Senat der Freien und Hansestadt Hamburg
Personalamt

# blickpunkt personal

Aktuelles, Aktivitäten, Ansichten

1/2003

# *Editorial*

## Professionelle Personalauswahl wichtiger denn je

Liebe Leserinnen und Leser,

das Schwerpunktthema unserer ersten Ausgabe im neuen Jahr lautet „professionelle Personalauswahl im öffentlichen Dienst“. Mag es auf den ersten Blick schwer nachvollziehbar sein, dieses Thema in Zeiten eines restriktiven Einstellungsverfahrens in den Vordergrund zu rücken, so stellt man beim zweiten Hinschauen fest, dass hier kein Widerspruch besteht, sondern sich diese Komplexe gegenseitig verstärken.

Ich möchte dies erläutern: Die Einstellung von Bewerberinnen und Bewerbern, die nicht zum hamburgischen öffentlichen Dienst gehören, wird in 2003 zunächst nur noch in Ausnahmefällen möglich sein.

Diese Ausnahmen liegen vor, wenn es sich um Stellen handelt, die aufgrund ihrer speziellen fachlichen Ausrichtung nicht mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Verwaltung besetzt werden können, oder wenn es sich um Einstellungen in den politischen Schwerpunktbereichen - Gerichte, Schulen und Hochschulen, Polizei, Feuerwehr und Strafvollzug - handelt.

Und auch Nachwuchskräfte - seien sie Auszubildende, Trainees oder junge Regierungsrätinnen oder -räte - werden wir nach wie vor einstellen. Gerade die letztgenannten Ausnahmen sind für uns von größter Wichtigkeit - denn wir benötigen in gewissem Umfang junge Nachwuchskräfte auch im allgemeinen Verwaltungsdienst sowie für den IuK-Bereich. Einerseits müssen wir die Altersstruktur der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der öffentlichen Verwaltung im Auge haben und andererseits brauchen wir junge Talente mit ihren Ideen und ihrem kreativen Potenzial - auch als spätere Führungskräfte.

Es gilt die Binsenweisheit, dass wir bei einem rückläufigen Personalkörper darauf ausgerichtet sein müssen, dass Qualität vor Quantität rangiert.Die Personalabteilungen oder Auswahlreferate, die einstellen, müssen sich bewusst sein, dass ihre Verantwortung für unsere Stadt daher enorm gewachsen ist. Und nicht zuletzt folgt aus einem restriktiven Umgang mit externen Einstellungen auch, dass wir die Potenziale unseres internen Arbeitsmarktes noch sinnvoller und effizienter weiterentwickeln und ausschöpfen müssen.

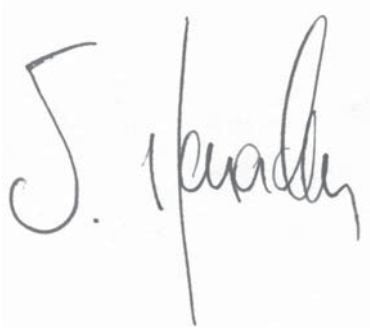
Dies bedeutet, dass in Auswahlprozessen nicht von vorn herein große Gruppen potenzieller Bewerberinnen und Bewerber ausgegrenzt werden dürfen. Im Rahmen von Ausschreibungen sind Anforderungsprofile und Auswahlkriterien deutlich zu machen, aber wir müssen insbesondere auch auf die zu fordernden (Schlüssel-)Kompetenzen abstellen und Bewerberinnen und Bewerber auch dann als grundsätzlich geeignet für eine zu besetzende Stelle ansehen, wenn gefordertes Wissen und geforderte Kompetenzen in angemessener Zeit über eine gezielte Einarbeitung oder Qualifizierung erreichbar sind.

Offenere Ausschreibungen bedeuten aber auch, dass wir aus einer gößeren Anzahl von internen Bewerberinnen und Bewerbern die „Richtige“ oder den „Richtigen“ auswählen müssen.

Dies ist nicht immer leicht; ich bin aber überzeugt davon, dass es uns bei optimaler Zusammenarbeit aufgrund der Fortschritte, die wir erzielt haben und noch erzielen werden, zunehmend gelingt.

Ich wünsche uns allen viel Erfolg bei der Personalarbeit im Jahr 2003.

Ihr



Dr. Volker Bonorden
Leiter des Personalamtes

# Inhalt


***Editorial***

Professionelle Personalauswahl wichtiger denn je .....1

***Aus dem Personalamt***

Projekt Steuerung des internen Arbeitsmarktes - PIA - hat Arbeit begonnen.....3
Gesundheitstag im Arbeitsmedizinischen Dienst.....3

***Schwerpunktthema: Professionelle Personalauswahl im öffentlichen Dienst***

Personalauswahl nach Maß oder „Wie finden wir ein kariertes Maiglöckchen?“.....5
Anforderungsprofil als Ausgangspunkt von Stellenbesetzungen.....7
Rechtliche Rahmenbedingungen der Personalauswahl.....9
300. Vorstellungstermin für den höheren Verwaltungsdienst.....14

***Aus dem öffentlichen Dienst***

Laufbahnrechtliche Zuordnung der Hochschulabschlüsse Bachelor / Master II.....16
Öffnungsklauseln im Besoldungsrecht.....17
Vorzeitige Dienstunfähigkeiten der hamburgischen Landesbeamtinnen und Landesbeamten.....19
Der AMD informiert: Macht Bildschirmarbeit krank?.....22
Integrationsgespräch - Instrument der betrieblichen Gesundheitsförderung.....24

***Kurznachrichten***

Neues Seminar für hörgeschädigte oder sprachbehinderte Beschäftigte.....25
Konsequente Reduzierung der Bearbeitungszeiten im Fachdienst Beihilfe.....25
CampusChances 2002 - Rekrutierungsmesse für den höheren allgemeinen Verwaltungsdienst.....26
Terminplan der Zentralen Fortbildung erschienen!.....26
Seminarangebot für Nachwuchskräfte des höheren Dienstes.....27

***Impressum.....28***

# Aus dem Personalamt

## Projekt Steuerung des internen Arbeitsmarktes (PIA) hat Arbeit begonnen

Marion Sander, PIA, Personalamt

Mit Senatsbeschluss vom 29.10.2002 wurde das zunächst auf drei Jahre befristete „Projekt zur Steuerung des (internen) Arbeitsmarktes“, kurz PIA genannt, eingerichtet, in das auch die Aufgaben des seit 1998 bestehenden Mobilitätsbüros einfließen. Am 04.12.2002 hat sich die Steuerungsgruppe konstituiert, im unmittelbaren Anschluss hat PIA mit zunächst drei Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, der bisherigen Besetzung des Mobilitätsbüros, die Arbeit aufgenommen. Damit das Projekt erfolgreich arbeiten kann, sind engagierte Projektmitarbeiterinnen und Mitarbeiter erforderlich. Zu der personellen Grundausstattung des Projektes zählen die Projektleitung und deren Stellvertretung, mindestens vier Verwendungs-/Qualifizierungsberaterinnen und -berater, sowie zwei Assistenzkräfte. Voll handlungsfähig wird PIA erst nach Abschluss der zurzeit laufenden Personalauswahlverfahren sein.

Ziel des Projektes ist die personalpolitische Flankierung aufgabenkritischer Prozesse. Zu den Kernaufgaben des Projektes gehören die

- Analyse des internen und externen Arbeitsmarktes,
- Beratung der Beschäftigten sowie der Behörden und Ämter in allen Fragen, die sich im Zusammenhang mit den einzuleitenden personellen Veränderungen ergeben,
- Vermittlung von Beschäftigten,
- Qualifizierung für / Vorbereitung auf neue Verwendungen und Aufgaben,
- aktive Erschließung neuer (interner und externer) refinanzierter Aufgabenfelder, d.h. Eruierung sogenannter „Zukunftsbereiche“. Bezogen auf den internen Arbeitsmarkt bedeutet dies, in der Diskussion mit den Behörden und Ämtern zu ermitteln, wo bereits heute Aufgabenbereiche und Berufsfelder sind, die in den Beschäftigungsbehörden einen personellen Bedarf auslösen, respektive wo diese Aufgabenfelder künftig entstehen werden; bezogen auf den externen Arbeitsmarkt bedeutet dies auch, den Personalübergang bei Privatisierungen oder Ansätzen des Public-Private-Partnership zu begleiten und ggf. auch weitere (Outsourcing-)Prozesse zu initiieren.
- Im Einzelfall kann auch die Beratung und Unterstützung der Beschäftigten, die eine selbstständige Tätigkeit aufnehmen wollen, Aufgabe sein.

## Gesundheitstag im Arbeitsmedizinischen Dienst

Dr. Thomas Kopf, AMD, Personalamt

Der Arbeitsmedizinische Dienst (AMD) nimmt als Teil des Personalamtes übergreifende Aufgaben zur Gesunderhaltung der Beschäftigten im öffentlichen Dienst war. Zu seinen Beratungsaufgaben gehören sämtliche Fragestellungen im Zusammenhang mit dem Arbeits- und Gesundheitschutz an bestehenden oder geplanten Arbeitsplätzen. Diese Aufgaben erlangen zunehmend Bedeutung, da in unserer heutigen Arbeitswelt die Gesunderhaltung und Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einen immer wichtigeren Produktivitätsfaktor darstellt. Dabei versteht sich der AMD als Ansprechpartner für alle Beschäftigten, Führungskräfte sowie Personalrätinnen und -räte aus den betreuten Behörden und Betrieben.

*Referentin Dr. Brita Ambrosi*

Viele kennen ihn auch durch seine zunehmende Präsenz auf betrieblichen Aktions- oder Gesundheitstagen.

Am 04.12 2002 lud der AMD zu einem Gesundheitstag ein, der diesmal in den eigenen Diensträumen im Zentrum Alter Steinweg 4 stattfand.

Vorausgegangen war eine großangelegte Umbau- und Renovierungsaktion im Sommer 2002, in deren Zuge auch die nicht mehr kostendeckend zu betreibende Röntgenanlage abgebaut wurde. Insbesondere der lang ersehnte Konferenz- und Vortragsraum in Verbindung mit der Fachbibliothek wurden Wirklichkeit. Grund genug also, die in neuem Glanz erstrahlte Dienststelle einem breiteren Publikum vorzustellen.

Eine Vielzahl von Besuchern aus den unterschiedlichsten Bereichen und Dienststellen konnte sich anhand von Mitmachangeboten und Vorträgen davon überzeugen, dass der frühere amtsärztliche „Behördenmuff“ nun endgültig der Vergangenheit angehört und einem modernen kundenorientierten Dienstleistungsangebot gewichen ist.

Insgesamt 9 Ärztinnen und Ärzte sowie 9 medizinische Assistenzen boten ein abwechslungsreiches und informatives Programm rund um das höchste Gut, nämlich die Gesundheit der Beschäftigten im öffentlichen Dienst.

Die Angebotspalette reichte von Vorträgen und Beratungen zu speziellen gesundheitsrelevanten Themen bis hin zu Mitmachangeboten wie chinesische Entspannungsübungen, Haut- und Allergietestungen bei Heuschnupfenveranlagten, Cholesterinschnelltests mit individueller Risikoberatung sowie Grippeschutzimpfungen. Wer wollte, konnte außerdem seine Seh- und Hörfähigkeit oder seine Lungenfunktion testen lassen.

Die weniger Mutigen hatten die Möglichkeit, sich durch Infostände und Merkblätter über eine Vielzahl von Themen zu informieren. Zu Einzelfragen standen selbstverständlich die Ärztinnen und Ärzte des AMD Rede und Antwort. Exemplarisch seien hierzu die folgenden Themenbereiche genannt:

- Mitarbeit der Betriebsärztin oder des Betriebsarztes bei innerbetrieblichen Gesundheitsförderungsprojekten
- Vermeidung und Abbau von Stress
- Gesundheitliche Auswirkungen von Telearbeit
- Was ist bei Tropen- oder Fernreisen zu beachten?
- Wiedereingliederung von Schwerbehinderten und Langzeitkranken
- Beratung zur persönlichen Arbeitsbewältigung auf der Grundlage eines Fragebogens (Arbeitsbewältigungsindex)
- Physikalische Messmöglichkeiten anhand spezieller Fragestellungen an Arbeitsplätzen
- Mögliche Probleme rund um Computer- und Büroarbeitsplätze

Insbesondere in den Vormittagsstunden waren die Mitmach- Aktionen gut besucht. Immerhin wollten ca. 40 Personen anhand der angebotenen Checks Genaueres über ihren persönlichen Gesundheitszustand erfahren.

Viele kamen auch nur, um sich umzuschauen und nahmen dabei die Gelegenheit wahr, den einen oder anderen Vortrag zu besuchen. Die Vortragsreihe wurde eröffnet von dem Leiter des Arbeitsmedizinischen Dienstes Herrn Dr. Peschke zu dem Thema „Darstellung des AMD, Aufgaben und Aussichten“. Wie erwartet, gab es großen Zuspruch bei der Vermittlung von „chinesischen Entspannungstechniken“. Informationen zu speziellen Themen wie „Fragen zur Wiedereingliederung von Langzeitkranken und Schwerbehinderten“ wurden ebenfalls stark nachgefragt. Eine Übersicht über die angebotene Themenpalette ist aus den Tabellen „Rahmenprogramm“ und „Vortragsprogramm“ ersichtlich. Selbstverständlich stehen die zuständigen Betriebsärztinnen und Betriebsärzte weiterhin für sämtliche Beratungsleistungen im Zusammenhang mit der Gesundheitsvorsorge und dem Gesundheitsschutz an Arbeitsplätzen gerne zur Verfügung.

***Aus dem Leitbild des AMD...***

... der AMD engagiert sich in seiner Tätigkeit für die Verbesserung der Arbeitsbedingungen aller Beschäftigten, die wir betreuen: Gefährdungen sollen abgebaut oder minimiert werden, gesundheitsfördernde Elemente am Arbeitsplatz geschaffen werden.

Am Ende des Tages waren sich Veranstalter und Besucher einig: Der AMD hat sein breites Angebots- und Beratungsspektrum eindrucksvoll präsentieren können und dabei demonstriert, dass er hinsichtlich der gestiegenen Anforderungen seiner hochspezialisierten Dienstleistungsaufgaben auch für die Zukunft gut gerüstet ist.

# Schwerpunktthema: Professionelle Personalauswahl

## Personalauswahl nach Maß oder „Wie finden wir ein kariertes Maiglöckchen?“

Heide Vogt, Personalamt

„Und was sind so Ihre Hobbys?“ Diese und ähnliche Fragen spielen bei Vorstellungsgesprächen auch heute noch eine Rolle. Allerdings bleibt unklar, welches Hobby in solchen Fällen erfolgversprechend und damit die beste „Eintrittskarte“ ist.

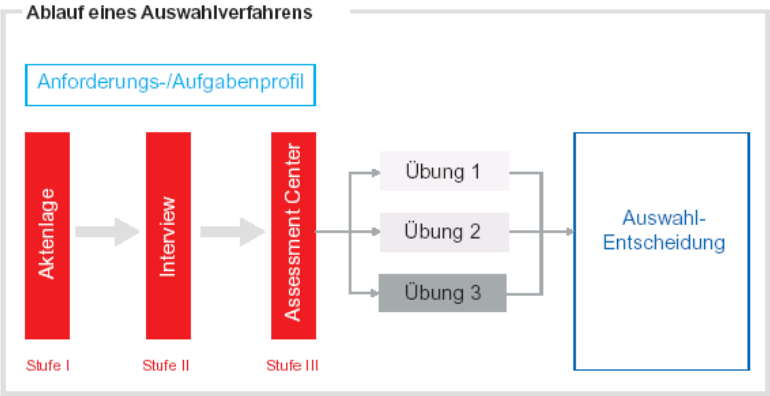
Leider kommt es immer noch vor, dass Vorstellungsgespräche ohne oder mit nur minimaler Vorbereitung geführt werden: So greift der/die Interviewer/in zu Standardfragen („Nennen Sie uns doch mal Ihre Stärken und Schwächen!“), auf die sie/er prompt Standardantworten erhält („Meine größte Schwäche ist meine Ungeduld.“) Auf diese Weise wird die Chance, jemanden besser kennen zu lernen und damit auch besser einschätzen zu können, ob es sich dabei um das gesuchte „karierte Maiglöckchen“ handelt, nicht ausreichend genutzt. In der Praxis werden Personalentscheidungen nicht selten nach Gesichtspunkten getroffen, die sich einer seriösen Überprüfung entziehen, weil sie in der Intuition der entscheidenden Person/en gründen. Das muss nicht notwendig schlecht sein, Intuition und Erfahrung können wertvolle zusätzliche Ratgeber bei Personalentscheidungen sein. Aber die Basis für Personalentscheidungen sollten nachprüfbare Kriterien sein, durch sie wird ein Auswahlverfahren transparent, fair und objektiver.

Das Personalamt möchte dazu beitragen, Auswahlverfahren zu professionalisieren und bietet deswegen Hilfestellung rund um dieses Thema an: Aus naheliegenden Gründen ist die Qualität von Auswahlverfahren je bedeutsamer, je knapper die Ressource „Personal“ ist. Fehlentscheidungen in diesem Bereich sind nicht nur teuer, ärgerlich und energiezehrend, sie binden dauerhaft Ressourcen, die an anderer Stelle vermutlich wesentlich nutzbringender eingesetzt werden könnten. Natürlich ist auch ein gut vorbereitetes Auswahlverfahren kein Garant für die bestmögliche Besetzung einer freien Stelle, aber es erhöht die Chancen dafür erheblich.

***Wie sollte ein Auswahlverfahren vorbereitet werden?***

Zunächst muss man sich darüber klar werden, welche diagnostischen Instrumente eingesetzt werden sollen, um die gesuchte Person zu finden. Auch wenn man sich in der Regel keine Gedanken darüber macht: Bei einem Auswahlgespräch handelt es sich um ein klassisches eignungsdiagnostisches Verfahren, dessen Aussagekraft mehrfach wissenschaftlich untersucht wurde. Wird es gut gemacht, liegt die Aussagekraft zwar hinter der eines Assessment Center, ist aber nicht so schlecht wie oft behauptet. Zudem ist das Interview ein hochflexibles und sehr akzeptiertes Instrument. Andere eignungsdiagnostische Verfahren sind neben Interviews und Assessment Center z.B. Persönlichkeitstests oder Eignungstests oder auch Leistungsmessungen.

Im hamburgischen öffentlichen Dienst werden mit Ausnahme von spezifischen Bereichen, in denen auch Eignungstests zum Einsatz kommen, im wesentlichen Interviews und Assessment Center als eignungsdiagnostische Instrumente eingesetzt. Zunächst wäre bei der Vorbereitung eines Auswahlverfahrens also




zu entscheiden, ob das Verfahren zweistufig (schriftliche Bewerbung und Interview) oder dreistufig (schriftliche Bewerbung, Interview, Assessment Center) durchgeführt werden soll. In Einzelfällen ist es auch denkbar, das Interview in das Assessment Center zu integrieren. Ein Maßstab für die Entscheidung ist sicherlich die Bedeutung der zu besetzenden Position: Je bedeutender, umso eher wird man sich für die dreistufige Variante entscheiden. Dabei kann die Bedeutung wiederum nach verschiedenen Aspekten bewertet werden: Handelt es sich um eine Führungsposition? Wie groß ist die Reichweite der zu treffenden Entscheidungen? Welche Rolle spielt die gesuchte Person im internen Gefüge der jeweiligen

Organisationseinheit? Ist das Tätigkeitsfeld öffentlichkeitswirksam? Ist einmal entschieden, welches Verfahren angebracht ist, muß ein Anforderungsprofil erstellt werden. Grundsätzlich kann unterschieden werden zwischen einem aufgabenbezogenen und einem dimensionsbezogenen Anforderungsprofil.

***Unterscheidung zwischen aufgabenbezogenem und dimensionsbezogenem Anforderungsprofil***

Das aufgabenbezogene Anforderungsprofil wird konkret aus der Beschreibung der Tätigkeiten abgeleitet, die auf die/den zukünftige/n Stelleninhaber/in zukommen: Steht beispielsweise eine Reorganisation an, so kann aus dieser Aufgabe gefolgert werden, welche Kenntnisse jemand mitbringen muss, um diese Reorganisation erfolgreich zu bewältigen. Dimensionsbezogene Anforderungsprofile beziehen sich demgegenüber auf übergeordnete Fähigkeiten und Eigenschaften, die die gesuchte Person mitbringen sollte (z.B. Problemlösefähigkeit).

Dimensionsbezogene Anforderungsprofile sind z.B. besonders gut einsetzbar, wenn keine bestimmte Position im Fokus steht (Auswahl von Nachwuchsführungskräften). Es ist aber auch möglich, beide Ansätze miteinander zu kombinieren.

***Ausgangspunkt für die Erstellung jedes Anforderungsprofils ist die Anforderungsanalyse.***

Sie fragt:

- Welche Ziele werden mit der Besetzung der Stelle verfolgt? Was soll erreicht werden?
- Welche Kernaufgaben müssen dafür erledigt werden?
- Welche Anforderungen müssen deswegen an die Bewerber gestellt werden?

Zur Ermittlung der Anforderungen können neben vorhandenem Material wie Stellenbeschreibungen, Leitbildern u.ä. auch Gespräche mit der Vorgängerin bzw. dem Vorgänger sowie Vorgesetzten und Kollegeninnen bzw. Kollegen dienen. Die genaue Definition der Aufgaben, die zukünftig von der neuen Stelleninhaberin bzw. dem Stelleninhaber erledigt werden sollen, gibt wertvolle Hinweise für das Anforderungsprofil: Es lohnt sich zu fragen, welche Projekte kurz-, mittel- und langfristig von der Person bearbeitet werden müssen; hieraus ergeben sich Rückschlüsse auf die notwendigen Qualifikationen. So können neben den formalen und fachlichen Anforderungen in dem Anforderungsprofil auch Kompetenzen gebündelt werden, die persönlichkeitsbezogene, organisationsbezogene und soziale Anforderungen umfassen. Um aus einem Anforderungsprofil ein Diagnoseinstrument zu machen, sei es für die Gestaltung von Vorstellungsgesprächen oder für die Konstruktion eines Assessment Center, werden die ermittelten Anforderungen in beobachtbare Verhaltensweisen „übersetzt“. Wird zum Beispiel von einer/einem zukünftigen Stelleninhaber/in eine hohe kommunikative Kompetenz erwartet, so entspricht dieser Anforderung auf der Verhaltensebene, dass jemand sich klar ausdrücken kann, anderen zuhört, auf Fragen und Argumente anderer eingeht, die eigenen Absichten und Einstellungen mitteilt etc. Je nachdem, wie konkret der Aufgabenbezug der jeweiligen Anforderung ist, kann die Operationalisierung bereits implizit enthalten sein. Bei dimensionsorientierten Anforderungsprofilen wird sie in der Regel explizit erfolgen müssen. Die Operationalisierung von Anforderungen ist sowohl für die Erstellung eines Interviewleitfadens als auch die Konstruktion eines Assessment Center notwendig: Aus den so destillierten verhaltensnahen Definitionen ergibt sich der Bewertungsmaßstab für das Auswahlverfahren. Gut operationalisierte Anforderungen sind die Basis für die Entwicklung sinnvoller und situationsbezogener Fragen im Interview wie für die Konstruktion von Übungen im Assessment Center. Bei einem zweistufigen Auswahlverfahren kommt dem Interviewleitfaden eine zentrale Bedeutung zu: Interviewleitfäden erhöhen nicht nur die Vergleichbarkeit der Gespräche, sie sollen dazu dienen, das Gespräch zu strukturieren und die operationalisierten Anforderungen fungieren zudem als Auswertungshilfe. Unabhängig davon, ob ein zweistufiges oder ein dreistufiges Auswahlverfahren geplant ist, ist die Erstellung eines Anforderungsprofils die Grundlage für das gesamte Verfahren: Vom Anforderungsprofil hängen sowohl die Formulierung des Interviewleitfadens wie die konkrete Ausgestaltung der Übungen für ein Assessment Center ab. Der folgende Artikel von Frau Dr. Drescher befasst sich intensiv mit dem Anforderungsprofil als Ausgangspunkt von Stellenbesetzungen. Das Anforderungsprofil stellt den Bewertungsmaßstab für die Einschätzung der Bewerberinnen und Bewerber dar, es ist somit das A und O eines Auswahlverfahrens. Daher plädiert das Personalamt dafür, diesem Instrument mehr Aufmerksamkeit zu widmen: Es lohnt sich!

**Weitere Infos finden Sie online z.B. unter**

Arbeitskreis Assessment Center e.V.
http://www.arbeitskreis-ac.de/start40.htm

Einstellungssache Assessment Center
http://www.zeit.de/2001/16/Hochschule/jl01.html

Handelsblatt - Jungekarriere.com
http://www.jungekarriere.com

Universität Hamburg
http://www.verwaltung.uni-hamburg.de/k/6/63/leit.html

Universität Bonn
http://www.psychologie.uni-bonn.de/wiorg/service/sa/ws02-03/o5/o5_3.pdf

# Anforderungsprofil als Ausgangspunkt von Stellenbesetzungen

Dr. Anne Drescher, dpe Personalentwicklung, Berlin

***Ablaufschema eines Auswahlverfahrens***

Eine qualifizierte, leistungsorientierte und gerechte Stellenbesetzung ist nur möglich, wenn - ausgehend von den Aufgaben, die auf einer Stelle zu erfüllen sind - vorab verbindlich festgelegt wird, welche Anforderungen von der Stelleninhaberin bzw. dem Stelleninhaber wie zu erfüllen sind, damit sie bzw. er bei der Aufgabenwahrnehmung erfolgreich ist. Die wichtigsten Anforderungen werden entsprechend ihrer Bedeutung für die Stelle in einem Anforderungsprofil zusammengefasst.

Anforderungsprofile geben somit „Auskunft über die erfolgskritischen Anforderungen einer Stelle und deren relativen Gewichtungen untereinander“[1]. Sie bieten einen Anhaltspunkt zur Orientierung, welche der Bewerberinnen bzw. welcher Bewerber für die zu besetzende Stelle geeignet sein könnten, bedeuten jedoch nicht, dass nur bei Erfüllung aller Anforderungsmerkmale eine Zusage gerechtfertigt ist.

Wichtig ist jedoch, dass zumindest die für die Stelle erforderlichen Mindestanforderungen erfüllt sind. Kann eine Bewerberin bzw. ein Bewerber zusätzlich noch die wünschenswerten Anforderungen abdecken, scheint sie oder er in hohem Maße für die Stelle geeignet zu sein.

Die Anforderungen beziehen sich dabei zum einen auf die beruflichen Qualifikationen und Vorerfahrungen (die Fach- und Methodenkompetenz), zum anderen auf die Anforderungen im Sinne von Verhaltensmerkmalen (die sozialen und persönlichen Kompetenzen).

Zu diesen „stellenbezogenen“ Anforderungen kommen die nicht arbeitsplatzbezogenen sogenannten „Schlüsselkompetenzen“[2] hinzu, die sich aus übergeordneten, längerfristigen Verwaltungszielen sowie den Umfeldveränderungen ergeben.

Bei den Anforderungsmerkmalen können folgende (unterschiedliche) Kompetenzen unterschieden werden:

- formale Voraussetzungen
- fachliche Kompetenzen
- methodische Kompetenzen
- soziale Kompetenzen
- persönliche Kompetenzen

Unter die formalen Voraussetzungen fallen die erforderlichen Ausbildungen und Erfahrungen, die notwendig sind, um als potentielle Stelleninhaberin bzw. als potentieller Stelleninhaber in Frage zu kommen. In der öffentlichen Verwaltung sind dabei aufgrund des Dienstrechts insbesondere auch die spezifischen Laufbahnvoraussetzungen zu berücksichtigen.

Unter fachliche Kompetenzen werden die fachspezifischen und fachübergreifenden Kenntnisse und Fertigkeiten, gefasst, die vorhanden sein müssen, um die Aufgaben sachgerecht wahrnehmen zu können.

Als methodische Kompetenzen werden die Fähigkeiten beschrieben, Verfahrensweisen zur Planung, Durchführung und Kontrolle situationsgerechter Problemlösungen bereichsbezogen - aber auch bereichsübergreifend - einzusetzen (wie beispielsweise Projektmanagement, Zielvereinbarungstechniken). Der Begriff soziale Kompetenz bezieht sich auf die Fähigkeiten einzelner Personen, erfolgreich mit anderen zu kommunizieren bzw. zu kooperieren. Sozialkompetenzen spielen immer eine Rolle in der Interaktion mit anderen Personen - beispielsweise Kommunikationsfähigkeit, Kooperationsfähigkeit, Durchsetzungsfähigkeit, Verhandlungsgeschick.

Der Begriff persönliche Kompetenz beschreibt die intellektuellen Fähigkeiten, Interessen und Einstellungen, die zur Aufgabenerfüllung sowie zur Entwicklung von (Arbeits-)Einstellung, Werten und Motivation und der Entfaltung eigener Begabungen erforderlich sind.

Die sogenannten Schlüsselqualifikationen liegen gewissermaßen quer zu diesen Kompetenzbereichen. Sie sind nicht arbeitsplatzbezogen und befähigen eine Mitarbeiterin und einen Mitarbeiter bzw. eine Führungskraft, sich auf viele sehr unterschiedliche Anforderungen einzustellen und sie erfolgreich zu bewältigen (z.B. durch Lernbereitschaft, Initiative, Problemlösungsfähigkeit).

*Die Autorin dieses Beitrags - Dr. Anne Drescher - war lange Jahre Mitarbeiterin der KGSt und ist seit 2001 freiberuflich tätig unter dem Namen dpe drescher.personal. entwicklung, Berlin (www.drescher-pe.de).*
*Zu ihren umfangreichen Praxiserfahrungen mit Auswahlprozessen in der öffentlichen Verwaltung hat sie ein "Handbuch zur Personalauswahl in der modernen Kommunalverwaltung" herausgegeben, das im Boorberg Verlag erschienen ist.*
*Für blickpunkt stellt sie hier eine der wichtigsten Weichenstellungen im Auswahlprozess dar: die Formulierung von Anforderungsprofilen.*

***Von den Anforderungsmerkmalen zum Anforderungsprofil***

Es empfiehlt sich, die Entwicklung des konkreten Anforderungsprofils (d.h. die Konkretisierung und Gewichtung der einzelnen Anforderungsmerkmale) im Rahmen einer Arbeitsgruppe vorzunehmen, der mindestens die Teilnehmer/innen der Auswahlkommission angehören.

| **Sozialkompetenz** | **Methodenkompetenz** |
|---|---|
| • Prozesssteuerungsfähigkeit<br>• Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterinformation und -beteiligung<br>• Konfliktfähigkeit<br>• Kooperationsfähigkeit<br>• Fähigkeit, motivationsbehindernde Faktoren zu beseitigen<br>• Fähigkeit, Personalentwicklungs- und Lernprozesse zu gestalten<br>• Vertrauen schaffen | • Zielvereinbarungstechniken<br>• Managementtechniken (z.B. Projektmanagement)<br>• Handlungsfolgen abschätzen und bewerten<br>• Qualitätsmanagementfähigkeit |
| **Persönliche Kompetenz** | **Fachkompetenz** |
| • Ganzheitliches und konzeptionelles Denkvermögen<br>• Verantwortungs- und Leistungsbereitschaft<br>• Eigenverantwortung und Selbstkontrolle<br>• Persönliche Integrität<br>• Risikobereitschaft | • Grundkenntnisse des Neuen Steuerungsmodells<br>• Betriebswirtschaftliche (kaufmännische) Grundkenntnisse<br>• Fachwissen in Abhängigkeit der jeweiligen Aufgabenstellung<br>• Grundkenntnisse aus den bisherigen Querschnittsbereichen |

*Beispiel für eine Anforderungsübersicht für Führungskräfte*[3]

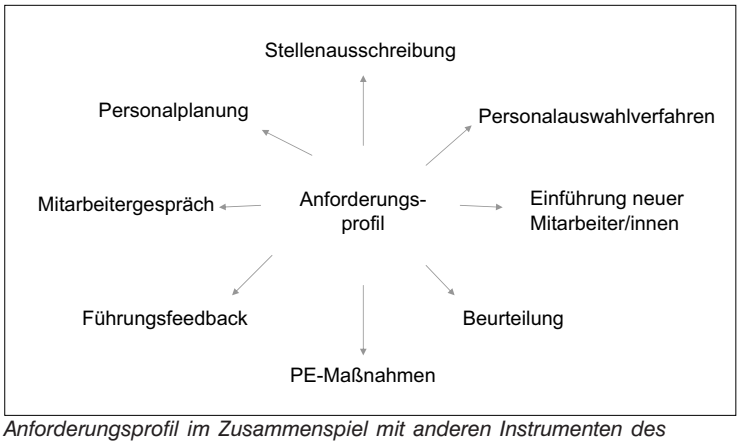
Darüber hinaus sollten sie im jeweiligen Bereichen selbst vorgenommen werden. Ausgangspunkt der Vorgehensweise zur Erstellung eines Anforderungsprofils sind dabei die Aufgaben, die die Stelleninhaberin bzw. der Stelleninhaber gegenwärtig bzw. zukünftig zu erledigen hat. Arbeitsplatzbeschreibungen liefern erste wichtige Informationen. Nachfolgend werden dann jeder Aufgabe die dabei auszuführenden Tätigkeiten zugeordnet. Dabei wird jede Aufgabe unabhängig von der anderen behandelt, so dass Tätigkeitsüberschneidungen und Doppelnennungen möglich sind.Wichtig und hilfreich kann hierzu insbesondere die Beantwortung folgender Fragen sein:

- Worauf kommt es bei dieser Stelle an?
- Wie werden sich die Inhalte und das Umfeld der Stelle weiterentwickeln?
- Welche zusätzlichen Anforderungen sind aus Sicht der Gesamtverwaltung – stellenübergreifend von Bedeutung?
- Welche Aspekte der Tätigkeit machen letztlich den Erfolg[4] aus?
- Wie werden sich die Inhalte und das Umfeld der Stelle weiterentwickeln?

Aus der Analyse der Aufgabenstruktur leitet sich ab, welche Fachkenntnisse und Fähigkeiten das Aufgabengebiet bei den entsprechenden Tätigkeiten erfordert. Eine Tätigkeit sagt immer nur etwas darüber aus, was jemand tun muss, nicht jedoch, *wie* er es tun soll. Daher wird in einem nächsten Schritt die Frage gestellt, mit welchen Verhaltensweisen die Stelleninhaberin bzw. der Stelleninhaber die auszuführende Tätigkeit erfolgreich bewältigt. Die Frage nach den Verhaltensweisen führt unmittelbar zu den Anforderungen, die dann - unabhängig von den Tätigkeiten - einer Anforderungsübersicht[5] mit einzelnen „Kompetenzbereichen“ zugeordnet werden. Nach Festlegung der Anforderungskriterien und deren Zuordnung in der Anforderungsübersicht müssen diese in beobachbare Verhaltensweisen „umgesetzt“ („operationalisiert“) werden, um in einem späteren Schritt die Fähigkeiten (das Befähigungsprofil) einer Person mit dem Anforderungsprofil abgleichen zu können. So kann beispielsweise das Anforderungsmerkmal „Konfliktfähigkeit“ daran gemessen werden, ob eine Person

- erkennt, wo und wodurch Konflikte entstehen,
- selbst Lösungen anstrebt oder bei Bedarf andere an der Konfliktlösung beteiligt,
- sich mit Kritik anderer positiv auseinandersetzt,
- selbst konstruktiv Kritik übt,
- die eigene Meinung überzeugend vertritt und
- kompromissbereit ist.

Weil Anforderungsmerkmale nicht für jede Stelle gleich wichtig sind, sondern ihre Bedeutung von Stelle zu Stelle variiert, ist eine Gewichtung der aufgeführten Merkmale erforderlich. Nur so lässt sich eine Anforderungsübersicht in ein stellenbezogenes Anforderungsprofil verwandeln. Hilfreich für die Gewichtung kann auch die Beantwortung der Frage sein, welche der erforderlichen Anforderungsmerkmale bereits zu Beginn erfüllt sein müssen (erhält mehr Gewicht) und bei welchen die Stelleninhaberin bzw. der Stelleninhaber die für die Erfüllung der Anforde-




*Anforderungsprofil im Zusammenspiel mit anderen Instrumenten des Personalmanagements*

rungen notwendigen Kompetenzen noch kurz- oder mittelfristig erwerben kann.Die Gewichtung kann anschließend beispielsweise mittels einer 3-stufigen Skala vorgenommen werden:

3 - sehr wichtig
2 - wichtig
1 - unwichtig

Das Anforderungsprofil ist eine zwingende Voraussetzung für ein qualifiziertes Auswahlverfahren. Gleichzeitig liefert es aber auch eine Grundlage für unterschiedliche Bausteine eines modernen Personalmanagements, wie Einführungsprogramme für neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Beurteilungssysteme, Personalentwicklungsmaßnahmen, Feedback-Prozesse, Mitarbeitergespräche und die Personalplanung.

1 Jetter, Wolfgang: Effiziente Personalauswahl – Durch strukturierte Einstellungsgespräche die richtigen Mit arbeiter finden, Stuttgart 1996, S. 49
2 Lang, Rudolf, W.: Schlüsselqualifikationen, München 2000
3 Vgl. KGSt-Bericht 3/2000, S. 65
4 Hilfreich kann hierbei die Beantwortung der Frage sein, in welchen Situationen und wodurch sich erfolgreiche von weniger erfolgreichen Stelleninhaberinnen bzw. – inhabern unterscheiden.
5 Erst durch eine entsprechende Gewichtung der ein zelnen Merkmale wird aus der Anforderungsübersicht ein Anforderungsprofil.

## Rechtliche Rahmenbedingungen der Personalauswahl

Fritz Buchholz, Personalamt

Was wäre ein Personalauswahlverfahren im öffentlichen Dienst ohne ein überaus üppiges Polster an rechtlichen Vorgaben, sowohl gesetzlichen als auch solchen aus der (überwiegend verwaltungsgerichtlichen) Rechtsprechung. Aufgrund der hierauf beruhenden Komplexität des Themas muss sich eine Darstellung im Rahmen von *blickpunkt personal* auf einige Eckpunkte beschränken, sie kann daher keinen Anspruch auf Vollständigkeit erheben und ist auch nicht als abschließend verbindlich zu betrachten.

Aus diesen Gründen muss auch auf die Nennung von Beispielen und ein vertieftes Eingehen auf die vielfältige Rechtsprechung verzichtet werden. Wegen ihrer Besonderheit können in diesem Rahmen personalvertretungsrechtliche Aspekte ebenfalls nicht behandelt werden; allerdings ist darauf hinzuweisen, dass innerhalb eines komplexen Auswahlverfahrens, so wie es hier verstanden werden soll, das Personalvertretungsrecht an verschiedenen Stellen eingreift, so bei der Ausschreibung von Stellen, bei der Auswahl von künftigen Stelleninhaberinnen bzw. Stelleninhabern oder der Ernennung ausgewählter Bewerberinnen bzw. Bewerber.

Der Begriff Auswahlverfahren lässt sich verschieden interpretieren. So könnte man darunter einen Auswahlvorgang im engeren Sinne verstehen, also das Sichten von Bewerbungsunterlagen und z.B. das Führen von Vorstellungsgesprächen. Bei umfassender Betrachtungsweise – die bei dieser Thematik aus Gründen der Rechtssicherheit geboten ist – sollte das Auswahlverfahren bereits mit den Überlegungen zur Stellenausschreibung beginnen und im Idealfall mit der Ernennung ausgewählter Bewerberinnen oder Bewerber abgeschlossen werden.

Welches sind nun die Eckpunkte, auf die aktuell das Augenmerk gerichtet werden soll? Hier hat sich in den letzten Jahren teilweise ein Wandel vollzogen, gibt es doch Verfahrensgesichtspunkte, die sich in der letzten Zeit mehr und mehr in den Vordergrund geschoben haben. Stellvertretend seien hier nur die Stichworte „Anforderungsprofile“ und „alternative Auswahlinstrumente (z.B. Assessment Center-Verfahren)“ genannt, die neben anderen im Folgenden angesprochen werden sollen.

Die Ausführungen haben ihren Ursprung im wesentlichen im öffentlich-rechtlichen, also im Beamtenbereich. Gleichwohl gelten die angeführten Grundsätze auch für Personalauswahlverfahren im Arbeitnehmerbereich, wenngleich das Tarifrecht hier teilweise weitere bzw. andere Anforderungen formuliert.

***Artikel 33 Abs. 2 GG verkörpert maßgeblich das Leistungsprinzip ... er nennt als zulässige Auswahlkriterien Eignung, Befähigung und fachliche Leistung***

Ausgangspunkt aller Überlegungen soll zunächst Artikel 33 des Grundgesetzes (GG) sein. Art. 33 GG fasst Normen über staatsbürgerliche Rechte und Vorschriften über den öffentlichen Dienst in Bund und Ländern zusammen. Er enthält teils grundrechts-

ähnliche Rechte, teils institutionelle Garantien und Weisungen an den Gesetzgeber. Unter staatsbürgerlichen Rechten und Pflichten ist nicht nur das Recht auf politische Mitwirkung, sondern die gesamte Rechtsstellung des Staatsbürgers in seinem Verhältnis zum Staat zu verstehen, also z.B. auch beim Zugang zu staatlichen Ämtern und Ausbildungsstätten.

***Der Leistungsgrundsatz des Art. 33 Abs. 2 GG***

Artikel 33 Abs. 2 GG verkörpert maßgeblich das Leistungsprinzip, indem er die Einstellung von Bewerberinnen und Bewerbern um ein öffentliches Amt an eine „Positivliste" von zulässigen Auswahlkriterien knüpft und damit auf Chancengleichheit im öffentlichen Dienst abzielt.

Art. 33 Abs. 2 GG fordert zunächst einen *gleichen* Zugang zu öffentlichen Ämtern, und zwar sowohl bei der Einstellung als auch bei späterer (Be-)Förderung. Er gewährt diese Gleichheit jedoch nur unter der Voraussetzung und im Rahmen der im öffentlichen Interesse erforderlichen Qualifikationen für die Ausübung öffentlicher Ämter und nennt als solche Eignung, Befähigung und fachliche Leistung. Bei der Übertragung öffentlicher Ämter darf grundsätzlich nur auf diese drei Kriterien abgestellt werden, sie müssen gleichmäßig gehandhabt werden. Nicht berücksichtigt werden dürfen vor allem die in Art. 3 Abs. 3 S. 1 GG aufgeführten Gruppenzugehörigkeiten (sog. Diskriminierungsverbote), persönliche Beziehungen und Parteizugehörigkeit. Weiterhin enthält Art. 33 Abs. 2 GG in Übereinstimmung mit seinen Abs. 3 und 5 ein Verbot der „Ämterpatronage", der „Günstlingswirtschaft" sowie des konfessionellen, parteipolitischen und auch eines absoluten geschlechtsbezogenen Proporzes. Die Begriffe Eignung, Befähigung und fachliche Leistung lassen sich nicht scharf voneinander trennen, sondern sie gehen ineinander über.

***Die Eignung eines Bewerbers für einen Beförderungsdienstposten ist in erster Linie an dem Anforderungsprofil des zu besetzenden Dienstpostens zu messen***

Der Begriff Eignung erfasst grundsätzlich die gesamte Persönlichkeit, vor allem die körperlichen, psychischen und charakterlichen Voraussetzungen. Sie wird in einem prognostischen Urteil über die Persönlichkeit der Bewerberin bzw. des Bewerbers festgestellt. Befähigung betont Eigenschaften wie Allgemeinwissen, Lebenserfahrung und Begabungen, aber auch eine einschlägige Vorbildung, während fachliche Leistung auf Fachwissen, Fachkönnen und besonders auf deren Nachweis durch bereits erbrachte Arbeitsergebnisse abstellt. Die bereits oben angeführten in Art. 3 Abs. 3 und Art. 33 Abs. 3 GG genannten Merkmale dürfen von vornherein nicht herangezogen werden. Dagegen sind solche (im Regelfall an sich eher leistungsfremde) Merkmale wie Dienst- und Lebensalter, die wenigstens noch einen gewissen Bezug zum Leistungsgrundsatz (Berufserfahrung) aufweisen, als so genannte Hilfskriterien nachrangig anwendbar. Ebenfalls noch zur „Eignung" gehört das wesentliche Merkmal der Verfassungstreue, die von der bzw. dem öffentlich Bediensteten die Bereitschaft verlangt, jederzeit für die freiheitliche demokratische Grundordnung einzutreten.

Wenngleich die Anwendung des Leistungsgrundsatzes verbindlich und vorbehaltlos vorgeschrieben ist, ist er in eingeschränktem Rahmen Modifikationen zugänglich, z.B. durch das Sozialstaatsprinzip (Art. 20 Abs.1 GG) zugunsten von schwerbehinderten Menschen, bezüglich der bevorzugten Einstellung gem. § 11 a des Arbeitsplatzschutzgesetzes von Bewerberinnen und Bewerbern, die einen Wehr- oder Zivildienst geleistet haben, oder unter Beachtung des Schutzauftrages von Art. 6 Abs. 4 GG zum Ausgleich von schwangerschafts- und mutterschaftsbedingten Ausbildungsverzögerungen gem. § 125b Abs. 1 Beamtenrechtsrahmengesetz (BRRG).

Als wesentlicher Faktor bei der Einleitung eines Auswahlverfahrens ist der Blick auf die stellenbezogenen Anforderungen anzusehen. Auf der Grundlage des § 18 Bundesbesoldungsgesetz sind diese Anforderungen einer sachgerechten Bewertung zu unterziehen. Ausgangspunkt ist hier eine Aufgaben- oder Stellenbeschreibung, aus der sich in der Folge ein entsprechendes Anforderungsprofil ableiten lässt, das regelhaft Bestandteil einer Stellenausschreibung sein muss.

***Stellenausschreibung***

Eine Stellenausschreibung dient der Umsetzung des Leistungsgrundsatzes für den allgemeinen Zugang zu den öffentlichen Ämtern im Sinne von Art. 33 Abs. 2 GG. Die Stellenausschreibung dient aber auch dem Interesse des Dienstherrn daran, dass sich eine genügend große Personenzahl um eine konkret besetzbare Stelle bewirbt, damit ihm eine möglichst breite Grundlage für die objektive Auswahl der bestgeeigneten Bewerberin bzw. des bestgeeigneten Bewerbers gewährleistet ist. Zu beachten ist in diesem Zusammenhang auch das öffentliche Interesse an einer bestmöglichen Wahrnehmung öffentlicher Aufgaben. Nicht zuletzt aber soll die Stellenausschreibung auch den Bewerberinnen und Bewerbern (rechtliche) Sicherheit in Bezug auf die an sie zu stellenden Anforderungen geben.

In Hamburg wird dem Grundsatz der Stellenausschreibung zunächst durch § 7 Abs. 2 des Hamburgischen Beamtengesetzes (HmbBG) Rechnung getragen. Danach sind Bewerberinnen und Bewerber durch Stellenausschreibungen zu ermitteln, wenn dies von besonderem Vorteil für die dienstlichen Belange ist. Eine Konkretisierung erfährt dieser Grundsatz durch die Anordnung des Senats über Stellenmeldungen und Stellenausschreibungen für die Beschäftigten des hamburgischen öffentlichen Dienstes vom 18. Juni 2002[1]. Weiterhin zu beachten sind die Senatsanordnung über die öffentliche Ausschreibung von Stellen der Besoldungsgruppen B 2 – B 9 vom 26.7.1977 sowie der Senatsbeschluss über die öffentliche Ausschreibung von A 16 – Stellen aus dem September 1989.

Soweit die Stellenausschreibung die Grundlage für eine qualifikationsbezogene Auswahl bilden soll, sind regelmäßig dann Angaben zum Anforderungsprofil erforderlich, wenn das spezielle Anforderungsprofil der zu besetzenden Stelle von dem allgemeinen Anforderungsprofil einer Laufbahn abweicht oder über dieses hinausgeht[2]. Ganz allgemein sind Stellenausschreibungen fehlerhaft und können Auswahlentscheidungen rechtswidrig machen, wenn ihnen kein dem Leistungsgrundsatz entsprechendes oder gar ein von sachfremden Erwägungen geprägtes Anforderungsprofil zugrunde gelegt wird, die Stellenausschreibung also letztlich nur ein Alibi für „Ämterpatronage“ (Scheinausschreibung) oder eine sonstwie sachfremde Auswahl bilden soll[3]. Das anlässlich einer Stellenausschreibung festgelegte „Anforderungsprofil“ eines Beförderungsdienstpostens bleibt für den Dienstherrn bei der Auswahl der Bewerber für die gesamte Dauer eines Auswahlverfahrens verbindlich[4].

***Anforderungsprofil***

Ein rechtlich einwandfreies Auswahlverfahren setzt voraus, dass ein hinreichendes klar umrissenes, einen Bewerbervergleich ermöglichendes Anforderungsprofil vorliegt. Die Rechtsprechung geht im Einzelfall sogar soweit zu sagen, dass die Eignung eines Bewerbers für einen Beförderungsdienstposten in erster Linie an dem Anforderungsprofil des zu besetzenden Dienstpostens zu messen ist[5]. Dies macht zumindest die gestiegene Bedeutung der Entwicklung von Anforderungsprofilen auch bei der Vergabe von Ämtern im öffentlichen Bereich deutlich.

***Über die Auswahlkriterien verlässlich Auskunft zu geben, ist grundsätzlich Sache einer zeitnahen dienstlichen Beurteilung***

Die bereits zwingend zu Beginn eines Verfahrens festzulegenden Auswahlkriterien und Verfahrensschritte sind im weiteren Verfahren als Ausfluss des Grundsatzes der „Verfahrensgerechtigkeit“ auf alle Bewerberinnen und Bewerber gleichermaßen anzuwenden. Dies verbietet auch die Anwendung unterschiedlicher Kriterien innerhalb eines Auswahlvorgangs.

Zwar kann es das Anforderungsprofil eines zu besetzenden (Beförderungs-)Dienstpostens unter Umständen rechtfertigen, bestimmte – hieran gemessen – eindeutig ungeeignete Bewerber schon im Vorfeld der eigentlichen Auswahlentscheidung aus dem Kreis der in das engere Auswahlverfahren einzubeziehenden Bewerber auszuschließen.

Dies muss jedoch zu dem Leistungs- und Befähigungsprofil der einzelnen Bewerberinnen und Bewerber in nachvollziehbarer Weise in Beziehung gesetzt werden. Das Leistungs- und Befähigungsprofil einzelner Bewerber ist dabei grundsätzlich unter maßgeblicher Einbeziehung hierzu vorliegender Aussagen in zeitnahen dienstlichen Beurteilungen zu bestimmen. Anderes mag ausnahmsweise dann gelten, wenn grundlegende Elemente des Anforderungsprofils bei bestimmten Bewerbern offenkundig fehlen[6]. Die ausschreibende Verwaltung würde ermessensfehlerhaft handeln, wenn sie das Anforderungsprofil nicht primär auf die mit der Stelle verbundenen Aufgaben, sondern auf eine bestimmte Person zuschneiden würde, damit diese zum Zuge kommen soll[7].

***Personalakten***

Allgemein und zu Recht wird durch die Rechtsprechung verlangt, dass der Dienstherr die im Rahmen eines Auswahlverfahrens unter mehreren Bewerbern um eine Beförderungsstelle zu treffende Entscheidung auf einen vollständigen Sachverhalt stützt, der insbesondere den gesamten für die persönliche und fachliche Eignung und Leistung der Bewerber bedeutsamen Inhalt der Personalakten umfasst[8]. Angesichts der Bedeutung, die den Personalakten für die Gewinnung eines objektiven und umfassenden Überblicks über die Persönlichkeit der Beamtin oder des Beamten zukommt, ist es nach Meinung der Gerichte zur Wahrung eines fairen Auswahlverfahrens bei Beförderungsentscheidungen unverzichtbar, dass die Personalakten über alle Bewerberinnen und Bewerber beigezogen werden[9]. Auch wenn die Bewerberinnen und Bewerber mit ihrer Bewerbung Unterlagen einreichen, die in Teilen dem Inhalt der Personalakte entsprechen, ist die Beiziehung der vollständigen Personalakte nicht entbehrlich. Ob sich nämlich neben den von den Bewerberinnen und Bewerbern selbst ein-

gereichten Unterlagen noch weitere für die Auswahlentscheidung bedeutsame Vorgänge in der Personalakte befinden, kann naturgemäß nur festgestellt werden, wenn diese Akten vorliegen und ausgewertet werden. Ein faires Auswahlverfahren erfordert also, die gesamten Personalakten, auf deren Inhalt sich die Bewerberin oder der Bewerber bei seiner Bewerbung ausdrücklich bezieht, anzufordern und auszuwerten.

***Dienstliche Beurteilungen***

Die „dienstliche Beurteilung" nimmt in der Rechtsprechung bei Streitigkeiten über die Auswahl von Beförderungsbewerbern nach wie vor eine herausragende Rolle ein, auch wenn ihr in der Praxis nicht immer die genügende Beachtung geschenkt wird. „Über die Auswahlkriterien verlässlich Auskunft zu geben, ist grundsätzlich Sache einer zeitnahen dienstlichen Beurteilung", hat z.B. das OVG Nordrhein-Westfalen in einem Beschluss aus dem Jahre 1994 entschieden[10].

Im Rahmen einer Personalauswahlentscheidung gehört es zu den zentralen Aufgaben des Dienstherrn, dienstliche Beurteilungen, die – womöglich – unterschiedliche Beurteilungszeiträume betreffen, von verschiedenen Erst- und Zweitbeurteilern herrühren und Leistungen bewerten, die auf Dienstposten mit unterschiedlichen Aufgaben erbracht worden sind, selbstständig zu werten und im Vergleich einander zuzuordnen. Der Dienstherr ist in solchen Fällen unmittelbar aufgrund des Bewerbungsverfahrensrechts (Art. 33 Abs. 2 GG) verpflichtet, einen Vergleichsmaßstab zu bilden und dadurch dem Gebot der Chancengleichheit (Art. 3 Abs. 1 GG) Rechnung zu tragen[11].

Auch aus einem Beschluss des Hessischen Verwaltungsgrichtshofs vom 26.10.199312 ergibt sich, dass der Dienstherr bei einer Auswahlentscheidung auf der Grundlage des gesamten, für die persönliche und fachliche Einschätzung der Bewerberinnen und Bewerber bedeutsamen Inhalts der Personalakten, wobei der aktuellen Beurteilung wesentliche Bedeutung zukommt, Eignung und Leistung der Bewerber im Hinblick auf das spezifische Anforderungsprofil des zu besetzenden Dienstpostens einem Vergleich unterziehen und nach Feststellung der insoweit bedeutsamen Tatsachen eine wertende Abwägung und Zuordnung vornehmen muss.

Hat der Dienstherr im Hinblick auf das Anforderungsprofil des zu besetzenden Amts die Qualifikation nach vollständiger Auswertung des leistungsbezogenen Informationspotentials (OVG Koblenz, ZBR 1997, 194), d.h. praktisch in erster Linie der Personalakten unter Berücksichtigung der letzten aktuellen Beurteilung, verglichen und nach einer wertenden Abwägung zugeordnet (dazu OVG Schleswig, ZBR 1996, 339f.; VGH Kassel, NVwZ-RR 1998, 447), und stellen sich danach die Leistungen mehrerer Beamter im Wesentlichen gleich dar, so kann er die Bestenauslese nach weiteren sachgerechten Kriterien vornehmen.

In einem Beschluss des OVG Bremen vom 19.2.1999[13] wird neben anderen Aspekten auf die besondere Bedeutung der dienstlichen Beurteilung in einem Auswahlverfahren eingegangen. Das OVG führt u.a. aus: „Eine eingeschränkte Bedeutung ist einem Vorstellungsgespräch erst recht beizulegen, wenn es um die Auswahl zwischen hausinternen Bewerbern geht. In einem solchen Fall hat der Dienstherr die Auswahlentscheidung primär zu treffen aufgrund einer Auswertung der Erkenntnisse, die er über diese Beamten im Verlaufe ihrer Dienstzeit gewonnen hat. Dazu hätte eine eingehende Auswertung der – auf einen Jahreszeitraum begrenzten – Anlassbeurteilungen gehört."

***Vorstellungsgespräche***

Die in dem vorgenannten Beschluss des OVG Bremen enthaltene Aussage zu dem Instrument des Vorstellungsgesprächs wird nicht uneingeschränkt geteilt. Der Beschluss besagt im Kern, dass der in einem Vorstellungsgespräch gewonnene Eindruck nur von begrenztem Aussagewert ist und daher das Bild über einen Bewerber regelmäßig nur abzurunden vermag. Anders sieht es hingegen des Verwaltungsgericht Hamburg (vgl. Fn. 9), dass einen schwerwiegenden Verstoß darin sieht, dass eine Behörde entgegen ihrer Verpflichtung, über eine Bewerbung in einem fairen und chancengleichen Verfahren zu befinden, mit einem Bewerber - anders als mit seinen Mitbewerbern - kein Vorstellungsgespräch geführt hat.

Dabei ging es nicht nur um die Konkurrenz zwischen Hausbewerbern, sondern es waren auch Außenbewerber am Verfahren beteiligt. In diesem Fall kommt einem Vorstellungsgespräch eine wichtige Bedeutung zu. Entschließt sich eine Behörde dafür, Vorstellungsgespräche zu führen, dann müssen diese Gespräche den Anforderungen des Art. 33 Abs. 2 GG, § 7 Abs. 1 HmbBG in der Weise genügen, dass alle Bewerber tatsächlich die gleiche Chance haben, dabei ihre fachliche und persönliche Eignung unter Beweis zu stellen[14]. Anderenfalls wird der Bewerber-

***Es ist rechtlich nicht zu beanstanden, wenn die Behörde ihre Auswahlentscheidung maßgeblich auch auf die Ergebnisse eines Assessment Center stützt***

verfahrensanspruch verletzt und das Auswahlverfahren damit fehlerhaft durchgeführt.

***Ergänzende Auswahlinstrumente***

Der Dienstherr darf die ihm bei der Personalauswahl zustehende Beurteilungsermächtigung nicht auf Dritte übertragen. Gleichwohl liegt es im Rahmen seines personalpolitischen Ermessens, zur Vorbereitung der Entscheidungsgrundlagen psychologische Tests oder Untersuchungen als ergänzende Auswahlinstrumente anzuordnen[15]. Das Ergebnis dieser Tests oder Begutachtungen kann er sich zu Eigen machen und der eigenen Beurteilung zu Grunde legen[16]. Das Eignungsurteil allerdings hat der Dienstherr selbst zu treffen. Die von ihm ausgewählten Verfahren müssen dabei generell auch objektiv geeignet sein, aussagekräftige Erkenntnisse für die anstehende Auswahlentscheidung beizutragen.

Das wird grundsätzlich der Fall sein, wenn geistige Fähigkeiten, die für die angestrebte Verwendung von Bedeutung sind, in einem von wissenschaftlich ausgebildeten Psychologen entwickelten und durchgeführten Verfahren begutachtet werden.

Bei der Anordnung eines solchen Auswahlverfahrens ist entscheidend, dass der Dienstherr sich innerhalb des durch Art. 33 Abs. 2 GG vorgegebenen Gestaltungsspielraumes hält[17]. Nach diesen (den vorgenannten) Grundsätzen ist es nicht zu beanstanden, wenn der Dienstherr ein sog. Assessment Center-Verfahren als Bestandteil eines erweiterten Auswahlverfahrens als psychologischen Eignungstest anordnet. Es ist rechtlich nicht zu beanstanden, wenn die Behörde ihre Auswahlentscheidung maßgeblich auch auf die Ergebnisse eines Assessment Center stützt. Ein persönlicher Eignungstest wird als sachgerecht angesehen, wenn es um die Erlangung weiterer Erkenntnisse über die Bewerberinnen und Bewerber geht.

***Beendigung des Auswahlverfahrens***

Hinsichtlich des Zeitpunktes, zu dem ein Auswahlverfahren als beendet zu betrachten ist, gibt es unterschiedliche Meinungen. Als am weitesten gehender Zeitpunkt kann hier die endgültige Übertragung eines Amtes (bei Erfüllung der einschlägigen beamten- und laufbahnrechtlichen Voraussetzungen) betrachtet werden, die regelhaft mit einer Ernennung verbunden ist. Es besteht sowohl in der Rechtsprechung als auch in der Praxis Einigkeit darüber, dass den Bewerberinnen und Bewerbern um ein öffentliches Amt ein so genannter Bescheidungsanspruch zusteht. Zwar ist aus Art. 33 Abs. 2 GG kein Rechtsanspruch auf Übertragung eines bestimmten Amtes ableitbar[18], wohl aber - vor dem Hintergrund von Art. 19 Abs. 4 GG - aus rechtsstaatlichen Erwägungen ein so genannter Bewerberverfahrensanspruch: Danach ist der Dienstherr verpflichtet, innerhalb einer ausreichenden Zeitspanne vor der (endgültigen) Besetzung eines Beförderungsdienstpostens die unterlegenen Bewerberinnen bzw. Bewerber von Amts wegen vom Ausgang des Auswahlverfahrens zu unterrichten, damit sie noch vor der Ernennung einer Mitbewerberin oder eines Mitbewerbers tatsächlich wirksamen Rechtsschutz in Anspruch nehmen können[19].

Nach einer endgültigen Stellenbesetzung kann z.B. für den durch fehlerhafte Auswahl rechtswidrig übergangenen Beamten ggf. ein Amtshaftungsanspruch oder ein Anspruch auf Schadensersatz für die entgangenen zusätzlichen Dienstbezüge in Betracht kommen. Wegen der rechtlichen Wirkung der Mitteilung an unterlegene Bewerberinnen und Bewerber darf an dieser Stelle noch einmal auf die Bekanntmachung des Personalamtes vom 11. Juni 1990[20] hingewiesen werden.

Ein weiterer denkbarer Abschluss eines Auswahlverfahrens besteht in einem durch die Rechtsprechung sanktionierten Abbruch des Verfahrens durch den Dienstherrn, sofern hierfür sachliche Gründe maßgebend sind. Ein solcher Sachverhalt kann z.B. vorliegen, wenn nach vorangegangener Ausschreibung eines Beförderungsdienstpostens eine Bewerbungssituation entstanden ist, aufgrund derer der Dienstherr nach sachgerechter Prüfung zu der Auffassung gelangt, dass die mögliche Beförderung von Bewerberinnen und Bewerbern dem Leistungsgrundsatz des Art. 33 Abs. 2 GG nicht gerecht wird[21].

Das öffentliche Interesse an einer bestmöglichen Besetzung von Beamtenplanstellen ist dann als vorrangig zu betrachten. Als eine aus dem Organisationsrecht des Dienstherrn erwachsende verwaltungspolitische Entscheidung berührt der Abbruch des Auswahlverfahrens grundsätzlich nicht die Rechtsstellung von Bewerberinnen und Bewerbern. Das für den Abbruch des Auswahlverfahrens maßgebliche organisations- und verwaltungspolitische Ermessen ist ein anderes als das bei einer Stellenbesetzung zu beachtende Auswahlermessen.

***Schlussbemerkung***

Neben den angeführten Eckpunkten gibt es eine Reihe weiterer Verfahrensgesichtpunkte, die näher zu betrachten sich lohnen würde, da es auch hier in der Praxis immer wieder zu Fehleinschätzungen, zumindest aber zu Unsicherheiten kommt. Zu denken wäre hier an Aspekte der Eingangs erwähnten Diskriminierungsverbote (die auch den Gleichstellungsgedanken umfassen) oder an die Frage, wer eigentlich mit welchen Rechten (und ggf. Pflichten) am Auswahlverfahren im engeren Sinne zu beteiligen ist. Hierzu aber an anderer Stelle möglicherweise mehr.

Manch einer mag nach der Lektüre dieses Beitrages anmerken „das alles wissen wir doch schon längst“.

Das mag auch sehr wohl sein. Gleichwohl beruhen die Hinweise gerade auf diese ausgewählten Verfahrens-Eckpunkte auf der praktischen Erfahrung, dass alles Wissen nicht davor schützt, dass auch wesentliche Verfahrensschritte von Fall zu Fall einmal in Vergessenheit geraten, nicht mit der gebotenen Sorgfalt oder gar absichtlich nicht beachtet werden.Die Vielzahl gerichtlicher Verfahren legt darüber umfangreich Zeugnis ab. Denken wir daran, dass hier nicht Verfahren um ihrer selbst Willen betrieben werden, sondern dass der von den Gerichten so genannte Bewerbungsverfahrensanspruch als Ausfluss des Rechtsstaatsprinzips und des Gleichbehandlungsgrundsatzes vom Dienstherrn stets rechts- und ermessensfehlerfreie Auswahlentscheidungen verlangt.

1 MittVw 2002, Seite 170
2 vgl. Günther ZBR 1987, 312, 331
3 Bespiele aus der Praxis nennt Günther in ZBR 1991, 257, Fußn. 6 und 7
4 BVerwG, Urteil v. 16.8.2001 - 2 A 3.00 -
5 OVG NW, Beschluss vom 14.12.1999 - 12 B 1304/99 -
6 OVG NW, Beschluss vom 13.4.2000 - 12B1959/99 -, DÖD 2001, 127
7 VGH München ZBR 1994, 350
8 vgl. aus jüngerer Zeit u.a. HessVGH, Beschluss v. 5.9.2000, 1 TG 2709/00
9 VG Hamburg, Beschluss vom 7.9.2001, 22 VG 2065/ 2001
10 OVG NW, Beschl. v. 27.6.1994 – 12 B 1084/94, DÖD 1995 S. 142
11 Hess. VGH, Beschluss vom 27.4.1999 – 1 TZ 4569/98 -
12 Hess. VGH , 1 TG 1585/93 vom 26.10.1993, DVBl. 1994, 593
13 OVG Bremen, Beschluss vom 19.2.1999 - 2 B 11/ 99 -
14 vgl. auch OVG Schleswig, Beschluss vom 13.5.1998, DVBl. 1998, 1093
15 Beschluss VG Hamburg vom 2.1.2001, 22 VG 3839/ 2000
16 vgl. Fürst, GKÖD, Kommentar zu § 8 BBG, Rdn. 25
17 vgl. u.a. BVerwG, Beschluss vom 11.2.83, NJW 1983, S. 1922
18 vgl. BVerfGE 39, 354; BVerwG, ZBR 1994, 52m.w.N.
19 BVerfG, Beschluss des Zweiten Senats (3. Kammer) vom 19.9.89 - 2 BvR 1576/88 -
20 vgl. Schr. des Personalamtes vom 28.6.1990, Protokoll der Besprechung mit den Leiterinnen und Leitern der Personalabteilungen vom 11. Juni 1990, TOP 4
21 BVerwG, Urt. v. 25.4.1996 - 2 C 21/95 -

## 300. Vorstellungstermin für den höheren Verwaltungsdienst

Stefan Müller, Personalamt

***Personalamt setzt erfolgreiche Rekrutierungspraxis bei der Auswahl von Führungskräften fort – eine altbewährte Tradition feiert Jubiläum***

Am 5. Dezember 2002 fand im Rathaus unter dem Vorsitz des Leiters des Personalamtes, Herrn Dr. Volker Bonorden, der 300. Vorstellungstermin für den höheren Verwaltungsdienst statt. Der von Bürgermeister

*300. Rathaustermin*

a. D. Max Brauer im Jahr 1951 eingeführte Termin hat in Hamburg jahrzehntelange Tradition - er ist zu einer Institution geworden, die weit über die Landesgrenzen hinaus bekannt ist und in seinen Grundzügen von anderen Verwaltungen übernommen worden ist.

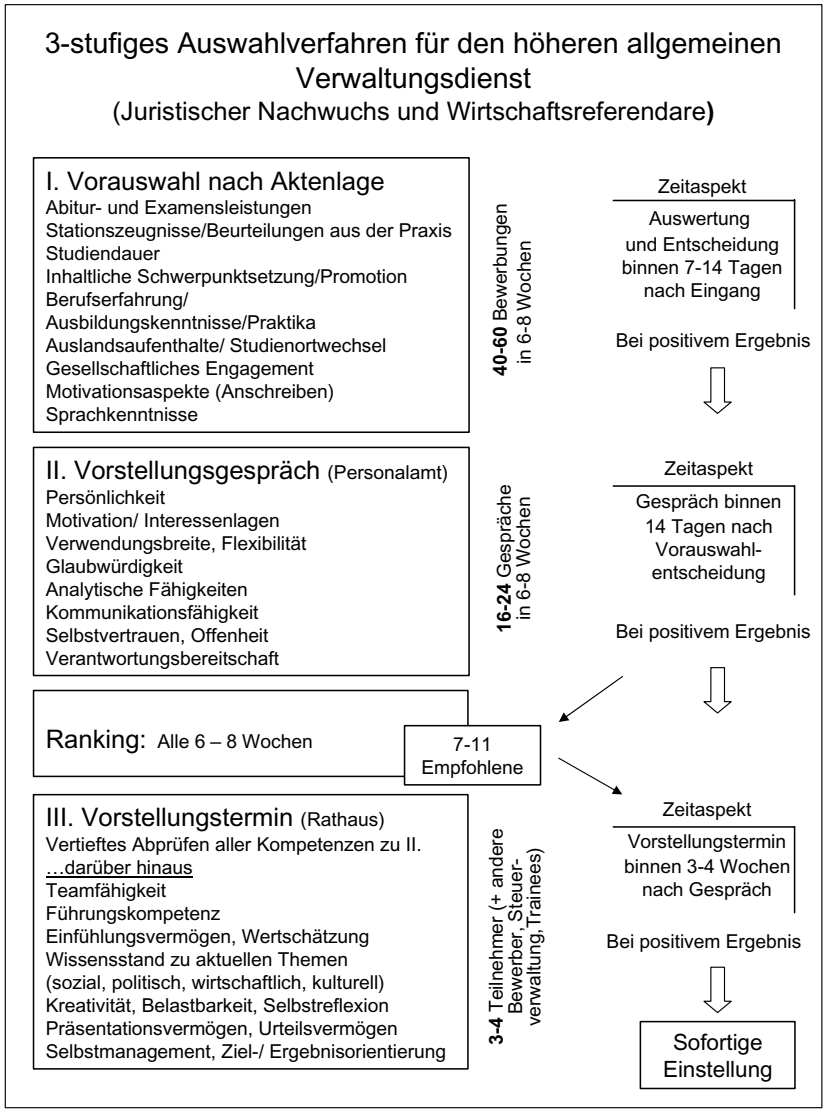
Bestandteile der ganztägigen Veranstaltung sind neben der persönlichen Vorstellung der (jeweils fünf) Bewerberinnen und Bewerber die Präsentation des Ergebnisses einer Fallstudie, ein Kurzvortrag sowie kontroverse Diskussionen. Die angehenden Führungskräfte müssen neben einem vertieften Interesse an politisch, wirtschaftlich und kulturell aktuellen Themen Einfühlungsvermögen, Gestaltungs- und Kommunikationsfähigkeit und Aktivität beweisen; im Einzelnen s. S. 15. Dabei wird die gesamte Persönlichkeit in die Bewertung einbezogen. Die fachliche Eignung wird bereits in einem Vorverfahren festgestellt.

*Für die Personalauswahl im höheren allgemeinen Verwaltungsdienst ist das Personalamt - Abteilung Personalmanagement - Referat 31 (Personalgewinnung und -auswahl, Ausbildung und Einführung) zuständig. Für weitere Informationen stehen Ihnen gern zur Verfügung:*
*Stefan Müller - Tel. (040) 428 31-1447*
*Katja Dieckmann - Tel. (040) 4 28 31-1437*
*Jörg Wieske - Tel. (040) 428 31-1509*

Eine persönliche Rückmeldung erhalten die Bewerberinnen und Bewerber bereits am Tag nach dem Vorstellungstermin, bei erfolgreicher Teilnahme steht einer kurzfristigen Einstellung dann nichts mehr im Wege. Die Auswahlkommission setzt sich aus drei erfahrenen Verwaltungsbeamtinnen und –beamten (Vorsitz Staatsrat oder Senatsdirektor) und einer Psychologin bzw. einem Psychologen des Personalamtes zusammen. Die Zusammensetzung variiert von Termin zu Termin. Auch Bewerberinnen und Bewerber für den höheren Steuerverwaltungsdienst oder aber für das Trainee-Programm der Finanzbehörde, ebenso auch Wissenschaftliche Angestellte, die die Verbeamtung anstreben, haben sich dem Vorstellungstermin zu unterziehen.

Die Nachwuchskräfte für den höheren allgemeinen Verwaltungsdienst - Juristen, Wirtschafts- und Sozialwissenschaftler - werden nicht für eine bestimmte Stelle ausgewählt. Bei der Auswahl, Ausbildung und Einführung steht der Gedanke einer breiten, generalistischen Einsetzbarkeit im Vordergrund. Die künftigen Regierungsrätinnen und Regierungsräte besetzen Schlüsselpositionen in der Verwaltung. Sie nehmen fachlich hochwertige Tätigkeiten wahr, treiben Modernisierung und Veränderungen auch innerhalb von Projekten voran und gelangen in der Regel in Führungsaufgaben. Es bestehen daher hohe Anforderungen an persönliche, organisationsbezogene und soziale Kompetenzen. Über das insgesamt 3-stufige Auswahlverfahren, das unter der Regie des Personalamtes steht, wurde bereits in der Ausgabe 1/2001 von blickpunkt personal berichtet. Die neben stehende Grafik gibt hierzu einen Überblick. Das gesamte Auswahlverfahren hat sich als objektives und zuverlässiges Instrument einer auf Langfristigkeit angelegten Personalauswahl erwiesen. An modernsten Auswahlgrundsätzen orientiert erfolgen regelmäßige Überprüfungen und Anpassungen an aktuelle Anforderungen.

Das geringe vorzeitige Ausscheiden der ausgewählten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter spricht für die hohe Identifikation mit der hamburgischen Verwaltung.




***Die Stellenausschreibungen des Personalamtes sind ab sofort wieder im Intra- und Internet einsehbar.*** Sie richten sich aber ausschließlich an die Beschäftigten des internen Arbeitsmarktes. Der interne Arbeitsmarkt umfasst die Kernverwaltung (Einzelpläne) sowie die Landesbetriebe nach § 26 LHO und netto-veranschlagte Einrichtungen nach § 15 Abs. 2 LHO. Beschäftigte rechtlich verselbstständigter Betriebe und Unternehmen zählen nicht zum internen Arbeitsmarkt.

# Aus dem öffentlichen Dienst

## Laufbahnrechtliche Zuordnung der Hochschulabschlüsse Bachelor / Master II

Fritz Buchholz, Personalamt

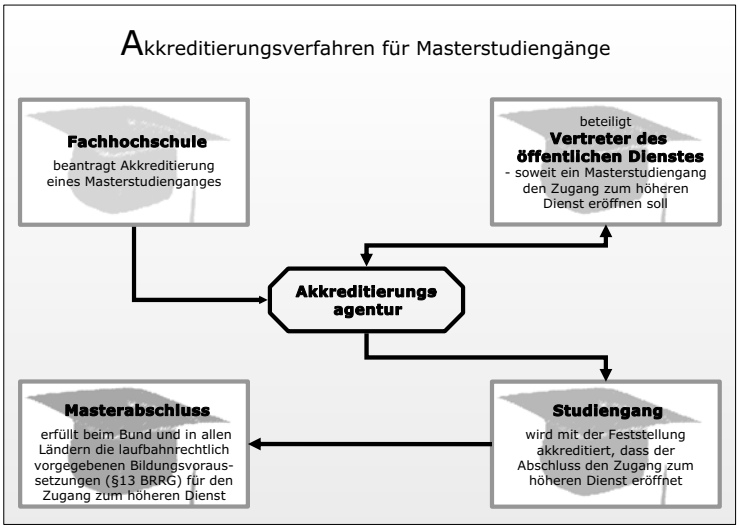
Der akademisch geführte Streit zwischen der Kultusseite und der Dienstrechtsseite darüber, ob Fachhochschul (FH)-Masterabschlüsse künftig dem gehobenen oder dem höheren Dienst zuzuordnen sind, konnte im Laufe des Jahres 2002 auch ohne Berufung auf einen „heißen Herbst“ zunächst beigelegt werden.

Die Innenministerkonferenz (IMK) und die Kultusministerkonferenz (KMK) haben sich in sachlicher Weise mit den Vorschlägen einer gemeinsamen Arbeitsgruppe befasst und am 24.5.2002 bzw. am 6.6.2002 inhaltlich entsprechende Beschlüsse gefasst, die den berechtigten Anliegen beider Seiten Rechnung tragen, auch wenn an der einen oder anderen Stelle noch geringer Nachbesserungsbedarf bestehen sollte.

Zur Erinnerung[1]: Die KMK hatte am 14.04.2000 den Grundsatzbeschluss gefasst, dass - unabhängig von der Hochschulform - Bachelorabschlüsse dem gehobenen Dienst zuzuordnen sind und Masterabschlüsse generell den Zugang zum höheren Dienst eröffnen. Die Dienstrechtsseite, die sich in der Folge mit diesem Beschluss intensiv auseinandergesetzt hat, war zunächst nur bereit, für den an einer Universität erworbenen Masterabschluss grundsätzlich den Zugang zum höheren Dienst eröffnen.

Ein Vorschlag aus dem Frühjahr 2002 lautete sodann, nur denjenigen Absolventen von FH-Masterstudiengängen den Zugang zum höheren Dienst zu eröffnen, deren Studiengänge in dem dafür von der KMK vorgesehenen Verfahren akkreditiert werden. Allerdings konnte die Forderung der Dienstrechtsseite nicht nur darin bestehen, nur Absolventen akkreditierter FH-Masterstudiengänge den Zugang zum höheren Dienst zu ermöglichen. Eine zentrale Forderung war vielmehr die aktive Mitwirkung der für das Dienstrecht zuständigen Stellen beim Bund und in den Ländern im Akkreditierungsverfahren. Dies wurde dann letztendlich auch zwischen der IMK und der KMK auf der Grundlage der Beschlüsse vom 24.5.2002 bzw. 6.6.2002[2] vereinbart.

Diese Vereinbarung nennt neben einem allgemeinen Anforderungsprofil für Laufbahnen des höheren Dienstes allgemeine Kriterien, die an einen Studiengang zu stellen sind, dessen Abschluss den Zugang zum höheren Dienst eröffnen soll. Im Rahmen des durchzuführenden Akkreditierungsverfahrens soll demzufolge auch festgestellt werden, ob FH-Masterstudiengänge diese Kriterien erfüllen. Gemäß Forderung der Dienstrechtsseite gehört der zentralen Akkreditierungseinrichtung (also dem Akkreditierungsrat) ein Vertreter der Dienstrechtsseite an. Soll nun im Akkreditierungsverfahren[3] festgestellt werden, dass ein entsprechender Studiengang die Bildungsvoraussetzungen für den höheren Dienst erfüllt, hat ein Vertreter der für die Laufbahngestaltung zuständigen obersten Dienstbehörde an der Begutachtung dieses Studiengangs mitzuwirken. Die von der Fachhochschule begehrte Feststellung bedarf eines einheitlichen Votums der Vertreter der Berufspraxis.




Mit einem weiteren Beschluss vom 24.5.2002 hat die KMK ein Statut für ein länder- und hochschulübergreifendes Akkreditierungsverfahren verabschiedet. Der Arbeitskreis für Beamtenrechtsfragen (AK-BR) hat sich in seiner Herbstsitzung 2002 mit verschiedenen Aspekten dieses Statuts sowie mit generellen Fragen des Akkreditierungsverfahrens befasst. Insbesondere die im Statut enthaltene Aussage, dass der Vertreter der für das Dienst– und Tarifrecht zuständigen Länderministerien von der KMK im Einvernehmen mit der IMK benannt wird, ist nochmals zu erörtern. Der AK-BR hält es entgegen dieser Aussage für sachgerecht, dass der Dienstrechtsvertreter - wie

auch die anderen Vertreter der Berufspraxis von den Bedarfsträgern (Verbänden) benannt werden - von der IMK zu benennen ist.

Der Akkreditierungsrat hat mit Beschluss vom 7.10.2002 die bereits akkreditierten Agenturen ermächtigt, „mit sofortiger Wirkung bei bereits eingeleiteten Verfahren nach Maßgabe des Statuts die Feststellung zur laufbahnrechtlichen Zuordnung von FH-Masterabschlüssen vorzunehmen". Weiterhin weist der Akkreditierungsrat die Agenturen darauf hin, dass im Verfahren von bereits akkreditierten Masterstudiengängen dem Vertreter der für die Laufbahngestaltung zuständigen obersten Dienstbehörde die Akten des Verfahrens zu übermitteln sind, um dem Studiengang aufgrund der Aktenlage ggf. nachträglich das Prädikat „eröffnet den Zugang zum höheren Dienst" verleihen zu können.

Für den Fall eines positiven Votums der Dienstrechtsseite hat die jeweilige Agentur durch eine anschließende Befragung der übrigen Vertreter der Berufspraxis sicherzustellen, dass insoweit ein einheitliches Votum der Vertreter der Berufspraxis vorliegt. Einer Mitteilung des Akkreditierungsrates vom 16. November 2002 zu Folge sind bis zu diesem Termin bundesweit insgesamt 171 Bachelor- und Masterstudiengänge akkreditiert worden, davon 63 BA-Studiengänge sowie 108 MA-Studiengänge. Darunter befinden sich unverändert 5 Masterstudiengänge der Hamburger Hochschule für angewandte Wissenschaften sowie ein Masterstudiengang der Hamburger Universität für Wirtschaft und Politik.

Für Hamburg bedeutet das „vorläufige" Ende des Einigungsprozesses zwischen IMK und KMK, dass nunmehr ein landesinternes Verfahren installiert werden muss, das im Bedarfsfall das Akkreditierungsverfahren für FH-Masterstudiengänge unter Einbeziehung der jeweiligen Fachbehörden als Laufbahnbedarfsträger in fachlicher und rechtlicher Hinsicht begleitet. Hierzu wird es auch notwendig sein, die hamburgischen Vorschriften für Laufbahnen des höheren Dienstes dahin gehend zu überprüfen, ob die bildungsmäßigen Einstellungsvoraussetzungen[4] ggf. an die neuen Lage anzupassen sind. Da Erfahrungen bislang noch nicht vorliegen, bleibt aus dienstrechtlicher Sicht zunächst abzuwarten, ob entsprechend akkreditierte Masterstudiengänge das halten werden, was sich die Studienreformer von ihnen versprochen haben.

1 vgl. blickpunkt personal 2002 Heft 2, S. 33 f.

2 umfassende Informationen über diese und andere Beschlüsse zum Thema Bachelor/Master sowie über den Akkreditierungsrat und das Akkreditierungsverfahren können über das Internet eingesehen werden: www.kmk.org bzw. www.akkreditierungsrat.de

3 die vom Akkreditierungsrat (einem von der KMK eingerichteten Organ) beauftragten Agenturen führen die Akkreditierung der einzelnen Studiengänge durch

4 gem. § 13 Abs. 2 Nr. 4 BRRG ist für die Laufbahnen des höheren Dienstes ein … geeignetes Studium an einer Hochschule zu fordern

# Öffnungsklauseln im Besoldungsrecht

Ulrike Reinert, Personalamt

***Öffnungsklauseln im Besoldungsrecht – was ist das eigentlich?***

Ende letzten Jahres haben sich die Ministerpräsidenten der Länder erstmals mit einem Berliner Vorstoß befasst, der auf die Einführung so genannter Öffnungsklauseln im Besoldungsrecht zielt. Berlin möchte damit erreichen, dass dort die linearen Anpassungen der Besoldung und Versorgung niedriger ausfallen können als beim Bund, das Weihnachtsgeld geringer sein kann und das Urlaubsgeld gestrichen werden kann. Hintergrund ist die desolate Haushaltslage des Landes. Der Berliner Senat hat mittlerweile eine extreme Haushaltslage festgestellt und fordert Sanierungshilfen des Bundes. Dies verlangt auch eigene Konsolidierungsanstrengungen Berlins – und in diesem Zusammenhang ist die Idee entwickelt worden, Berlin zeitweilig von der Einkommensentwicklung des öffentlichen Dienstes im Bund abzukoppeln.

Berlin hat dies nicht als Sonderklausel für den eigenen Bereich formuliert, sondern generell eine Ermächtigung für die Länder vorgeschlagen, in bestimmten Bereichen der Besoldung (und damit auch der Versorgung) vom Bundesrecht abweichende Regelungen zu treffen. Die Länder würden nach Vorstellung Berlins folgende Befugnisse erhalten:

- Sie sollen von allgemeinen Besoldungsanpassungen der Grundgehälter ganz oder teilweise absehen können oder diese ganz oder teilweise zu anderen Zeitpunkten in Kraft setzten können, soweit 90 v. H. der Grundgehaltssätze für Bundesbeamte nicht unterschritten werden. Mit anderen Worten: Ein Land könnte so lange geringere lineare Anpassungen vorsehe als der Bund, bis ein Unterschied von 10 % erreicht ist. Es würden keine Dienstbezüge gekürzt, sondern es gäbe „weniger (oder gar nichts) mehr".

- Außerdem sollen die Länder für die Sonderzuwendung einen abweichenden Bemessungsfaktor festsetzen können. Zurzeit beträgt er 86,31 %, da die Sonderzuwendung auf dem Stand von 1993 eingefroren ist.
- Schließlich sollen die Länder die Befugnis erhalten, selbst zu entscheiden, ob Urlaubsgeld gewährt werden soll oder nicht. Zurzeit beträgt das Urlaubsgeld 255,65 Euro, für Beamte und Soldaten mit Grundgehalt aus den Besoldungsgruppen A1 bis A8 332,34 Euro.

Nicht nur Berlin, auch andere Länder müssen ihre Haushalte konsolidieren. Sie haben vor allem mit den stark sinkenden Steuereinnahmen zu kämpfen - die Ergebnisse der November-Steuerschätzung machen dies dramatisch deutlich - und müssen nach Wegen suchen, Einnahmen zu erhöhen und Ausgaben zu mindern. Die Ministerpräsidenten haben daher die Überlegungen Berlins aufgegriffen und eine Arbeitsgruppe eingesetzt. Sie ist mit der Prüfung der Einführung von Öffnungsklauseln in das Besoldungsrecht beauftragt worden. Außerdem wurde die Finanzministerkonferenz um die Entwicklung von Einsparmöglichkeiten im Besoldungsbereich gebeten.

Ein Sonderopfer soll Beamtinnen und Beamten nicht abverlangt werden. Außerdem hat das Land Berlin eine Gesetzesinitiative im Bundesrat eingebracht, die auf die Einführung der Öffnungsklauseln in das Besoldungsrecht zielt. Am 14.11.2002 lag der Antrag dem Innen- und dem Finanzausschuss des Bundesrates vor. Die Ausschüsse des Bundesrates bereiten die Beratungen des Plenums vor. Beide Ausschüsse haben die Beratung vertagt und zu einer abschließenden Befassung im Plenum ist es nicht gekommen. Hamburg ist der Auffassung, dass noch vor einer Sachentscheidung des federführenden Innenausschusses des Bundesrates eine Anhörung erforderlich ist. Es sollen die Spitzenorganisationen der Gewerkschaften und Berufsverbände zum Gesetzentwurf sowie Sachverständige zur verfassungsrechtlichen Bewertung des Gesetzentwurfes und zur Einschätzung der Folgen insbesondere vor dem Hintergrund der demografischen Entwicklung einerseits und der Lebensverhältnisse in Bund und Ländern andererseits gehört werden. Da der Innenausschuss die weitere Beratung vertagt hat, konnte der Antrag lediglich zu Protokoll gegeben werden.

Die durch die Vertagung gewonnene Zeit soll genutzt werden, um die Ergebnisse der Arbeitsgruppe der Ministerpräsidenten und der Finanzministerkonferenz zu beraten, aber auch den Berliner Vorschlag fachlich zu bewerten. Die Finanzministerkonferenz wird das Thema Ende Februar 2003 wieder aufgreifen. Die von Berlin vorgeschlagenen Öffnungsklauseln werden sehr sorgfältig zu prüfen sein - nicht zuletzt vor dem Hintergrund, dass im Besoldungs- und Versorgungsrecht für Beamtinnen und Beamten sowie Versorgungsempfängerinnen und -empfänger in den letzten Jahren erhebliche Einschnitte vorgenommen worden sind.

Mit der Umsetzung des Versorgungsänderungsgesetzes 2001 wird das Versorgungsniveau um 6,33 % gesenkt werden, das Besoldungsniveau um 2 %. Bei Öffnungsklauseln könnte es sich daher nur um eine Ultima Ratio für Länder handeln, die finanziell am Ende sind. Sie dürfen daher nur ein Zurückbleiben hinter den Bundesregelungen ermöglichen, nicht aber eine Öffnung auch nach oben, die einen im Ergebnis für alle ruinösen Besoldungswettlauf nach sich zöge. Das Ergebnis der Diskussion kann derzeit nicht eingeschätzt werden. Es zeichnet sich ab, dass Öffnungsklauseln für die Sonderzuwendungen und das Urlaubsgeld auf Zustimmung stoßen könnten, während eine deutliche Skepsis mit Blick auf lineare Anpassungen besteht, wenn den Ländern mehr als eine begrenzte zeitliche Verschiebung für ihren Bereich ermöglicht wird. Hier wäre auch zu fragen, ob dies überhaupt noch erforderlich wäre, wenn die Länder eine geringere Sonderzuwendung zahlen könnten, als der Bund – und damit immerhin über ca. 7 % des Jahreseinkommens der Beamtinnen und Beamten sowie Versorgungsempfängerinnen und – empfänger entscheiden könnten. Es wird aber noch einige Zeit dauern, bis diese Diskussion abgeschlossen ist.

Entschließt sich der Bundesrat, eine Gesetzesinitiative zur Einführung von Öffnungsklauseln im Besoldungs- und Versorgungsrecht im Bundestag einzubringen, muss die Bundesregierung diese Vorlage dem Bundestag binnen 6 Wochen zuleiten – und soll ihre Stellungnahme dazu beifügen.

Beschließt der Bundestag das Gesetz, leitete der Präsident des Bundestages es wiederum dem Bundesrat zu, der seinerseits dem Gesetz in der vom Bundestag beschlossenen Fassung zustimmen muss oder den Vermittlungsausschuss anrufen kann. Wenn die entsprechenden Gesetzesänderungen dann verkündet worden sind, wären die Länder ermächtigt, jeweils für ihren Bereich bestimmte Regelungen zu treffen. Auch dies erforderte die Durchführung eines Gesetzgebungsverfahrens.

Die Diskussion wird daher auf zwei Ebenen zu führen sein: Zunächst ist die Frage zu entscheiden, ob überhaupt Öffnungsklauseln im Besoldungsrecht eingeführt werden sollten. Wird diese Frage bejaht, müssen anschließend die Länder entscheiden, ob und in welchem Umfang sie von diesen Öffnungsklauseln Gebrauch machen wollen – bzw. können, wenn sie an bestimmte Voraussetzungen geknüpft sind.

# Vorzeitige Dienstunfähigkeiten der hamburgischen Landesbeamten

Dr. Michael Michalik, Personalärztlicher Dienst, Personalamt

Von 1992 an wurden bei 3819 Untersuchungen von Landesbeamten fortlaufend anonymisiert die Gesundheitsstörungen erfasst, die zur Begutachtung wegen Dienstunfähigkeit geführt haben. Die Diagnosen stammen von den Gutachtern des Personalärztlichen

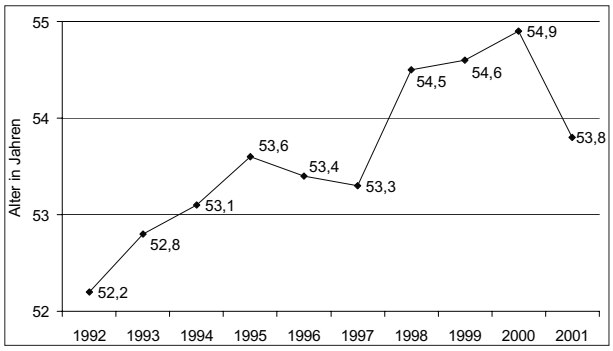



*Abb. 1: Durchschnittsalter bei vorzeitiger Dienstunfähigkeit*

Dienstes aus den Fachgebieten Innere Medizin, Orthopädie, Neurologie und Psychiatrie / Psychotherapie, teilweise unter Beteiligung von externen Spezialisten anderer medizinischer Fachrichtungen. Die erfassten Merkmale beinhalten bis zu drei Diagnosen mit einer Hauptdiagnose, Statusgruppe, Dienststellung, Verwendung, Behörde, Dienststelle, Alter zum Zeitpunkt der Begutachtung, Geschlecht und

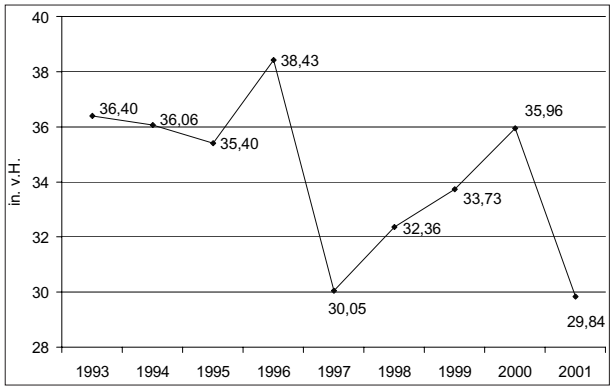



*Abb. 2: Prozentualer Anteil der vorzeitigen Dienstunfähigkeit am Gesamtruhestand*

die medizinische Empfehlung zum weiteren Vorgehen. Statistisch gesehen liegt das durchschnittliche Ruhestandsalter bei den hamburgischen Landesbeamten während der letzten 10 Jahre beim 60. Lebensjahr. Das Durchschnittsalter zum Zeitpunkt der personalärztlichen Ruhestandsempfehlung wegen Erkrankung beträgt 53,8 Jahre. Das Zugangsalter steigt aber seit 1992 an (Abb. 1). Gleichzeitig nimmt der Anteil der krankheitsbedingten vorzeitigen Dienstunfähigkeiten am Gesamtruhestand in Hamburg ab (Abb. 2). Die zwischenzeitlichen Gipfel 1996 und 2000 weisen auf die Auswirkungen der Dienstrechtsreformen hin.

Die größte Zugangsgruppe zum vorzeitigen Ruhestand bilden nach unseren Zahlen die Lehrkräfte. Anteilig folgen Beamtinnen und Beamte des Strafvollzugs und der Verwaltung. Die niedrigsten Zugänge finden sich bei den Fachbeamten[1], wobei insbesondere bei den Lehrkräften und Fachbeamten das ansteigende Zugangsalter wesentlich ist.

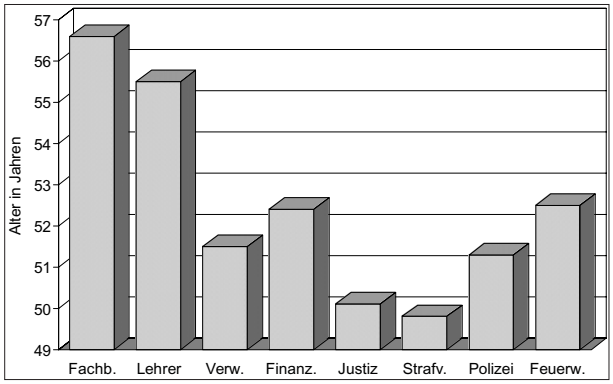



*Abb. 3: Durchschnittl. Eintrittsalter der vorzeitigen Dienstunfähigkeit*

Dagegen findet sich im Strafvollzug, bei Justiz, Polizei und Verwaltung das niedrigste Zugangsalter zum vorzeitigen Ruhestand wegen anhaltender Erkrankung (Abb. 3).

Die geschlechtsspezifischen Altersunterschiede bei vorzeitiger Dienstunfähigkeit sind für alle Landesbeamten eher marginal. Sie treten deutlicher bei den Verwaltungs-, Finanz-, Justiz-, Strafvollzugs- und

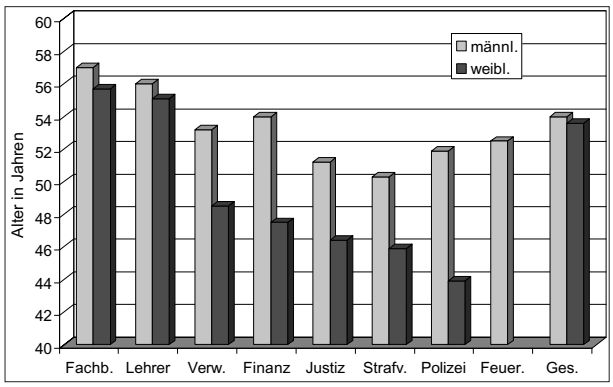



*Abb. 4: Geschlechtsspezifische Aufteilung des durchschnittlichen Eintrittsalters der vorzeitigen Dienstunfähigkeit*

insbesondere bei den Polizeibeamtinnen und -beamten hervor (Abb. 4).

Der stärkste zahlenmäßige Gesamtanstieg an Empfehlungen für den vorzeitigen Ruhestand wegen an-

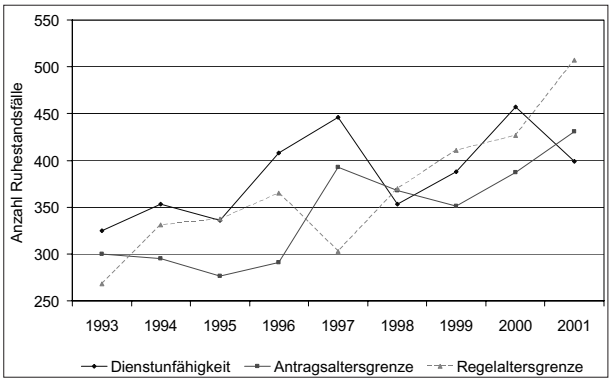



*Abb. 5: Verteilung der unterschiedlichen Ruhestandsformen*

haltender krankheitsbedingter Dienstunfähigkeit zeigt sich bei den Lehrkräften. Nach hiesiger Auffassung handelt es sich dabei allerdings vor allem um Auswirkungen der speziellen Altersstruktur dieser Beamtengruppe. Das lässt sich u. a. gut aus dem Vergleich der Ruhestandszahlen zwischen Dienstunfähigkeit aus Krankheitsgründen und den Zugängen bei Erreichen der Antrags- bzw. Regelaltersgrenze erkennen (Abb. 5). Die Formen des Altersruhestandes steigen nämlich stärker im Vergleich zum vorzeitigen Ruhestand wegen Dienstunfähigkeit. Wenn diese Aussage richtig ist, müsste wegen der speziellen Altersstruktur der Lehrkräfte in Hamburg auch der Zugangsanstieg wegen Dienstunfähigkeit noch etwa bis 2005 anhalten bzw. stagnieren und dann allmählich absinken.

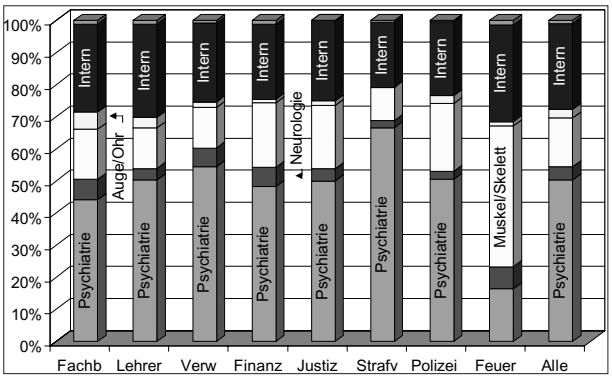



*Abb. 6: Verteilung der für die Dienstsunfähigkeit bestimmenden Krankheitsstörungen*

Die Differenzierung der Krankheiten zeigt, dass mit Ausnahme der Feuerwehrbeamten bei 40 bis 50 Prozent für die Empfehlungen zum vorzeitigen Ruhestand wegen Dienstunfähigkeit psychische Erkrankungen ursächlich sind (Abb. 6). Dabei dominieren die affektiven Störungen, wie Depressionen, gefolgt von neurotisch / psychosomatischen Störungen. Seelische Ursachen spielen insbesondere im Strafvollzug, in der Verwaltung und schließlich auch bei den Lehrkräften und den Polizeibeamten eine deutliche Rolle. Suchten zeigen sich zwar insgesamt wenig, spielen aber anteilig eine Rolle bei Feuerwehrbeamten, gefolgt von Finanz- und Justizbeamtinnen und -beamten. Deutlich geringer ausgeprägt sind seelische Störungen bei Feuerwehrbeamten. Dort dominieren hauptsächlich orthopädische Leiden, was allerdings an Somatisierung von seelischen Problemen denken lässt. Die Herz-Kreislauferkrankungen sind bedeutsam bei Beamtinnen und Beamten der Verwaltung, den Finanzen, im Strafvollzug und in der Polizei. Neubildungen (Tumore) sind bei weiblichen Bediensteten stärker sichtbar, vor allem bei Fachbeamtinnen und Lehrerinnen. Für diese letztgenannten Beamtengruppen spielt sicher aber auch das durchschnittlich

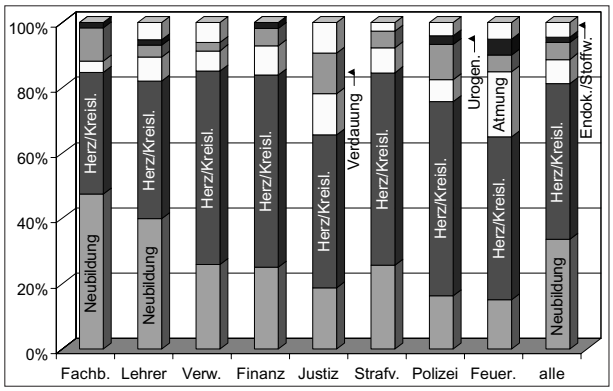



*Abb. 7: Verteilung der Krankheitsstörungen aus dem internistischen Fachgebiet*

relativ späte Eintrittsalter in die vorzeitige Dienstunfähigkeit jenseits von 55 Jahren eine Rolle. Vom höheren Durchschnittsalter der Ruhestandsversetzung abhängig manifestieren sich bei diesen Beamtengruppen auch stärker Parkinsonerkrankungen oder Störungen des Gehörs verbunden mit Ohrgeräuschen. Letztere Symptomatik zeigt sich insbesondere bei Fach- und Lehr-, aber auch bei Verwaltungs- und Polizeibeamtinnen und -beamten. Im orthopädischen Fachgebiet stehen die Wirbelsäulensyndrome einschließlich der Bandscheibenleiden mit bis zu zwei Drittel im Vordergrund.

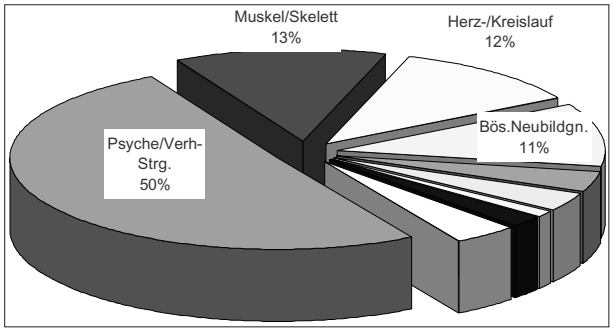



*Abb. 8: Dienstunfähigkeit bestimmende Krankheitsstörungen bei den Lehrkräften*

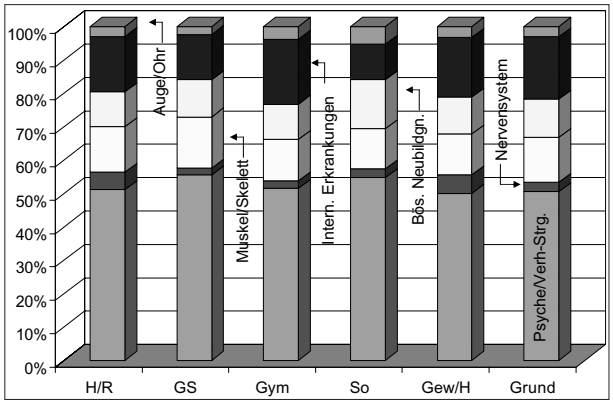



*Abb. 9: Verteilg. der Krankheitsstörungen bei Lehrkräften verschiedener Schulformen*

Auch hier ergeben sich Unterschiede in den Statusgruppen. Speziell bei der Feuerwehr bedingen insbesondere orthopädische Krankheitsstörungen, aber auch bei der Polizei und bei der Justiz wesentliche Anteile für Empfehlungen zur vorzeitigen Ruhestandsversetzung wegen anhaltender Dienstunfähigkeit. Dabei handelt es sich um degenerative Störungen im Bewegungsapparat. Arthrosen an den Gelenken spielen insbesondere bei den im Durchschnitt älteren Fachbeamten und Lehrern eine bedeutsamere Rolle.

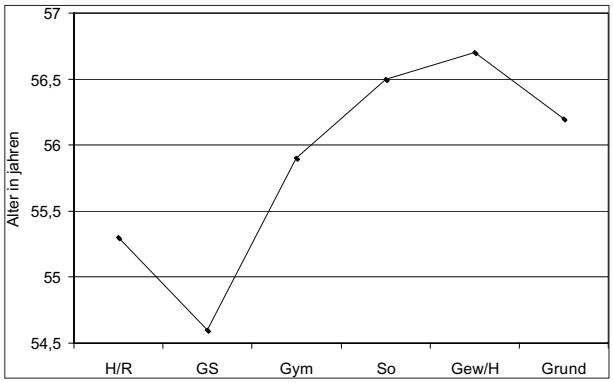



*Abb. 10: Durchschnittliches Alter bei vorzeitiger Dienstunfähigkeit verschiedener Schulformen*

Durchschnittlich ein Viertel der Dienstunfähigkeiten entsteht wegen internistischer Störungen. Diese Erkrankungen spielen bei Fach- und Finanzbeamtinnen und -beamten sowie bei Lehrerinnen und Lehrern eine größere Rolle, wobei die älteren Beamtinnen und Beamten vor allen Dingen von Erkrankungen der Atemorgane und des Herz-Kreislaufsystems betroffen sind. Der Schwerpunkt liegt aber bei den Herz- und Gefäßerkrankungen. Das Herz-Kreislaufsystem steht bei den Verwaltungs-, Finanz- und Strafvollzugsbeamtinnen und -beamten im Rahmen nötiger Ruhestandsempfehlungen recht weit vorn (Abb. 7).

Auf neurologischem Fachgebiet treten Schlaganfälle mit hirnorganischen Störungen hervor. Die Multiple Sklerose zeigt einen Anteil von mehr als 10 Prozent unmittelbar gefolgt von Migräne und Kopfschmerzsyndromen. Im Zusammenhang mit den seelischen Störungen dominieren Hörminderungen und Ohrgeräusche bei Lehrkräften. Bei den Lehrkräften wird etwa die Hälfte der medizinisch begründeten vorzeitigen Ruhestandsempfehlungen durch seelische Erkrankungen bedingt. Weitere Ursachen sind mit 13 Prozent Muskel- und Skeletterkrankungen sowie mit 12 Prozent Herz-/Kreislauferkrankungen (Abb. 8). Analysiert man die verschiedenen Schulformen, so zeigt sich, dass die psychischen Erkrankungen insbesondere bei den Gesamtschul- und Sonderschullehrkräften noch stärker hervortreten (Abb. 9).

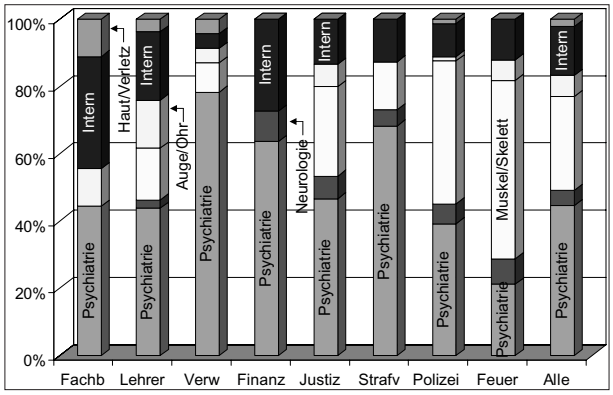



*Abb. 11: Empfehlungen zum Vorgehen nach § 47 (3) Hamb. Beamtengesetz (FHH 92-01: § 47 (3) 48,5 Jahre)*

Dagegen sind bei den Lehrkräften in Gymnasien, Haupt- und Real- sowie Gewerbe- und Handelsschulen internistische Erkrankungen etwas stärker erkennbar. Hierbei spielt sicher auch das durchschnittliche Alter der Lehrkräfte zum Zeitpunkt dauernder Dienstunfähigkeit eine Rolle (Abb. 10).

Auffällig ist, dass die Lehrkräfte der Gesamtschulen den niedrigsten Altersdurchschnitt zum Zeitpunkt der vorzeitigen Dienstunfähigkeit zeigen. Durch Änderungen des Dienstrechtes wurden inzwischen Verweismöglichkeiten in andersartige / unterwertige Diensttätigkeiten nach Paragraph 47 (3) Hambur-

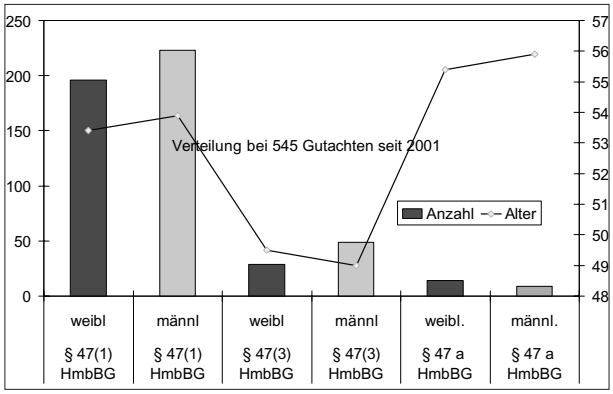



*Abb. 12: Empfehlungen zur alternativen Verwendung*

gisches Beamtengesetz geschaffen, die insbesondere im Polizei- und im Strafvollzugsdienst ihre Rolle entfalten, aber auch Möglichkeiten eröffnen konnten für die weitere Diensttätigkeit, vor allen Dingen im Lehrerberuf, in der Justizdiensttätigkeit und bei der Feuerwehr.

Die Verweismöglichkeiten sind insbesondere bei der Feuerwehr wünschenswert konkretisiert. Ein Vorgehen nach Paragraph 47 (3) Hamburgisches Beamtengesetz ist bei jüngeren Beamten durchschnittlich häufiger möglich (Abb. 11).

Dabei zeigen sich allerdings für die einzelnen Laufbahnen deutliche Unterschiede im Zugangsalter. Das gilt vor allem für jüngere Beamtinnen und Beamte im Verwaltungs-, Justiz-, Strafvollzugs- und Polizeivollzugsdienst. Stehen bei der Empfehlung zum Vorgehen nach Paragraph 47 (1) Hamburgisches Beamtengesetz seelische Störungen vorn, so ist verständlicherweise der Anteil der psychischen Erkrankungen bei Empfehlungen nach Paragraph 47 (3) Hamburgisches Beamtengesetz und insbesondere nach Paragraph 47 a Hamburgisches Beamtengesetz geringer und verteilt sich wesentlich differenzierter auf die verschiedenen Statusgruppen (Abb. 12).

Die Empfehlungen wegen Krankheitsstörungen zur reduzierten Dienstzeit unter Beibehalt des gleichen Amtes kommen insbesondere für ältere Beamtinnen und Beamte in Frage, was gesetzlich auch so beabsichtigt war. Krankheitsseitig spielen vielfach auch Neubildungen eine Rolle sowie Erkrankungen des Nervensystems, wie Schlaganfallerkrankungen oder ähnliche neurologische Störungen und internistische Erkrankungen.

***Zusammenfassung***

Der Ruhestand für alle hamburgischen Landesbeamten beginnt mit durchschnittlich 60 Jahren. Die vorzeitige Versetzung in den Ruhestand aus Krankheitsgründen kommt im Durchschnitt Mitte des 5. Lebensjahrzehnts zustande. Dabei zeigt sich in den letzten 10 Jahren, dass das Eintrittsalter in den krankheitsbedingten vorzeitigen Ruhestand ansteigt und der Anteil am vorzeitigen Ruhestand im Vergleich zum Gesamtruhestand abnimmt. Die gesetzlichen Regelungen aus den letzten Jahren wirken offensichtlich. Allerdings lassen sich aus personalärztlicher Erfahrung auch Grenzen für mögliche alternative / unterwertige dienstliche Verwendungen erkennen, da infolge der Verdichtung der Diensttätigkeit sowohl hinsichtlich der qualitativen und quantitativen Anforderungen die Verwendungsmöglichkeiten eng begrenzt und oft keine eindeutige Alternativen zu erkennen sind. Auch mangelnde Anpassung der Arbeitsplätze und äußere Störfaktoren, wie Konflikte oder Disziplinarangelegenheiten spielen eine Rolle für seelische Störungen, die dann medizinisch kaum oder nicht beeinflussbar im weiteren Verlauf ihre Wirksamkeit oft anhaltend entfalten. Aus personalärztlicher Sicht kann die gutachterliche Aussage insbesondere dann verbessert werden, wenn alternative Verwendungsmöglichkeiten mit dem Gutachtenauftrag vorgeschlagen werden, sodass auch in den personalärztlichen Gutachten darauf geantwortet werden kann.

1 Unter Fachbeamtinnen und -beamten wird in diesem Artikel die Gruppe der Beamtinnen und Beamten verstanden, die nicht den sieben explizit genannten Beamtenlaufbahnen (Lehrer, Verwaltung, Finanzen, Justiz, Strafvollzug, Polizei oder Feuerwehr) zuzuordnen sind.

## Der AMD informiert: Macht Bildschirmarbeit krank?

Dr. Horst Knoth, Arbeitsmedizinischer Dienst, Personalamt

***Macht Bildschirmarbeit krank?***

Die Modernisierung der Verwaltung wandelt vertraute Strukturen, Verfahren und Techniken, sie erhöht die Arbeitsintensität und die Anforderungen an die Beschäftigten. Mit neuer Kommunikationstechnologie wurden Kosten reduziert, erweiterte Informationsvernetzungen ermöglicht, aber selten Aufgaben abgebaut.

Für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der öffentlichen Verwaltung, von denen 40 % älter als 50 Jahre sind, darf eine solche Entwicklung als „Stress“ beschrieben werden.Versteht man Gesundheit und Wohlbefinden als erfolgreiche Stressbewältigung, dann wird problematisch, dass bei allen wissenschaftlichen Erhebungen ein hohes Beschwerdeniveau und Unzufriedenheit gefunden wird. 40 bis 80 % der Befragten klagen über Schmerzen (Rücken, Augen, Kopf…). Sie schreiben ihre Befindensstörungen häufig der Bildschirmarbeit zu.

Eine direkte Verursachung der Beschwerden durch die Arbeitsbedingungen konnte in den meisten wissenschaftlicher Untersuchungen nicht nachgewiesen werden.

***Wie wirken sich Arbeitsbelastungen aus?***

Arbeitsbelastungen wirken sich immer dann gesundheitlich belastend aus, wenn die für die Aufgabenbewältigung benötigten Qualifikationen nicht angemessen ist und wenn im Arbeitsalltag keine Wertschätzung und Anerkennung erfahren werden kann. Negativ erlebte Wechselwirkungen von belastenden Verhältnissen, unrealistischen Erwartungen und schlechtem Betriebsklima lösen Ärger und Unzufriedenheit aus, die langfristig zu gesundheitlichen Beschwerden somatisiert und chronischen psychosomatischen Erkrankungen führen können.

Eine solche Stress–Belastung zusammen mit körperlicher Inaktivität (Bewegungsmangel im Büro) verursachen die unspezifischen Befindensstörungen, die nur in geringem Umfang durch objektivierbare Befunde erklärt werden können.

Auf der Basis eines dem modernen Verständnis von Gesundheit und Krankheit entsprechenden biopsycho-sozialen Krankheitskonzepts ergeben sich neue Möglichkeiten, die gesundheitsförderlichen Faktoren zu stärken. Stichworte für diese neue Sichtweise sind: betriebliche Gesundheitsförderung, Organisations- und Personalentwicklung, ganzheitlicher Arbeitsschutz und kontinuierliche Weiterbildung.

Damit lassen sich die persönlichen Gesundheitspotenziale fördern, die Arbeitszufriedenheit und das Betriebsklima verbessern. Aber auch der Arbeitgeber profitiert von diesen Entwicklungen, denn gesunde und motivierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind kundenfreundlich und leistungsbereit, die Arbeitsabläufe werden effizienter.

Oft besteht ein Konflikt zwischen ergonomischen Prinzipien und den Notwendigkeiten des funktionalen Arbeitsablaufs. Für das Wohlbefinden wirkt sich eine ergonomische Gestaltung des Arbeitsplatzes vorteilhaft aus.

***Was nun kann jeder Einzelne für sein Wohlbefinden tun?***

„Wenn nicht ich für mich bin, wer denn?“ - „Jeder ist seines Glückes Schmied.“ Diese Sprichwörter weisen auf die Eigenverantwortung jedes Einzelnen hin: die Sorge um den eigenen Körper, das Wahrnehmen von Muskelsignalen sind wichtige Signale, durch frühzeitige Reaktionen gegen Muskelverspannungen mit Dehnung und Lockerung das Wohlbefinden zu erhalten.

Aus arbeitmedizinischer Sicht können folgende Hinweise für die ergonomische Arbeitsplatzgestaltung des eigenen Arbeitsplatzes gegeben werden:

- Ordnen Sie Ihre Sitzposition am Arbeitsplatz in Bezug zu Fenster und Leuchten parallel, um Blendungen zu vermeiden
- Organisieren Sie Ihren Schreibtisch so, dass Sie ausreichend Platz für die Bildschirmarbeit und andere Bürotätigkeiten haben
- Stellen Sie die Tisch– und Stuhlhöhe so ein, dass die Ellenbogen bei herabhängenden Oberarmen etwas über der Tischfläche liegen. Damit vermeiden Sie Verspannungen der Schulter-Nacken-Muskulatur
- Stellen Sie den PC-Monitor in den optimalen Sehraum (Sehwinkel ± 25° von der geraden Blickrichtung) und so niedrig, dass Sie mit leicht geneigtem Kopf arbeiten können
- Ordnen Sie die Tastatur ca. 10 cm von der Tischkante an, so dass die Handballen abgestützt werden können
- Gleichen Sie die Sehabstände für Monitor und Textvorlage in einem Bereich zwischen 40 und 80 cm an, damit die Augen sich nicht so stark adaptieren müssen

Und noch einige Hinweise für den Abbau von Belastungen: Auf Grund der hohen Anforderungen der Bildschirmarbeit (Konzentration, statische Muskelarbeit, Sehleistung und repetitive Bewegungen….) kommt es schnell zu Muskelverspannungen, die in einen Selbstverstärkerkreislauf geraten. Gegenmaßnahmen sind umso erfolgreicher, je häufiger sie täglich durchgeführt werden.

*Abb.: Empfohlener Sehabstand*

***Faustformel***

Als Faustformel empfehlen wir, alle 20 Minuten die Tätigkeit kurz zu unterbrechen und eine Entspannungspause einzulegen! Dabei sorgen Sie möglichst für einen Wechsel vom Sitzen zum Stehen oder Gehen. Auch Stress, Ärger und Konflikte verursachen Muskelverspannungen.

Neben den empfohlenen Kurzpausen sollten daher zusätzlich Entspannungstechniken genutzt werden.

# Integrationsgespräch - Instrument der betrieblichen Gesundheitsförderung

Sonja Ebel, Personalamt

Hohe Fehlzeiten von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sind für viele Unternehmen und die öffentliche Verwaltung zu einem Problem geworden. Außer Kosten für den Arbeitgeber haben hohe Fehlzeitenquoten negative Auswirkungen auf die Beschäftigten, die selten oder nie fehlen und engagiert und motiviert arbeiten. Sie werden in ihrer Leistungsbereitschaft möglicherweise gebremst, denn für sie stellt sich die Frage, warum das Fehlen ihrer Kolleginnen und Kollegen geduldet und nicht konsequent für Abhilfe gesorgt wird. Außerdem haben sie wegen der krankheitsbedingt fehlenden Kolleginnen und Kollegen einen höheren Arbeitsaufwand zu bewältigen. Dies kann sich wiederum negativ auf das Betriebsklima auswirken.

***Rückkehrgespräch***

Das Rückkehrgespräch ist das bekannteste Instrument, mit dem versucht wird, das Problem hoher Fehlzeiten zu bewältigen. Es ist ein Gespräch zwischen direkten Vorgesetzten und aus einer Erkrankung zurückkehrenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.

Der Häufigkeit von krankheitsbedingter Abwesenheit wird mit einem abgestuften Gesprächssystem, welches verschiedene personal- und arbeitsrechtliche Konsequenzen beinhaltet, begegnet. Allerdings ist das Rückkehrgespräch aufgrund seiner vielfältigen negativen Auswirkungen für die Lösung der oben genannten Probleme nach den bisherigen Erfahrungen nicht geeignet.

Derart repressiv ausgerichtete Gespräche haben bei verschiedenen Unternehmen nur kurzzeitig für drastische Rückgänge von Fehlzeiten gesorgt, zu einer dauerhaften Absenkung kam es aber nicht. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter weichen auf andere Möglichkeiten aus, um ihren vorhandenen Unmut zu äußern.

So kann es zu Problemver-schiebungen, wie z.B. höhere Fluktuation, Qualitätsverschlechterung, innere Kündigung, Leistungsabfall, Mobbing und Demotivation kommen.

***Integrationsgespräch***

Das Integrationsgespräch ist dagegen eher geeignet der oben beschriebenen Problemkonstellation zu begegnen. Es setzt nicht wie das Rückkehrgespräch an den Symptomen - den Fehlzeiten - sondern an den Ursachen der Probleme an. Häufig liegen die Ursachen von krankheitsbedingten Fehlzeiten in der Arbeitssituation selbst. Hier sind insbesondere die Motivation und ein von mangelnder Kommunikation und Wertschätzung geprägtes Betriebsklima zu nennen.

Ziel des Integrationsgespräches ist eine Verbesserung der Arbeitssituation, die auch zu einer Senkung der Fehlzeiten führen kann. Das Integrationsgespräch wird aber nicht nicht nur bei krankheitsbedingter Abwesenheit geführt, sondern auch bei anderen Abwesenheiten, wie z.B. bei Urlaub einer Mitarbeiterin oder eines Mitarbeiters. Die Beschäftigten sollen durch dieses Gespräch wieder in den Arbeitsprozess integriert und über Veränderungen in ihrem Aufgabenbereich informiert werden.

***Wir wirken Integrationsgespräche?***

Integrationsgespräche wirken auf verschiedenen Ebenen: Sie intensivieren die persönliche Führung, stärken Mitarbeiterbeteiligung, Eigenverantwortlichkeit, soziale Verbindlichkeit sowie den Aufbau sozialer Unterstützungsnetzwerke zur Bewältigung von Belastungen und zum Aufbau gesundheitsförderlicher Ressourcen.

*Die Autorin dieses Beitrages - Frau Sonja Ebel - hat ein Praktikum im Personalamt - Personalmanagement - absolviert und fasst für blickpunkt personal die wichtigsten Punkte von „Integrationsgesprächen“ zusammen.*

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass Integrationsgespräche sowohl auf das Arbeits- und Leistungsverhalten als auch auf die Gesundheit einwirken. Diese Wirkungen können sich in einem kommunikationsfreundlichen Umfeld besser und schneller entfalten. Je stärker die partizipative Führungs- und Kommunikationskultur ausgeprägt ist, umso größer wird auch die Wirksamkeit von Integrationsgesprächen sein. Die Rückkehr aus einer Abwesenheit dient somit nicht zuletzt als ein weiterer Anlass für die aktive Wahrnehmung der Personalführungsverantwortung durch Aufnahme eines Integrationsgesprächs.

***Schlussbemerkung***

Die positiven Effekte von adäquaten Integrationsgesprächen reichen weit über Anwesenheits- und reine Kostengesichtspunkte hinaus.

Wenn die von Beschäftigten geäußerten belastenden Arbeitsbedingungen ernst genommen und als Verbesserungsvorschläge weiter verfolgt werden, lassen sich die konkreten Arbeitsbedingungen positiv beeinflussen. Auf diese Weise kann Verhaltensprävention verwirklicht werden.

# Kurznachrichten

## Neues Seminar für hörgeschädigte oder sprachbehinderte Beschäftigte

Gaby Bettin, Personalamt

Sowohl von hörgeschädigten als auch von sprachbehinderten Kolleginnen und Kollegen wurde mehrfach der Wunsch an das Personalamt herangetragen, Seminare aus dem verhaltensorientierten Bereich speziell für diese Zielgruppe anzubieten. Bisher haben für diese Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nur Seminare aus dem Computerbereich stattgefunden. Erstmalig wurde jetzt ein Seminar zum Thema „Sicher auftreten – Interessen überzeugend vertreten" für Hörgeschädigte und Sprachbehinderte angeboten. Die Resonanz auf dieses Seminar war sehr groß. Neben einer externen Fachdozentin wurden in diesem Seminar zum ersten Mal auch Gebärdendolmetscher eingesetzt. Deren Arbeit wurde ausdrücklich gelobt.Die Zusammensetzung der Gruppe wurde überwiegend als gut eingestuft, weil der Erfahrungsaustausch untereinander und die gegenseitige Akzeptanz sehr wichtige Aspekte in diesem Seminar waren. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer würden weitere Seminare sowohl zu diesem Thema für andere Kolleginnen und Kollegen, als auch zu anderen Themen (z.B. Computerkurse, Konfliktlösungsseminare usw.) sehr begrüßen. Angedacht wurde auch ein gemeinsames Seminar für Hörgeschädigte und Hörende, um das gegenseitige Kennen lernen zu ermöglichen.

## Konsequente Reduzierung der Bearbeitungszeiten im Fachdienst Beihilfe

Malte Spitzer, Personalamt

2001 konnten die Bearbeitungszeiten im Fachdienst Beihilfe durch umfassende Prozessoptimierungen auf durchschnittlich 10 Arbeitstage (2001) gesenkt werden.

Gleichwohl mussten die Kundinnen und Kunden des Fachdienstes seit Anfang 2002 wieder länger auf ihre Beihilfebescheide warten. Auch mit hohem Engagement und größter Flexibilität aller Beteiligten konnten nicht alle personellen Engpässe überbrückt und ein Anwachsen der Bearbeitungszeiten auf bis zu 8 Wochen verhindert werden.

Weder war in der angespannten Haushaltssituation eine nachhaltige Personalaufstockung zu erreichen, noch konnte wegen der laufenden Prüfung zur privaten Organisation der Beihilfe weiter in die strukturelle Verbesserung der Arbeitsabläufe investiert werden.

Gleichwohl ist es inzwischen nach schwierigen Verhandlungen gelungen, ab Mitte November 2002 eine zunächst auf 6 Monate befristete Personalverstärkung zu ermöglichen.

Damit sind die Voraussetzungen gegeben, in einem referatsübergreifend angelegten Schwerpunktprogramm die Bearbeitungsrückstände konsequent abzubauen und - nach Bewältigung der erfahrungsgemäß hohen Antragseingänge zum Jahresanfang - spätestens im Frühjahr 2003 wieder Bearbeitungszeiten von drei bis vier Wochen zu erreichen.

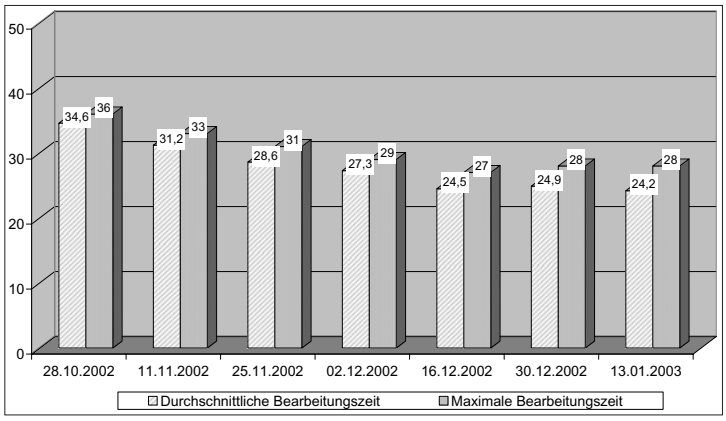



*Abb.: Bearbeitungszeiten der Beihilfe in Tagen 10/02 - 01/03*

## CampusChances 2002 - Rekrutierungsmesse für den höheren allgemeinen Verwaltungsdienst

Katja Dieckmann, Julia Sprei, Personalamt

Bereits zum zweiten Mal hat sich das Personalamt mit seinem Angebot für den höheren allgemeinen Verwaltungsdienst auf der CampusChances in den Messehallen präsentiert. Diese Messe richtete sich gezielt an Hochschulabsolventen. Unser Ziel war es, insbesondere Wirtschaftswissenschaftlerinnen und -wissenschaftler für das von hiesiger Seite angebotene zweijährige Wirtschaftsreferendariat zu gewinnen (Blickpunkt Personal 1/2002). Aber auch Juristinnen und Juristen wurden über ihre Einstiegsmöglichkeiten in der Hamburger Verwaltung informiert.

Neben dem Personalamt waren u. a. die Unternehmen Adecco, British American Tobacco, BDO Deutsche Warentreuhand, Coca-Cola, Commerzbank, Dresdner Bank, Deloitte & Touche, KPMG, Hamburg Mannheimer, Hamburger Hochbahn AG, Hansenet, Lufthansa, Otto, Roche Diagnostics, Lidl, Siemens und Tchibo als Aussteller vertreten. Die Messebesucher hatten vorab die Gelegenheit, sich bei uns für Einzelgespräche anzumelden. Hiervon machten viele Interessenten Gebrauch, so dass wir mit 110 Voranmeldungen für Einzelgespräche auf Platz 3 aller Unternehmen lagen. Unser Stand hatte den ganzen Tag über einen sehr großen Zulauf und es brachte viel Spaß, die interessierten Messebesucher für das Wirtschaftsreferendariat zu gewinnen. Wir führten jedoch nicht nur Einzelgespräche und verteilten Informationsmaterial, sondern hielten mit Unterstützung einer Kollegin aus der Behörde für Wirtschaft und Arbeit auch einen Vortrag zu dem Thema „Public Management – Wirtschaftswissenschaftlerinnen und - wissenschaftler in der Hamburger Verwaltung“. Dieser Vortrag war sehr gut besucht und führte anschließend zu einer angeregten Diskussion. Aufgrund der angespannten Situation auf dem Arbeitsmarkt war die Messe im Vergleich zum Vorjahr sehr viel besser besucht. Es zeigte sich, dass sich die jungen Hochschulabsolventen verstärkt für krisensichere Branchen interessieren. Demzufolge gingen im Nachgang zu der Messe zahlreiche sehr gute Bewerbungen für das Wirtschaftsreferendariat ein, die dann auch zu konkreten Einstellungen führten. Die Messe war für uns ein großer Erfolg, den wir hoffentlich in diesem Jahr wiederholen können.

*Katja Dieckmann, Julia Sprei*

## Terminplan der Zentralen Fortbildung erschienen!

Kerstin Möbius, Personalamt

Der Terminplan der Zentralen Fortbildung ist Anfang Dezember erschienen - früher als sonst bisher!

Das Design wurde bereits in der letzten Ausgabe geändert - der aktuelle Seminarkatalog weist zudem diesmal aber auch noch jährliche Kurzübersichten für die einzelnen Zielgruppen auf.

Ein weiteres Novum besteht darin, dass in diesem Jahr alle Seminare ohne Zuzahlungspflicht angeboten werden!

Das Kontingent für die im letzten Jahr stark nachgefragten Themen wie z.B. „Präsentationen mit PowerPoint“ oder „Stressbewältigung mit Qi-Gong“ ist in 2003 in der Regel vergrößert worden.

Neue Themen wie z.B. „Integrationsgespräche nach längerer Abwesenheit führen“, „Grundlagen des Vertragsrechts“ oder „Zuwendungsrecht - Aufbauseminar“ vervollständigen den umfangreichen Kanon der Seminarthemen in der Zentralen Fortbildung.

*Der Terminplan ist im Intranet zu beziehen über http://www.personalamt.stadt.hamburg.de*

## Seminarangebot für Nachwuchskräfte des höheren Dienstes

Bettina Seelmann, Personalamt

Pünktlich zum Jahresende ist der neue Terminplan 2003 für die Einführungsfortbildung erschienen und bereits an die Behörden und Nachwuchskräfte versandt worden. Die Rahmenplanseminare, deren Besuch für alle neu eingestellten Nachwuchskräfte des höheren Dienstes Pflicht ist, erfreuen sich trotz (oder gerade wegen?) dieses Pflichtcharakters immer größerer Beliebtheit.

Neben der Gelegenheit erste Kontakte zu knüpfen, wird gerade bei der viertägigen Eingangsveranstaltung „Einführung in die Verwaltung“ häufig schon der Grundstein für ein Netzwerk für die spätere Laufbahn gelegt. Durch die angenehme Situation, sich in dem geschützten und exklusiven Kreis anderer Neulinge, mit amüsanten aber manchmal auch widrigen Besonderheiten des Verwaltungsalltags vertraut zu machen, fällt die Scheu „dumme“ oder naive Fragen zu stellen schnell. Gerade bei diesem Seminar soll den Teilnehmenden ein Einblick in die Vielfalt der Verwaltung vermittelt werden, der sie in die Lage versetzt, einen fachübergreifenden Blickwinkel einzunehmen.

Im weiteren Verlauf des Seminarbesuchs (in etwa sollten zwei pro Jahr angestrebt werden) geht es dann um Spezialthemen, die das ganze Spektrum einer Tätigkeit im höheren Dienst abdecken, wobei der Schwerpunkt auf Querschnittsaufgaben und Verwaltungsmodernisierung liegt. Auch Quereinsteiger im Angestelltenverhältnis des höheren Dienstes können diese Möglichkeit der Einführungsfortbildung nutzen. Nach Rücksprache im Personalamt werden Sie eingehend beraten, ob der Besuch einer gewünschten Veranstaltung passend ist.

Das Rechtsmethodik-Seminar ist auf vielfachen Wunsch hin nun auch für Interessierte des gehobenen Dienstes geöffnet worden. Das oben schon erwähnte Eingangsseminar wurde auf vier Tage ausgedehnt. Ebenso wurde das Präsentationsseminar auf drei Tage verlängert.

Alle Nachwuchskräfte werden kurz nach ihrer Einstellung angeschrieben und über die Einzelheiten der Pflichtseminare informiert.

*Weitere Informationen erhalten Sie auf Wunsch gern bei Bettina Seelmann im Personalamt Tel.: 428 31 - 2231*

## Ausblick auf die nächste Ausgabe von blickpunkt personal:

blickpunkt personal wird sich in der nächsten Ausgabe (Versand Ende April 2003) schwerpunktmäßig mit dem Thema :

**„Fortbildung“**

beschäftigen.

Vorgesehen sind außerdem weitere Beiträge u.a. zu den Themen:

- Mitarbeiter-/Vorgesetztengespräch
- Mentoring in der hamburgischen Verwaltung

# Impressum

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

Telefon: (040) 428 31- 14 10
Telefax: (040) 428 31- 22 26

*Redaktion und Druckvorbereitung:*
Volker Wiedemann (verantwortlicher Redakteur)
Bettina Weisschnur

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

*Druck:*
Druckerei der JVA Am Hasenberge
Am Hasenberge 26
22335 Hamburg

*Auflage:*
1.850 Stück

*Ausgabe:*
7. Jahrgang, Januar 2003

*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, Aufdrukken 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.

blickpunkt personal 1/2003, 7. Jahrgang