, z.B. die Frage, ob und ggf. welche Konsequenzen die Federführung für die Planung einer Berufsgruppe im Hinblick auf Steuerungserfordernisse hat.

Von allen Beteiligten wurde übereinstimmend festgehalten, dass

- nicht zu viele weitere Themen aufgenommen werden sollten und
- alte Themen auch wieder aus der Darstellung herausgenommen werden sollten.

Deshalb haben die an der Diskussion beteiligten Personalentwicklerinnen und -entwickler und Personalcontrollerinnen und -controller vorgeschlagen, dem Gesprächsforum Personalmanagement lediglich ein weiteres gemeinsames Thema für den Personalmanagementbericht 2005 vorzuschlagen.

Und zwar das Thema

3. **Wie können wir die interne Arbeitsmarktberatung weiter professionalisieren?**

Der weiteren Diskussion soll an dieser Stelle nicht vorgegriffen werden. Wir werden weiter berichten

Das magische Viereck des Personalmanagements

Oder:

Was nicht gemessen werden kann, kann nicht gemanagt werden

Jutta Schuppe, Zentrum für Personaldienste

Die Deutschen sterben aus bzw. sind, so der Regionalforscher Paul Gans von der Universität München „...Betroffene eines kumulativen Schrumpfungsprozesses“. Und dieser Teufelskreis geht so: Aus schwachen Regionen ziehen die Jungen ab. Wo weniger Menschen leben, sinkt die Nachfrage nach Gütern. Wo dies geschieht, schließen Betriebe. Wo Arbeitsplätze verloren gehen, sinken die Steuereinnahmen. Wird Politik handlungsunfähig. Erodieren die Grundversorgung mit Ärzten, Schulen, Bibliotheken, Schwimmbädern, Verkehrsanbindungen. Und ziehen darauf neuerlich Menschen fort.“ (S. 3, Geo-Beilage zu den demographischen Perspektiven Deutschlands, Deutschland 2020 - Kreise und Städte im Test, im Geo-Heft Mai 2004).

Dort zeigen sich für die Kreise und Städte sehr heterogene Szenarien bezüglich der demographischen Entwicklung und der Zuwanderungsquote. Die Freie und Hansestadt Hamburg gehört zwar bezogen auf die Bevölkerungsdichte und die Attraktivität des Wohnorts bis zum Jahr 2020 (noch) nicht zu den kritischen Gebieten in Deutschland, dennoch müssen sich - auch bezüglich des politischen Ziels einer wachsenden Stadt - Politik und Verwaltung auf eine verändernde Altersstruktur und folglich auch auf sich verändernde Rahmenbedingungen der Personalgewinnung einstellen. Dieser Wandel lässt sich nicht **aufhalten** und nicht nur **verwalten**, sondern **planerisch gestalten**. Daher ist es unerlässlich zu analysieren:

1. welche Kunden zukünftig welche Leistungen von der Verwaltung erwarten und
2. wie die Verwaltung dem Wettbewerb bezüglich des dafür benötigten Personals standhalten will.

Die Bereiche **Personalentwicklung** und **Personalcontrolling** sind in den letzten Jahren stärker in den Fokus des Interesses geraten. Allerdings geschah dies oftmals nur aufgrund gerade aktueller Fragestellungen und nicht in einer systematischen Vernetzung, die notwendig wäre, um einen dauerhaften Erfolg sicherzustellen. Mit der ersten gemeinsamen Strategiekonferenz sollte der Prozess einer systematischen Vernetzung installiert werden. Voraussetzung für eine gelungene Zusammenarbeit ist, dass die EntwicklerInnen und ControllerInnen des Personals gemeinsam Ziele und Kennzahlen definieren, die die

Grundlage für individuelle Maßnahmen zur Zielerreichung in den Behörden sicherstellen. In komprimierter Form könnte man die Ergebnisse der Konferenz darstellen als:

„Das magische Viereck⁽¹⁾ des Personalmanagements“:

1. Ausgeglichenes Personalkostenbudget
2. Optimaler Personaleinsatz
3. Minimale Fehlzeiten
4. Adäquate Fortbildungsinvestition

Bezüglich dieser Ziele besteht Einigkeit unter allen Beteiligten und nun gilt es, ein abgestimmtes Controllingverfahren und ein geeignetes Kennzahlensystem zu installieren, denn:

Was nicht gemessen werden kann, kann nicht gemanagt werden!

Gemäß des Arbeitskreises Personalcontrolling der DGFP (Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V.) heißt Personalcontrolling: „... verantwortlich zu sein für das optimale Verhältnis von Personalaufwand (im Sinn von Preis, Menge, Zeit und Qualität) zu Personalleistung (im Sinn von Preis, Menge, Zeit und Qualität) unter Berücksichtigung derzeitiger und künftiger wirtschaftlicher Entwicklungen im Unternehmen.“⁽²⁾ Und dies funktioniert nur mit Kennzahlen, die vergleichbar sein müssen, möglichst zueinander in Beziehung stehen, die periodisch ermittelt und auch tatsächlich benutzt werden, die aktuell sein müssen und zweckmäßig veranschaulicht sein sollten. Bezogen auf die oben genannten Ziele haben wir in der Freien und Hansestadt Hamburg schon recht differenzierte Kennzahlen entwickelt und in einigen Feldern bereits ein abgestimmtes Controllingverfahren eingeführt:

1. Ausgeglichenes Personalkostenbudget

„Geld ist nicht alles, aber ohne Geld ist alles nichts“. Diese Erkenntnis ist nicht neu, sondern dominiert insbesondere in Zeiten schwieriger Haushaltslage

¹ Als „magische Viereck“ werden in der Ökonomie die vier Ziele des wirtschaftlichen Handelns gemäß § 1 des Stabilitäts- und Wachstumsgesetzes verstanden: stetiges Wirtschaftswachstum, Vollbeschäftigung, angemessenes Preisniveau und ausgeglichene Handelsbilanz.

nahezu alle Personalentscheidungen. Daher war die Einführung des Berichtswesens im Bereich der Personalkostenbudgets auch der erste Baustein der mittlerweile monatlichen vom ZPD aktuell gelieferten Daten für die Behörden und Ämter. Ein ausgeglichenes Personalkostenbudget ist heutzutage für viele Behörden schon fast eine Vision. Es ist unbedingt notwendig, einen monatlichen Abgleich zwischen dem bewilligten Soll-Budget und dem tatsächlich ausgegebenen Ist-Budget vorzunehmen, sowie die Konsequenzen der Hochrechnung für das restliche Haushaltsjahr im Visier zu haben.

2. Optimaler Personaleinsatz

Die Ermittlung der voraussichtlichen Personalbedarfe erfordert ein besonderes - je nach Berufsfeld zu differenzierendes - Vorgehen und eine Integration von Aufgaben - sowie ressourcenbezogenen Fragestellungen. Die Altersstruktur weist in der Hamburger Verwaltung - insbesondere bei den landesbediensteten Lehrern - starke Verzerrungen auf. So werden unter der Annahme des durchschnittlichen Ausscheidensalters von 63 Jahren ca. 28.000 Beschäftigte (von den am 1.1.2003 ca. 70.000 Beschäftigte - alle Behörden und Ämter, Einrichtungen und Landesbetriebe) bis zum Jahr 2016 den öffentlichen Dienst (alle Behörden und Ämter, Einrichtungen und Landesbetriebe) verlassen. Dies erfordert einen besonderen Fokus auf die Personalbedarfs- und Nachwuchsplanung. Für einige große Berufsgruppen (z.B. Lehrer, Polizei, Feuerwehr, Steuerverwaltung und Nachwuchskräfte im allgemeinen Verwaltungsdienst) sind im Personalbericht 2004, Band 1: Personalstrukturbericht, bereits von den Behörden Planungsdaten einheitlich mit einem Planungshorizont von 8 Jahren dargestellt worden. Für viele weitere Berufsgruppen gibt es noch kein schlüssiges Planungskonzept, daher sollten die vorhandenen Ansätze verstetigt und ausgebaut werden. Weitere Umstrukturierungen der Behörden erschweren die Personalplanung, daher müssen die Planungsdaten in jeder neuen Planungsperiode den aktuellen Rahmenvorgaben angepasst werden. Auch hier ist der klassische Controlling-Kreislauf ein Instrument, um die Bedarfe der Kunden und die Angebote der Verwaltung optimal aufeinander abzustimmen.

3. Minimale Fehlzeiten

Die Erfassung von Fehlzeiten weist für den öffentlichen Dienst einige Besonderheiten auf, da es für die Berechnung der Lohn- und Gehaltsfortzahlung der Beamten nicht erforderlich ist, die Fehlzeiten zu erfassen. Die vollständige Erfassung der Fehlzeiten erfolgt erst seit dem Jahr 2000 in einer anonymisierten aber kleinteiligen Berichterstattung

¹ DGFP (Hrsg.), Personalcontrolling in der Praxis, 2001 Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart, S. 19

auf der Basis einheitlicher und damit vergleichbarer Standards. So lässt sich zum einen als Orientierungswert die durchschnittliche Krankheitsquote (bezogen auf die Sollarbeitszeit aller Beschäftigten) pro Einzelplan ermitteln. Für die Vergleichbarkeit ist dieser Wert suboptimal, da die Krankheitsquote in verschiedenen Berufsgruppen sehr unterschiedlich sein kann. Mittlerweile ist die Errechnung eines Richtwertes (damit ist die durchschnittliche Fehlzeitenquote pro Berufsgruppe ohne Schwerbehindertenanteil und bereinigt um unterschiedliche Altersstrukturen in den Behörden gemeint) die Grundlage für das hamburgweite Berichtswesen bzgl. der Fehlzeiten. Die Behörden wurden zum Personalbericht 2004 aufgefordert, die Abweichungen, die mehr als 1 % über dem durchschnittlichen Richtwert einer Berufsgruppe liegen, zu erklären. Um den Prozess des „Lernen von den Besten“ zu verstärken, sind alle Behörden und Ämter außerdem aufgefordert worden, von ihren erfolgreich durchgeführten Maßnahmen zu berichten.

Position	Beschreibung des Planungsgegenstands	Beschreibung des Planungsgegenstands									
		Beschreibung des Planungsgegenstands									
		2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	
1	Behörden/Ämter	Beschreibung des Planungsgegenstands									
2	Planungsgruppe	Beschreibung des Planungsgegenstands									
3	Jahr	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	
4	Soll (Durchschnittlicher Personalbedarf in Stellen laut Verwaltungsplanungsplan)	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	
4a	Änderung: Veränderung durch Anlageneubau	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	
4b	Änderung: Veränderung durch Rückbau (z.B. Miete)	-0,0	-0,0	-0,0	-0,0	-0,0	-0,0	-0,0	-0,0	-0,0	
5	Durchschnittlicher Beschäftigtenbestand	85,31	85,31	85,31	85,31	85,31	85,31	85,31	85,31	85,31	
6	Ist-Prognose des Personalbestands (nach Abzug & vor Einstellungen des	120	122	124	126	128	130	132	134	136	
6a	Änderung: Personalbedarfsveränderung durch beschäftigte	-10	-10	-10	-10	-10	-10	-10	-10	-10	
6b	Änderung: Personalbedarfsveränderung durch nichtbeschäftigte	-10	-10	-10	-10	-10	-10	-10	-10	-10	
6c	Personalbestand im öffentlichen Dienst (Pos. 6 - Pos. 6a)	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	
7	Nettopersonalbedarf (Differenz von Soll & Ist, Mitarbeiterbedarfs)	15,69	16,69	17,69	18,69	19,69	20,69	21,69	22,69	23,69	
7a	Änderung: Personalbedarfsveränderung durch beschäftigte	15,69	16,69	17,69	18,69	19,69	20,69	21,69	22,69	23,69	
7b	Änderung: Personalbedarfsveränderung durch nichtbeschäftigte	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	
8	Voraussichtliche Reduktion wegen in	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
8a	Änderung: Personalbedarfsveränderung durch beschäftigte	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
8b	Änderung: Personalbedarfsveränderung durch nichtbeschäftigte	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
9	Nicht gedeckter Nettopersonalbedarf in	15,69	16,69	17,69	18,69	19,69	20,69	21,69	22,69	23,69	

4. Adäquate Fortbildungsinvestition

Fortbildung ist eine Investition in die Zukunft und deshalb nicht zu vernachlässigen. Gerade in Zeiten knapper Kassen ist es besonders wichtig, die richtige Fortbildung für die richtigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zur richtigen Zeit durchzuführen. Die „Fortbildungsinvestition“ kann zum einen in Arbeitszeit, also „Durchschnittliche Fortbildungstage pro Beschäftigten“ und zum anderen in Kosten, also „Durchschnittliche Fortbildungskosten pro Beschäftigten“ gemessen werden. Beide Kennzahlen sind von den Behörden und Ämtern bereits erhoben worden und letztere geht ein in die Intendanzkennzahl „Personalentwicklungskosten pro Beschäftigten“, die

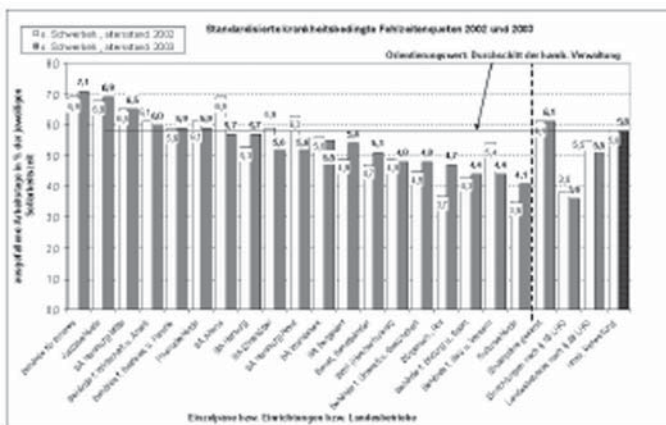
Bestandteil der Produktinformationen im jeweiligen Haushaltsplan der Behörden ist. Die adäquate Fortbildungsinvestition ist kein neues Thema, sondern wurde im Zusammenhang mit der Entwicklung der Intendanzkennzahlen bereits diskutiert. Eine sinnvolle Methode zur Evaluation der Fortbildungsinhalte (werden die „richtigen“, d.h. anforderungsgerechten Inhalte vermittelt?) muss noch im Zusammenhang mit der geplanten Neuorganisation der Fortbildung entwickelt werden.

Balanced Scorecard im Personalbereich

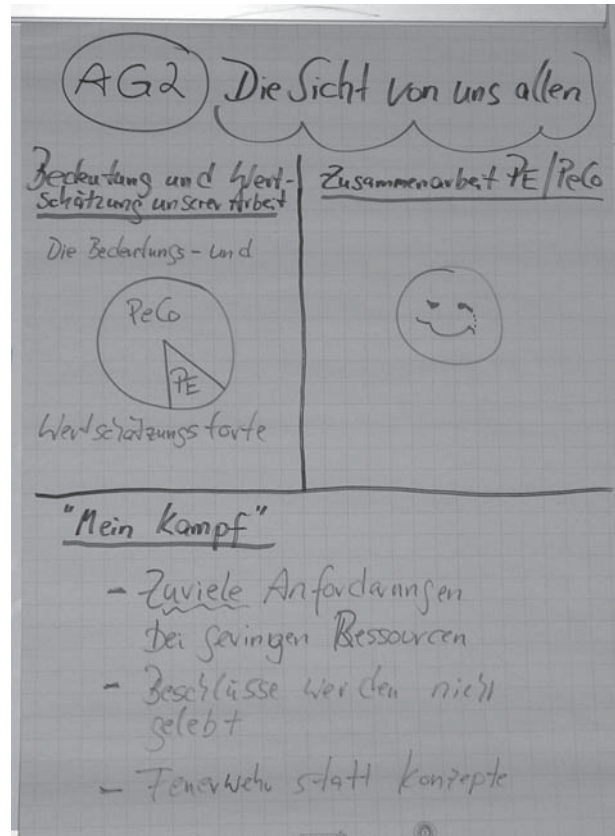
Wie am Beispiel des magischen Vierecks dargestellt, gibt es bereits sehr konkrete Ziele und differenzierte Kennzahlen, die allerdings oft in den Behörden an sehr unterschiedlichen Arbeitsbereichen erarbeitet werden. Dies zeigt zumindest die Reaktion der Controller/innen und Entwickler/innen, die an der Strategiekonferenz teilgenommen und sich zum Teil dort quasi erst „kennen gelernt“ haben.

Es ist sogar möglich, dass diejenigen, die in den Behörden das Personalkostenbudget „controllen“, gar nicht dabei waren, denn dieser Personenkreis war nicht explizit eingeladen. Grundsätzlich ist es den Behörden aber möglich, die hier nur angerissenen Informationen über ihr Personal intern zu bündeln und optimal abgestimmte Ziele und Strategien zu entwickeln, also eine Balanced Scorecard für den Personalbereich einzuführen.

Das Modell der Balanced Scorecard wurde Anfang der 90er Jahre in den USA entwickelt. Hintergrund war die Erkenntnis, dass Strategien und Planungen, die sich ausschließlich auf betriebswirtschaftlich abgesicherte Daten und Modelle bezog, in alle Regel nicht einlösen konnten, was sie versprochen. Damit rückten die „weichen“ Faktoren des Unternehmens und die Qualität der Führung gleichwertig neben die



„harten“ Zahlen. Mit der Begleitung eines ersten Projektes, an dem mehrere amerikanische Unternehmen beteiligt waren, entwickelten Robert S. Kaplan und David P. Norton die Balanced Scorecard.



Sie fassten die vielfältigen Beschreibungsparameter für eine Organisation in vier Perspektiven zusammen, aus denen sich relevante Kennzahlen für die strategisch ausgerichtete Steuerung einer Organisation ableiten lassen:

- Die Finanzperspektive
- Die Prozessperspektive
- Die Kundenperspektive
- Die Lern- und Innovationsperspektive

Diese Perspektiven werden nicht separat betrachtet, denn sie sind über Ursache-Wirkungs-Ketten so miteinander verknüpft, dass Veränderungen in einer Perspektive Veränderungen in einer anderen Perspektive nach sich ziehen können. Z.B. könnte eine Erhöhung des Fortbildungsbudgets zu zufriedenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und Kunden führen. Somit ist eine Verbesserung in der Kunden- sowie in der Lern- und Entwicklungsperspektive durch die Ursache der Veränderung in der Finanzperspektive entstanden. Ebenso kann sich das **Fehlen** eines Mitarbeiters sowohl auf die Prozessperspektive als auch auf die Finanzperspektive auswirken. Bei geplanten Abwesenheitszeiten wie Urlaub ist die Personaleinsatzplanung bereits darauf eingestellt. Bei ungeplanten Abwesenheiten wie Krankheit kann entweder die Leistung nicht erbracht werden oder es

muss zusätzliches Personal eingestellt oder auf die Kollegen verteilt werden.

Beispielhaft sei hier eine erste Idee bezogen auf das magische Viereck zur Erstellung einer Balanced Scorecard aufgeführt:

Wenn die Balanced Scorecard die erhoffte Wirkung erzielen soll, sollten einige grundlegende Kriterien erfüllt sein:

- Der erste Schritt auf dem Weg zur BSC ist immer die Entwicklung der Vision und der daraus abgeleiteten Strategie.
- Vision und Strategien sollten in Ziele und Kennzahlen übersetzt werden können.
- Die vier Perspektiven sollten in einem ausgewogenen Verhältnis zueinander stehen.
- Die definierten Kennzahlen müssen mit der Unternehmensstrategie verknüpft sein, d.h., Führungskräfte müssen sich ggf. von Kennzahlen für bereits existierende Prozesse trennen.
- Vision und Strategien müssen mit allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern kommuniziert und mit Maßnahmen verknüpft werden.

Ausblick

Aus Sicht einer Controllerin stellen sich natürlich bei jedem Resümee die beiden klassischen Controlling-Fragen: **Tun wir das Richtige?** Und: **Tun wir das richtig?**

Ich bin sicher, mit der ersten Strategiekonferenz haben wir genau das Richtige getan: Wir haben die Voraussetzungen dafür geschaffen, dass die richtigen Personen an gleichen Themen und Zielen arbeiten und so die Entwicklungs- und die Controllingaufgaben optimal verknüpft werden können. Ob wir dies richtig tun, diese Frage müssen eigentlich die Teilnehmerinnen und Teilnehmer beantworten – aufgrund der hohen Teilnehmerzahl und der doch überwiegend positiven Rückmeldungen, scheint es so zu sein. Im Laufe des Jahres wird sich bei der täglichen Arbeit zeigen, welche Hindernisse und Stolpersteine sich auf diesem Weg ergeben. Letztendlich wird sich im nächsten Jahr (also im nächsten Controlling-Zyklus) zeigen, wo wir nachbessern müssen, denn:

Was nicht gemessen werden kann, kann nicht gemanagt werden !

	Strategische Ziele	Messgrößen	Konkrete Ausprägung (operative Ziele)
Finanzperspektive	Ausgeglichenes Personalkostenbudget	Soll-Ist-Abgleich und Hochrechnung auf das Jahresergebnis	Verringern der Sollwertüberschreitung
Kundenperspektive	Optimaler Personaleinsatz	Personalplanungsmatrix zur Berechnung der Personalbedarfe	Besetzung aller geplanten Stellen
Prozessperspektive	Minimale Fehlzeiten	Fehlzeitenquoten und Richtwerte	Reduzieren der Richtwertüberschreitung
Lern- und Innovationsperspektive	Adäquate Fortbildungsinvestition	Fortbildungstage pro Mitarbeiter/in	Erhöhung der Fortbildungstage pro Mitarbeiter/in

Quelle: angepasste Matrix aus: DGFP (Hrsg.), Personalcontrolling in der Praxis, 2001 Schäfer-Poeschel Verlag Stuttgart, S. 181

Aus dem Personalamt

Das ZPD übernimmt die Bezügeabrechnung für die Hansestadt Lübeck

Dr. Eva-Maria Thöne-Wille, ZPD

Die Zusammenarbeit zwischen den beiden Hansestädten Lübeck und Hamburg wird weiter intensiviert. Am 11. Juni 2004 haben Hamburgs Erster Bürgermeister Ole von Beust und Lübecks Bürgermeister Bernd Saxe im Lübecker Rathaus einen Rahmenvertrag mit dem Zentrum für Personaldienste (ZPD Hamburg) über die Erbringung personalwirtschaftlicher Dienstleistungen im Zusammenhang mit der Integration der Lübecker Bezügeabrechnung in das hamburgische IT-Verfahren unterzeichnet. Das ZPD Hamburg nutzt die Standardsoftware PAISY der Firma ADP, um insbesondere die Personalverwaltung und die Bezügeabrechnung zu unterstützen. Auf dieser Grundlage sind Auswertungen und Berichte für ein modernes Personalcontrolling und -berichtswesen möglich.



Bürgermeister Bernd Saxe und Ole von Beust

Künftig wird somit die Bezügeabrechnung für die rd. 5.000 Beschäftigten der Lübecker Stadtverwaltung - und auf dieser Basis ein Berichtswesen - technisch von Hamburg betreut. Hintergrund war eine bereits im vergangenen Sommer beschlossene „Vereinbarung über gute Nachbarschaft, Partnerschaft und Zusammenarbeit“ zwischen den beiden Hansestädten, die sich auch auf eine enge Kooperation im Bereich der Informationstechnologie richtete. Sowohl Hamburg als auch Lübeck profitieren von dieser Zusammenarbeit. Dies betonten beide Bürgermeister anlässlich des Pressetermins zur Unterzeichnung des Rahmenvertrags im Lübecker Rathaus.

Das ZPD Hamburg hat damit einen wichtigen Schritt zur erfolgreichen Kundenneugewinnung getan.

Die Teilzeitbörse – ein neues Projekt des Personalamtes

Eva Gnacke, Personalamt

Für viele Beschäftigte, Frauen wie Männer, ist eine ausgewogene Work - Life - Balance zunehmend wichtig. Sie möchten berufliche und private Lebensziele miteinander in Einklang bringen. Sie möchten ihre Karriereziele trotz familiärer Verpflichtungen weiter verfolgen. „Führen in Teilzeit“, die Wahrnehmung einer Führungsfunktion als Tandem, kann dafür eine attraktive Beschäftigungsform sein.

Die Vorteile, die das Modell Führen in Teilzeit für die Beschäftigten hat, liegen auf der Hand: Sie können ihr persönliches Lebensmodell verwirklichen, haben eine größere Zeitsouveränität, können ihre Führungsfunktion mit außerberuflichen Aufgaben und Interessen verbinden. Führen in Teilzeit bringt jedoch auch positive Effekte für den Arbeitgeber mit sich.

Eine hohe Arbeitsmotivation und -zufriedenheit, geringere Fehlzeiten, eine Verbreiterung des fachlichen und kreativen Potentials sind nur einige Beispiele dafür.

Um Führen in Teilzeit zu erleichtern, hat das Personalamt ein neues Projekt gestartet: die Teilzeitbörse. Die Börse ist ein weiterer Baustein einer zukunftsorientierten und auf Chancengleichheit ausgerichteten Führungskräfteentwicklung.

Die Teilzeitbörse soll

- Teilzeitbeschäftigte, die sich auf Leitungspositionen bewerben wollen, sowie
- vollzeitbeschäftigte Führungskräfte, die ihre Arbeitszeit reduzieren möchten,

darin unterstützen, Partnerinnen, Partner für gemeinsame Bewerbungen bzw. Arbeitszeitreduzierung zu finden.

Zielgruppe der Teilzeitbörse sind Beamtinnen, Beamte und Angestellte des höheren allgemeinen Verwaltungsdienstes, die potentielle Führungskräfte sind bzw. Führungsverantwortung haben (A 14/BAT Ib bis A 16/BAT I). In einem zweiten Schritt soll die Teilzeitbörse auch auf den gehobenen allgemeinen Verwaltungsdienst ausgeweitet werden.

Das Personalamt hat Anfang März eine erste Veranstaltung zur Teilzeitbörse durchgeführt. Interessierte Kolleginnen und Kollegen konnten dort mögliche Partnerinnen und Partner für gemeinsame Bewerbun-

gen kennen lernen. Mit einem gezielten Fortbildungsangebot unterstützt das Personalamt diese Beschäftigten darin, sich auf eine gemeinsame Bewerbung vorzubereiten.

Die Teilzeitbörse für den höheren allgemeinen Verwaltungsdienst ist damit jedoch nicht abgeschlossen. Beschäftigte, die sich neu für das Thema „Führen in Teilzeit“ interessieren, sind herzlich willkommen und können auch weiterhin in die Börse einsteigen.

Informationen dazu gibt:

Eva Gnacke, Personalamt

Tel. 4 28 31 - 22 96

e-Mail: eva.gnacke@personalamt.hamburg.de

Das PIA-Team stellt sich vor

Nachdem das Projekt Interner Arbeitsmarkt (PIA) nun seit über einem Jahr seine erfolgreiche Arbeit verrichtet, soll nun in dieser Ausgabe von blickpunkt personal endlich einmal das Team von PIA vorgestellt werden. Sicherlich werden einige Namen und

PIA-Team, Personalamt

die dahinterstehenden Gesichter schon vielen bekannt sein. Doch ist ein persönlicher Eindruck durch nichts zu ersetzen. Aus diesem Grunde möchten wir Ihnen in dieser Ausgabe das PIA-Team einmal „bildlich“ vorstellen.

Die Leitung von PIA



Kay Petersen (Sprecher): Planung und Steuerung



Heike Riek: Planung und Steuerung

Die Juristin



Heike Wolters: juristische Beratung, Vertretung des Leitungsteams

Die Beraterinnen und Berater



Rüdiger Bente: Senatsämter, Bezirksämter, Zentrum für Personaldienste



Christiane Lüddens: Behörde für Soziales und Familie, Kulturbehörde



Birgit Goetz: Behörde für Inneres, Finanzbehörde, Rechnungshof



Petra Frenz: Justizbehörde, Behörde für Stadtentwicklung und Umwelt



Corinna Kreibich: Behörde für Wissenschaft und Gesundheit, Behörde für Wirtschaft und Arbeit



Thomas Wilharm: Behörde für Bildung und Sport, Bürgerschaftskanzlei

Assistenz und Service



Sabine Emmerichs: Stellenausschreibungen



Ralph Jesussek: Projektassistentz

Impressum

Herausgeber:

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

Telefon: (040) 4 28 31- 14 10

Telefax: (040) 4 28 31- 22 26

Redaktion und Druckvorbereitung:

Katharina Dahrendorf (verantwortliche Redakteurin)
Mirko Küssner

E-mail:

Mirko.Kuessner@personalamt.hamburg.de

Druck:

Druckerei der JVA Am Hasenberge
Am Hasenberge 26
22335 Hamburg

Auflage:

1.800 Stück

Ausgabe:

8. Jahrgang, Juni 2004

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.

