



Senat der Freien und Hansestadt Hamburg
Personalamt

blickpunkt personal

Aktuelles, Aktivitäten, Ansichten

2/2003

Editorial

Vom neuen Portal „Wissen und Lernen“ im Intranet der FHH zum Wissensmanagement

Liebe Leserinnen und Leser,

Schwerpunkt dieser Ausgabe ist das Thema Fortbildung, allerdings dieses Mal primär nicht unter dem Blickwinkel aktueller inhaltlicher Themen und Trends, sondern unter dem Blickwinkel von Angebotsstrukturen und technologischen Entwicklungen. Ich selbst möchte auf eine in Hamburg bislang wenig diskutierte Entwicklung eingehen - der Verknüpfung zwischen Fortbildung und Wissensmanagement. Seit dem 31. März 2003 gibt es mit dem Start des neuen FHHintranet ein neben dem schon gut ausgebauten Rechtsportal und dem sich im Aufbau befindlichen Personalportal, ein weiteres für das Personalmanagement wichtiges Portal, nämlich das „Wissens- und Lernportal“, für alle erreichbar unter www.fhhintranet.stadt.hamburg.de/FHHintranet/Wissen.

Der hinter diesem Portal stehende Ansatz geht allerdings über die Thematik „Fortbildung“ weit hinaus. Im Wissens- und Lernportal werden zukünftig alle Zugänge zu internen und externen Wissensdatenbanken, Handbüchern, Nachschlagewerken usw. gebündelt und so ein Einstieg in ein systematisches Wissensmanagement ermöglicht. Der Zugang zu Kikos - dem kommunalen Informations- und Kommunikationssystem der KGSt - ist dort genauso hinterlegt wie die Fortbildungsangebote der zentralen Fortbildung und ein erster Einstieg in die Thematik E-Learning über das Selbstlernprogramm SAP.

Mit der Einrichtung eines Wissensportals, das es nun sukzessive mit Inhalt zu füllen gilt, ist aber nur der erste Schritt in Richtung Wissensmanagement geleistet. Als Managementansatz oder -philosophie umfasst das Wissensmanagement mehr:

- Wissensmanagement geht davon aus, dass Wissen eine Ressource ist, deren Verfügbarkeit innerhalb der eigenen Organisation zu optimieren ist. Hierfür sind alle Möglichkeiten der technologischen Infrastruktur auszuschöpfen - so u.a. die Portaltechnologie, aber auch Lernplattformen und die netzgestützte Unternehmenskommunikation.
- Wissensmanagement nimmt aber auch Einfluss darauf, wie Wissen in einer Organisation geschaf-

fen, gesammelt, verteilt und weiterentwickelt wird. Dies umfasst die Gestaltung der entsprechenden Geschäftsprozesse und bildet so den organisationalen Aspekt des Wissensmanagements ab.

- Darüber hinaus geht Wissensmanagement vom Bild des kollektiven Wissens aus und fördert die Motivation der Beschäftigten, Wissen anderen zur Verfügung zu stellen und auszutauschen und damit letztlich auch deren Lern- und Entwicklungsbereitschaft. Dies umfasst den personellen Aspekt des Wissensmanagement - und ganz deutlich ist hier die Verbindung zu ziehen zu anderen Instrumenten der Personalentwicklung und der Förderung der Unternehmenskultur. Die Verpflichtung unserer Führungskräfte auf ein aktives Wissensmanagement könnte beispielsweise auch in Leit- und Zielbildern verankert werden, die erforderliche Unterstützung könnte über entsprechende Fortbildungsangebote geleistet werden.

Und somit schließt sich letztlich wieder der Kreis zwischen Technologie, Wissen und Lernen. Eine spannende und aufregende Entwicklung erwartet uns hier, die in einer strategischen Allianz zwischen Finanzbehörde und Personalamt zu gestalten ist. Auch Sie können dazu beitragen, das Wissensportal mit Leben zu füllen, indem Sie uns sagen, was Sie in diesem Portal hinterlegt haben möchten - wenden Sie sich bitte an das Redaktionsteam.

Ihr



Dr. Volker Bonorden
Leiter des Personalamtes

Inhalt

Editorial

Fortbildung im Wandel	1
-----------------------------	---

Aus dem Personalamt

Das Projekt Interner Arbeitsmarkt (PIA) startet jetzt mit Schwung und neuen Gesichtern	3
Auf dem Weg zum Marktführer für Personaldienstleistungen des öffentlichen Bereichs in Norddeutschland? ...	5
Erfahrungsaustausch zum Mentoring-Programm hat stattgefunden!	7
Europa-Pool stärkt Hamburgs Position in Brüssel	10

Schwerpunktthema: Fortbildung

Die Strukturen der Fortbildung werden neu geordnet - warum?	13
Fortbildung quo vadis?	19
Organisation der dienstlichen Fort- und Weiterbildung in der bremischen Verwaltung	20
Der Kupferhof - Standort der Fortbildung in der hamburgischen Verwaltung	22
Fortbildungssachbearbeitung an der TU Harburg	24
E-Learning - Selbstlernen mit neuen Medien	25

Aus dem öffentlichen Dienst

Reform des BAT	29
Der Ausschluss der Beihilfefähigkeit von Aufwendungen für Wahlleistungen ist verfassungsgemäß	30

Aus den Behörden

Gesundheitsförderung in einer Dienststelle	31
Wie das Staatsarchiv vitaler wurde	32
Workshop zum MAVG im Kupferhof	34

Kurznachrichten

Mobilitätsangebot an Beschäftigte in Personalverwaltungsbereichen	36
Reform des Beurteilungswesens - Sachstand	36
Wahlarbeitszeit und besonderes Einstellungsverfahren - unvereinbar?	37
Kindernotfallbetreuung für die hamburgische Verwaltung	37
Beihilfe - versprochen und gehalten: Bearbeitungszeiten deutlich gesenkt	38
Ausblick auf die nächste Ausgabe von blickpunkt personal	38
Weiterqualifizierung für Führungskräfte: VI. Führungskolleg Speyer	39

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

Aus dem Personalamt

Das Projekt Interner Arbeitsmarkt (PIA) startet jetzt mit Schwung und neuen Gesichtern

Petra Lotzkat, Personalamt

In den vergangenen beiden Ausgaben von blickpunkt personal haben wir Sie mehrfach über die Zielsetzung und die Aufgaben des Projektes Interner Arbeitsmarkt informiert. Wir freuen uns nun, Ihnen heute berichten zu können, dass das Projektteam mittlerweile steht und die meisten der in den vergangenen Wochen - unter Beteiligung der Steuerungsgruppe - ausgesuchten Projektmitarbeiterinnen und -mitarbeiter am 1. April 2003 bzw. am 1. Mai 2003 ihre Arbeit aufgenommen haben. Damit ist das Projekt nun voll handlungsfähig.

Die organisatorische Lösung, die wir gefunden haben, ist etwas ungewöhnlich, hängt aber an den Personen, die wir für diese schwierige Aufgabe ausgesucht haben:

PIA hat ein Leitungsteam, ein Beratungsteam und eine Projektassistenz. Das Projekt ist organisatorisch bei Frau Grubert in ihrer Funktion als stellvertretende Amtsleiterin angebunden. Dies ist Ausdruck unseres Ansatzes, das von PIA zu leistende Personalveränderungsmanagement als integralen Bestandteil der bisherigen Arbeit des Personalamtes und eines ganzheitlichen Personalmanagements zu verstehen.

Die Steuerung des Projektes erfolgt über die sog. Steuerungsgruppe, die aus folgenden Mitgliedern besteht:

- Staatsrat Dr. Volkmar Schön (Personalamt) als Vorsitzenden,
- Senatsdirektor Dr. Volker Bonorden (Personalamt),
- Senatsdirektor Hans Hinrich Coorssen (Finanzbehörde - Amt 2),
- Bezirksamtsleiter Matthias Frommann (Bezirksamt Hamburg-Nord),
- LRD Gerd Hünerberg (Behörde für Umwelt und Gesundheit).
- Senatsdirektor Dr. Horst-Michael Pelikahn (Behörde für Bau und Verkehr),

Diese Gruppe tritt quartalsweise zusammen, bei konkretem Entscheidungsbedarf auch darüber hinaus. Da der Erfolg des Projektes auch davon abhängt, wie schnell es dem Team gelingt, einerseits Arbeitsbeziehungen zu den Behörden und Ämtern aufzubauen, andererseits Kontakt zu knüpfen zu den von Veränderungen betroffenen Personen, möchten wir das Kennen lernen des Projektteams unter-

stützen, indem wir Ihnen die handelnden Personen im Einzelnen kurz vorstellen:

Das Leitungsteam

Das Leitungsteam besteht aus drei Personen, die rollierend die Sprecherfunktion für das Projekt ausüben werden:



PIA, Leitungsteam: Heike Riek, Kay Petersen, Annette Husten (v.l.)

Heike Riek (49) ist seit dem 1. April bei PIA. Ihr bisheriges berufliches Leben ist von Mobilität und eigener beruflicher Umorientierung deutlich geprägt, sie fühlt sich der Projektidee damit sehr verbunden.

Die wichtigsten Stationen aus ihrer eigenen Sicht in Kürze: Studium an der Universität Göttingen für das höhere Lehramt an Gymnasien in den Fächern Russisch und Politik, Referendariat in Hamburg, Fristverträge – Umdenken – Verabschieden vom Lehrerberuf, Fortbildung zur Staatlich geprüften Betriebswirtin an der Weiterbildungsakademie Hamburg/Staatl. Abendwirtschaftsschule, 6 ½ Jahre Weiterbildungsplanerin und Lehrbeauftragte am Institut für Kontaktstudien der Fachhochschule Hamburg (jetzt HAW), 2 Jahre Gleichstellungsreferentin und Frauenbeauftragte der Fachhochschule, 4 ½ Jahre Referentin für Personalplanung und -controlling der Behörde für Soziales und Familie, stellv. Leiterin des Projekts Neuorganisation der Behörde für Soziales und Familie, zuletzt Referatsleiterin Personalentwicklung und -controlling im Amt für Verwaltung der BSF. Frau Riek wird das erste Jahr als Sprecherin fungieren.

Annette Husten (44) hat ebenfalls seit dem 1. April ihre Arbeit im Projekt aufgenommen. Sie ist seit 1990 als Juristin in der hamburgischen Verwaltung tätig und hat unterschiedlichste Stationen durchlaufen. Erfahrungen in der Projektarbeit konnte sie bereits bei der Organisation der Justizministerkonferenzen sammeln. Zuletzt war sie beim Hamburgischen Datenschutzbeauftragten tätig. Während eines Auslandsaufenthaltes im Rahmen ihrer Elternzeit hat Frau Husten eine Ausbildung zur Mediatorin absolviert und bereits Erfahrungen damit gesammelt. Diese Kenntnisse und Erfahrungen werden für die Arbeit bei PIA sicherlich gut genutzt werden können. Darüber hinaus werden die Schwerpunkte von Frau Husten sein, die (personal-)rechtlichen Fragen, die sich rund um das Thema „Personalveränderungsmanagement“ ergeben, zusammen mit den Grundsatzreferaten des Personalamtes zu lösen. Frau Husten ist teilzeitbeschäftigt.

Kay Petersen (39) ist „neu“ in der hamburgischen Verwaltung, hat allerdings durch seine bisherige berufliche Tätigkeit bereits einige Berührungspunkte zu Hamburg. Er ist Diplom-Volkswirt und war während und nach seinem Studium als wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Deutschen Außenhandels- und Verkehrsakademie in Bremen tätig und erwarb dort erste Projekterfahrungen. Seit 1990 war Herr Petersen bei der Bundesanstalt für Arbeit beschäftigt. Zunächst leitete er die Geschäftsstelle Hamburg-Nord des Arbeitsamtes Hamburg. Im Anschluss daran war er knapp 3 Jahre Leiter der Geschäftsstelle Hamburg-Wandsbek. Danach war er gut 3 Jahre als Referatsleiter in der Arbeitsvermittlung im Landesarbeitsamt in Kiel tätig. Die letzten 5 Berufsjahre war Herr Petersen im Arbeitsamt Elmshorn eingesetzt, darunter als Abteilungsleiter für die Arbeitsvermittlung und Arbeitsberatung, zuletzt als Kundenbereichsleiter zugleich

als stellvertretender Direktor. Herr Petersen ist für die Dauer von 3 Jahren von der Bundesanstalt für Arbeit zum Projekt abgeordnet.

Das Team der Verwendungs- und Qualifizierungsberaterinnen und -berater

Auch das Beratungsteam ist zwischenzeitlich komplett. Ab Mai werden insgesamt 5 Beraterinnen und Berater im Einsatz sein.

Gerd Hoffmann (62) arbeitet seit dem 01. April 2001 im Mobiliätsbüro des Personalamtes und betreut dort schwerpunktmäßig die Mobilitäts-Sonderprogramme für die Sozialdienststellen der Bezirke und des Einwohner-Zentralamtes. Diese Aufgaben sind auf PIA übergegangen und werden dort von ihm fortgesetzt.

Da Herr Hoffmann seit über 40 Jahren in verschiedenen Bereichen der Hamburger Verwaltung tätig ist, kennt er viele Kolleginnen und Kollegen in fast allen Verwaltungsbereichen, mit denen er in unterschiedlichen Funktionen zusammen gearbeitet hat. Diese vielseitigen Kenntnisse und seine langjährige Berufs-/Lebenserfahrung möchte er gerne einsetzen, um gemeinsam mit den von strukturellen Veränderungen betroffenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern neue berufliche Perspektiven innerhalb des hamburgischen öffentlichen Dienstes zu entwickeln.

Marion Sander (49) ist eine langjährige Mitarbeiterin der Behörde für Inneres - Feuerwehr -. Dort war sie zuletzt mehrere Jahre als Personalleiterin tätig. Seit Mitte August des vorigen Jahres arbeitet sie nun - im Rahmen von Mobilität - für ein gutes Jahr bei PIA als Verwendungs- und Qualifizierungsberaterin mit, da nach ihrer Einschätzung das Projekt vorbildlich im Bereich der gelebten Mobilität sein sollte. Frau Sander möchte zudem ihre bisherigen Berufserfahrungen - insbesondere als Personalleiterin - in den Projektauftrag einbringen und konnte dies in den zurückliegenden Monaten auch schon insbesondere in der individuellen Beratung einzelner Beschäftigter, der fachlichen Information und Beratung einzelner Dienststellen und durch die Teilnahme an Personalauswahlverfahren tun.

Zusammen mit Herrn Wilharm bearbeitet sie schwerpunktmäßig auch die Ausnahmeanträge der Behörden bezüglich der Einstellung Externer.

Thomas Wilharm (46) ist seit dem 1. Dezember 2002 im Projekt. Vorher war er als Mitarbeiter des Personalamtes mehrere Jahre im Bereich der IuK-Organisation tätig. Herr Wilharm bringt verschiedene Kompetenzen in das Projekt ein. Eine Ausbildung zum Rechtspfleger, Erfahrungen im Bereich Organisation und IuK-Technik der Justizbehörde (dort



PIA (v.l.): Frank Köhnke, Thomas Wilharm, Sabine Emmerichs, Birgit Goetz, Petra Frenz, Kay Petersen, Marion Sander, Annette Husten, Gerd Hoffmann, Heike Riek

insbesondere im Bereich der Geschäftsstellen der Gerichte) und des Personalamtes (hier insbesondere im Bereich der Budgetaufstellung und des IuK-Controllings). In den letzten 2 ½ Jahren vor Beginn seiner Tätigkeit bei PIA hat er im Rahmen eines Projektes an der Reorganisation der Arbeitsabläufe beim Personalärztlichen Dienst und der Auswahl und Einführung einer entsprechenden Fachsoftware gearbeitet. Mit der Tätigkeit bei PIA geht für ihn ein länger gehegter Wunsch nach einer Aufgabe im Bereich des Personalwesens in Erfüllung.

Christiane Lüddens (49) war bisher im Bezirksamt Hamburg-Nord tätig und dort zuletzt für den Bereich Personalentwicklung/Frauenförderung verantwortlich. Auch Frau Lüddens hat bereits verschiedene berufliche Tätigkeiten ausgeübt. Nach einer Ausbildung als Bürofachkraft und einer mehrjährigen Tätigkeit in diesem Bereich hat Frau Lüddens an der Hochschule für Wirtschaft und Politik studiert (Dipl.-Sozialökonomin). Über einige Umwege arbeitet Frau Lüddens seit 1990 in der hamburgischen Verwaltung und war vor ihrer jetzigen Tätigkeit zunächst in der Sozialhilfesachbearbeitung des Bezirksamtes Hamburg-Nord tätig. Frau Lüddens hat zum 1. Mai 2003 ihre Arbeit im Projekt aufgenommen.

Petra Frenz (36) war Ausbildungsleiterin in der Justizbehörde. Neben Herrn Petersen ist sie die Zweite im Projekt, die Erfahrungen in einem Arbeitsamt mitbringt. In beiden beruflichen Funktionen ist für Frau Frenz das Betreuungs- und Vermittlungsgeschäft eine zentrale Aufgabe gewesen. Auch sie hat am 1. Mai 2003 im Projekt angefangen.

Birgit Goetz ist noch im Bereich der Zentralen Personaldienste - Beihilfe - tätig. Sie wird erst Mitte/Ende August ihre Arbeit als Verwendungsberaterin aufnehmen. Bis dahin wird sie noch im Projekt „Optimierung der Beihilfe“ gebraucht. Insgesamt bringt Frau Goetz sehr viel Projekterfahrung mit, und sie kennt - aus eigenem Erleben - Stimmung und Ängste eines Bereiches, der von Aufgabenkritik betroffen ist.

Die Projektassistenz

Sabine Emmerichs (41) ist zurzeit noch in den Zentralen Personaldiensten im Betrieblichen Management beschäftigt und arbeitet zunächst tageweise im Projekt. Ab 01. Mai 2003 ist sie im Rahmen der Projektassistenz für die Behörden Ansprechpartnerin für die Stellenausschreibungen.

Frank Köhnke (35), wie Frau Lüddens ebenfalls aus dem Bezirksamt Hamburg-Nord kommend, war bis Ende April in der Schuldner- und Insolvenzberatung tätig. Seine Arbeitsschwerpunkte werden u.a. sein die Terminorganisation, die Projektmittelüberwachung und die Mitwirkung am Projektcontrolling.

Wir sehen die gefundene organisatorische Lösung als gutes Zeichen für die Innovationsfähigkeit des Projektes und sind davon überzeugt, mit den hier vorgestellten Personen, ihrem unterschiedlichen Wissen und ihrem Erfahrungshintergrund für die Beschäftigungsbehörden höchst kompetente Ansprechpartnerinnen und -partner für die schwierige Fragestellung des Personalveränderungsmanagements zu bieten.

Auf dem Weg zum Marktführer für Personaldienstleistungen des öffentlichen Bereichs in Norddeutschland?

Dr. Eva-Maria Thöne-Wille, Zentrale Personaldienste, Personalamt

Um die Antwort vorwegzunehmen: Die Zentralen Personaldienste (ZPD) haben sich zum Ziel gesetzt, „Marktführer für Personaldienstleistungen des öffentlichen Bereichs in Norddeutschland“¹ werden zu wollen; dies ist nicht mehr - aber auch nicht weniger - als eine anspruchsvolle Zukunftsvision. Hintergrund für diese Vision ist die Vorstellung, mit einer größeren „Produktionsmenge“ wirtschaftliche Vorteile durch geringere „Stückkosten“ zu erzielen. Ein bedeutsamer Meilenstein auf dem Weg dorthin ist zweifellos die vom Senat beschlossene Umwandlung der ZPD in einen Landesbetrieb nach § 26 Abs. 1 Landes-

haushaltsordnung (LHO) zum Haushaltsplan 2004. Dieser wichtige Veränderungsschritt im fortschreitenden Organisationsentwicklungs- und Verwaltungsmodernisierungsprozess soll zum 01.01.2004 umgesetzt werden. Zurzeit laufen die Vorbereitungen hierfür auf Hochtouren.

Von der klassischen Verwaltungseinheit zum „Betrieb“

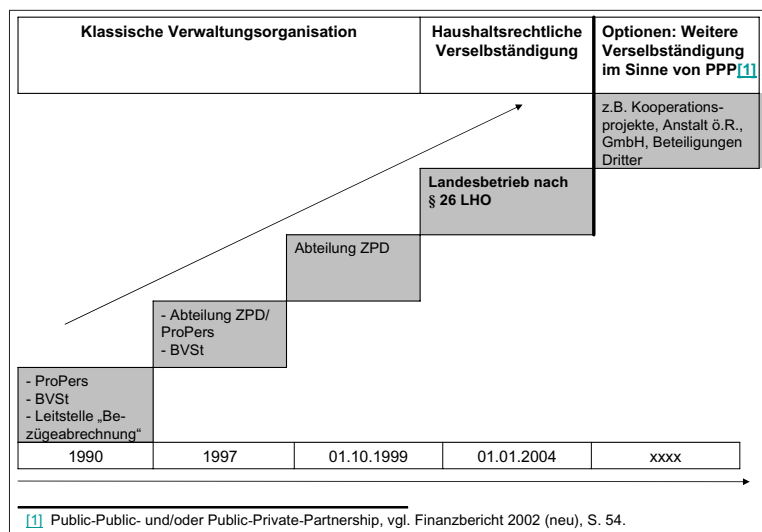
Die Abteilung ZPD des Personalamts ist durch Organisationsverfügung mit Wirkung zum 01.10.1999 gebildet worden. Sie ist aus ProPers (Projekt „Reor-

ganisation der Personalverwaltung“), der BVSt (Besoldungs- und Versorgungsstelle) und der gesondert zugeordneten Leitstelle „Bezügeabrechnung“ hervorgegangen. Mit ProPers sind die bis dahin in Hamburg zentral wahrgenommenen Aufgaben der Lohnbuchhaltung auf die Personalabteilungen der Behörden und Ämter übergegangen; im Gegenzug sind die Kindergeldbearbeitung in einer Familienkasse zentralisiert und zur Unterstützung des Personalmanagements ein integriertes Personalberichtswesen/ Controlling neu aufgebaut worden. Auch hierbei handelte es sich - weit vor Beginn der Umsetzung des Neuen Steuerungsmodells - um einen tiefgreifenden mehrjährigen Organisationsentwicklungs- und Modernisierungsprozess, der nicht nur alle personalverwaltenden Dienststellen der hamburgischen Behörden und Ämter, sondern auch wesentliche Teile des Personalamtes intensiv einbezog. Auf der Basis der Standard Software PAISY ist unter Berücksichtigung der Anforderungen der hamburgischen Verwaltung eine ausbaufähige integrierte Softwarelösung entstanden, die die Personalverwaltungsaufgaben vor Ort, die Bezügeabrechnung und weitere zentrale Personaldienstleistungen unterstützt. Diese Umstellung war und ist - insbesondere für die ZPD - mit erheblichen Einspareffekten (115 Stellen) verbunden. Mit diesen Einsparungen ist zu einem wesentlichen Teil die IuK-Ausstattung der Dienststellen vor Ort finanziert worden. Nach der o.g. Organisationsverfügung war es mittelfristiges Ziel, die Abteilung in einen Betrieb nach § 26 Abs. 1 LHO umzuwandeln. Entsprechende Hinweise finden sich bereits in der Drucksache 16/4730 vom 05.09.2000 zum Stand der Verwaltungsmodernisierung in Hamburg.² Durch die Umwandlung dieser klassischen Verwaltungseinheit zum Landesbetrieb soll ein haushaltsrechtlich selbständiges Kompetenz- und Servicezentrum für zentrale Personaldienstleistungen entstehen, das in seinem Strategischen Zielbild die Vision aufgestellt hat, „Marktführer für den öffentlichen Bereich in Norddeutschland sein zu wollen.“ Auch können Formen der Kooperation mit anderen öffentlichen und/oder privaten Leistungsträgern im Sinne einer PPP durch die Umwandlung in einen Landesbetrieb erleichtert und gefördert werden. Dies bleibt jedoch künftigen Entscheidungen vorbehalten.

Was ist ein Landesbetrieb und welche Intentionen sind - ganz allgemein - mit der Umwandlung verbunden?

§ 26 Abs. 1 LHO enthält keine Definition eines Landesbetriebs, sondern zieht lediglich Schlussfolgerungen dahingehend, dass „Betriebe“ der FHH

(= Landesbetriebe) einen Wirtschaftsplan aufzustellen haben. Dieser ist dem Haushaltsplan als Anlage beizufügen. Im Haushaltsplan sind nur die Zuführungen bzw. Ablieferungen zu veranschlagen (sog. Nettobetriebe). Betriebliche Aufgaben, die innerhalb der Verwaltung wahrgenommen werden, können nach den einschlägigen Verwaltungsvorschriften zu § 26 Abs. 1 LHO auf einen Landesbetrieb übertragen werden. Diese handeln nach kaufmännischen Grundsätzen und sind rechtlich unselbständige Teile der Verwaltung der Freien und Hansestadt Hamburg. Landesbetriebe unterliegen in ihren Zielen und Aufgabenstellungen dem Gestaltungswillen von Senat und Bürgerschaft sowie der Aufsicht der Behörde, zu der der Landesbetrieb gehört. Zur „Auf-



Auf dem Wege zu einem selbständigen Kompetenz- und Servicezentrum für Personaldienstleistungen

sicht führenden Behörde“ wurde gemäß „Gründungs-“ Drucksache das Personalamt bestellt. Dieses kann im Rahmen seiner Eigentümerfunktion dem Landesbetrieb Weisungen erteilen. Die ZPD haben eindeutig abgrenzbare, schwerpunktmäßig betriebliche Aufgaben, die weiterhin innerhalb der Verwaltung wahrgenommen werden. Mit der Umwandlung in einen Landesbetrieb entstehen flexiblere Handlungsmöglichkeiten, die es dem Betrieb ermöglichen, effektiver und effizienter zu wirtschaften, Synergie und Spezialisierungseffekte zu nutzen sowie im Wettbewerb mit privaten Anbietern zu bestehen. Insbesondere durch die Einführung einer kaufmännischen doppelten Buchführung kann den betrieblichen Erfordernissen besser Rechnung getragen werden.

Zu einzelnen Intentionen des Senats

Auch wenn die Umwandlung der Abteilung in einen Landesbetrieb nicht ausdrücklich zu den im Rahmen der Jesteburger Beschlüsse vom 4./5.5.2002 vereinbarten Verwaltungsmoderni-

sierungsprojekten und -maßnahmen zählt, liegt sie durchaus auf der Linie dieser Beschlüsse. Im neu gegründeten Landesbetrieb sollen

- die bisher getrennte Produkt- und Ressourcenverantwortung nach dem AKV-Prinzip zusammengeführt,
 - betriebswirtschaftliche Steuerungsinstrumente eingeführt und die Wirtschaftsführung weitestgehend flexibilisiert,
 - Verwaltungsabläufe - auch im Intendantzbereich - u.a. nach dem Kriterium „one face to the customer“ optimiert,
 - Kostentransparenz hergestellt und ein größeres Kostenbewusstsein geschaffen,
 - durch die Übernahme von Service und Intendantzfunktionen auf freiwilliger Basis flachere Hierarchien, effizientere Strukturen und geringerer Verwaltungsaufwand ermöglicht,
 - eine stärkere Identifizierung für die Mitarbeiter/innen mit dem verselbständigten Bereich realisiert und
 - ggf. zusätzliche Einnahmen erschlossen werden.
- Im weiteren Verlauf wird es insbesondere nach dem Aufbau einer Kosten- und Leistungsrechnung darauf ankommen, im Landesbetrieb
- eine messbare Steigerung der Effektivität und Effizienz zu erzielen,
 - eine „markt“ und kundengerechte Gestaltung von Produkten und Preisen zu erreichen,
 - anpassungsfähige Personaldienstleistungen im Sinne der Unterstützung von integrierten Personalmanagementansätzen in einem „Systembaukasten“ anzubieten und
 - ggf. eine Neugewinnung von Kunden (z. B. verselbständigte Betriebe) zu realisieren.

Für eine erfolgreiche betriebliche Tätigkeit ist es unabdingbar, auf die Bedarfe der Behörden und Ämter sowie Wünsche externer Kunden einzugehen. Dies erfordert u.a. eine größtmögliche Flexibilität und Anpassungsbereitschaft nach innen und außen sowie eine interne Organisation (Aufbau und Ablauforganisation, Geschäftsprozessoptimierung), die ein schnelles und effizientes Handeln, z. B. auch beim Abwickeln von kurzfristigen Aufträgen und Realisieren von Projekten, ermöglicht. Dies ist mit einer Organisation nach § 26 Abs. 1 LHO zu gewährleisten.

Fazit zur Zukunftsgestaltung:

Die „Marktführerschaft für Personaldienstleistungen des öffentlichen Bereichs in Norddeutschland“ ist für die ZPD eine Zukunftsvision im Sinne einer gemeinsam zu verfolgenden Strategie, mit der sich möglichst alle Beteiligten identifizieren sollen. Sie ist auch gegenüber anderen öffentlichen und privaten Anbietern wie Versicherungen oder öffentlichen Betrieben im norddeutschen Raum handlungsleitender Maßstab und Ansporn für eine wettbewerbs- und kooperationsfähige Dienstleistungseinheit, die sich weiteren Veränderungsprozessen aktiv, innovativ und vorausschauend stellt. Strategische und operative Ziele sowie Maßnahmen - wie das künftig im Landesbetrieb erforderliche Unternehmenskonzept - werden sich hieran ausrichten müssen und sollen dazu führen, dass die Produktbereitstellung zukünftig noch schneller, besser und wirtschaftlicher erfolgen kann - zum Nutzen unserer Kunden.

¹ vgl. Strategisches Leitbild vom 17.06.2002, S. 3.

² vgl. Mitteilung des Senats an die Bürgerschaft, Stand der Verwaltungsmodernisierung in Hamburg, S. 7

Erfahrungsaustausch zum Mentoring-Programm hat stattgefunden!

Bettina Weisschnur, Personalamt

Seit fast zwei Jahren gibt es das Mentoring-Programm des Personalamtes zur Unterstützung und Begleitung von weiblichen Führungskräften in Spitzenfunktionen.

Nachdem das Instrument als Teil eines ganzheitlichen, modernen Personalmanagements zunächst für weibliche Führungskräfte umgesetzt wurde, hat die Leiterin der Abteilung „Personalmanagement“, Frau Grubert, zum Erfahrungs- und Meinungsaustausch am 25.02.2003 eingeladen, um das weitere Verfahren zu diskutieren.

Rückblick

Das Mentoring-Programm des Personalamtes ist ein Instrument der systematischen Führungskräfteentwicklung und Teil eines ganzheitlichen, modernen Personalmanagements. Es ist ein Instrument zum Austausch von beruflichen Erfahrungen über regelmäßige persönliche Gespräche. Die Rollenverteilung ist hierbei relativ klar definiert:

- Die Mentorin - eine berufserfahrene (weibliche) Führungskraft - berät eine jüngere Führungskraft (Mentee) in ihrer beruflichen Entwicklung und



Frau Grubert eröffnet den Erfahrungsaustausch

tauscht mit ihr berufliche Erfahrungen, z.B. über Entscheidungs- und Problemsituationen, Führungsverhalten, Handlungs- und Managementstrategien aus. Sie coacht die Mentee durch eine aktive Unterstützung in beruflichen Situationen und bei der individuellen Karriereplanung.

- Die Mentee ist eine jüngere (weibliche) Führungskraft die Unterstützung von einer erfahrenen weiblichen Führungskraft (Mentorin) erhält. In intensiven Gesprächen mit der Mentorin werden Ziele und konkrete Aufgaben formuliert und so durch aktive Erfahrungsaustausche mit der Mentorin auch der Transfer persönlicher Erfahrungen der Mentorin in den Arbeitsbereich der Mentee vollzogen.

Im Vordergrund stand für das Personalamt bei der Umsetzung des Mentoring-Programms die Unterstützung und kontinuierliche Begleitung von (zunächst) weiblichen Führungskräften in Spitzenfunktionen (s. hierzu auch blickpunkt personal 3 u. 4/2001).

Die Auftaktveranstaltung mit etwa 40 zukünftigen Mentorinnen und Mentees fand im Juni 2001 statt. Während dieser Veranstaltung wurden die Eck-



Mentees: Ute Bödecker, Marit Pedersen, Birgit Carstens-Waehling, Kathrin Sprick, Angelika Heuer, Gisela Chudziak (v.li.)

punkte des Konzeptes - welches zusammen mit dem Senatsamt für die Gleichstellung entwickelt worden ist - den zukünftigen Mentoring-Paaren vorgestellt und diesen anschließend Zeit für ein erstes Kennen lernen gegeben. Die Vorschläge für das sog. „Matching“ - Auswahlprozess der Mentoring-Paare - seitens des Personalamtes wurden mehrheitlich angenommen. In Eigeninitiative oder mit Unterstützung des Personalamtes haben die Mentoring-Paare im Laufe der vergangenen eineinhalb Jahre eine Reihe von Gesprächen geführt. Die Rückmeldungen seitens der Mentorinnen und Mentees und die Reaktionen auf die Nachfragen des Personalamtes waren häufig positiv. Auch wenn vielfach zeitliche Restriktionen längerfristige Verabredungen erforderten und auch in Einzelfällen die Auswahl der Mentoring-Partnerinnen auf Wunsch verändert wurden.

Erfahrungsaustausch am 25.02.2003

Am 25. Februar fand in der Evangelischen Akademie der Erfahrungsaustausch zum Mentoring-Programm des Personalamtes mit weiblichen Füh-

Mentoring-Erfahrungsaustausch am 25. Februar 2003

**Vorbereitung auf die zukünftige
Mentorinnen- bzw. Mentee-Rolle**

- Personalamt entwickelt „Anforderungsprofil“ der Mentorin
- Dies ermöglicht eine persönliche Rollenklärung für die Mentorin
- Erwartungen der Mentees können an dieser Rollenklärung gespiegelt werden

In einer ½ tägigen Veranstaltung werden die Mentorinnen künftig vorbereitet

rungs- und Führungsnachwuchskräften der hamburgischen Verwaltung statt. Nachdem das Mentoring-Programm seit etwa eineinhalb Jahren „läuft“, wurde den Mentorinnen und Mentees jetzt die Gelegenheit für einen intensiven Erfahrungsaustausch gegeben. Die Rückmeldungen zum geplanten Programm seitens der Mentorinnen und Mentees zeigte ein hohes Interesse an den jeweiligen Erfahrungen der anderen Mentoring-Teams sowie zum weiteren Vorgehen. Hierbei wurde außerdem Interesse an einer Ausweitung des Programms auf männliche Mentoren/Mentees und auf den gehobenen Dienst bekundet. Zu den kritischen Aspekten während der Umsetzung des Mentoring-Programms zählte u.a. die - teilweise große - Lebens- und Berufserfahrung der Mentees bzw. die Wünsche hinsichtlich der „Karriereförderung“, die nicht wahr wurden, oder auch der berufliche Weggang einiger Mentorinnen

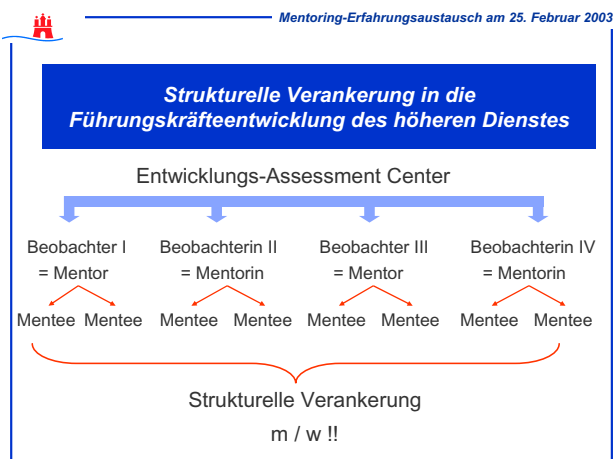
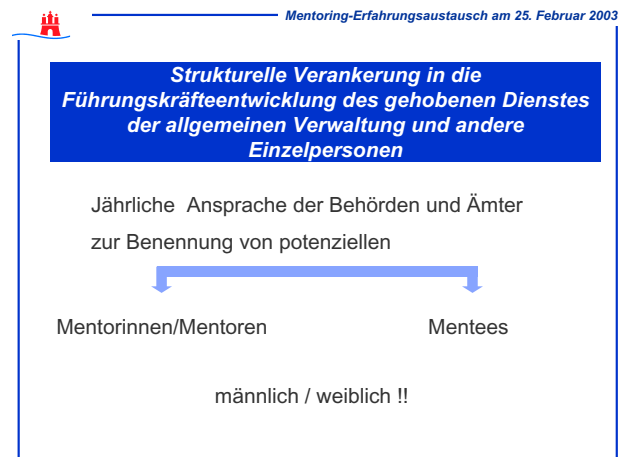


Angela Uhlig-van Buren (Mentorin), Cornelia Schroeder-Piller (Mentee), Marie-Luise Tolle und Heike Severin (beides Mentorinnen)

während des Programms. Zu den positiven Aspekten zählte vor allem die wertvolle Unterstützung bei konkreten Fragestellungen und dass sich kleine Netzwerke gebildet haben. Während der Veranstaltung wurden sodann in Arbeitsgruppen die Erfahrungen jeweils aus Sicht der Mentorinnen und Mentees getrennt erörtert. Eine Fragestellung für die Diskussion war der Wunsch nach der Formulierung von Bedingungen für eine erfolgreiche strukturelle Verankerung des Mentoring als Teil der Führungskräfteentwicklung. Zu den Diskussionsergebnissen der Mentorinnen und Mentees im Einzelnen:

- Die Erwartungshaltung hinsichtlich der individuellen Karriereförderung der Mentees ist nach Einschätzung der Mentorinnen im Einzelfall sehr hoch gewesen. Die konkrete Hilfestellung der Mentorinnen sei auf die Vorbereitung von Bewerbungen beschränkt gewesen. Es werde für die Zukunft vorgeschlagen, die Mentees und Mentorinnen konkret auf ihre jeweiligen Rollen in Form von Seminaren vorzubereiten, um eventuell aufkommende Zielkonflikte gleich von Beginn an zu vermeiden. Dies böte sich gleich (Mentoring)-

- paarweise an, um so eine bessere Vorbereitung zu haben.
- Die Teilnahme an einer Auftaktveranstaltung sei ein wichtiger Erfolgsfaktor, um so die Zielsetzungen zum Mentoring-Programm von Beginn an zu definieren.
- Es wurde der Wunsch nach einer stärkeren Verknüpfung des Programms mit Netzwerken formuliert. Auf diese Weise könne es mehr Erfahrungsaustausch geben - auch ohne eine feste Mentoring-Beziehung.
- Die Verstärkung der Transparenz beim Auswahlprozess wurde erörtert.
- Die Mentorinnen äußerten sich positiv im Hinblick auf den Austausch der persönlichen Erfahrungen mit den Mentees, weil sie auf diese Weise die Möglichkeit haben, eigene Erfahrungen zu reflektieren und auch weiterzugeben.
- Weiterhin wurde der Wunsch nach einem Erfahrungsaustausch in einem kürzeren Zeitabstand formuliert; dies könne evtl. als spezielles „Mentee-Treffen“ organisiert werden.



Weiteres Vorgehen

Nach der Diskussion der Mentorinnen und Mentees hat Frau Grubert die Zusammenfassung der Ergebnisse und das weitere Vorgehen des Personalamtes mit dem Mentoring-Programms vorgestellt. Das ursprüngliche Mentoring-Programm laufe nunmehr nach fast zwei Jahren aus. Die derzeit „aktiven“ Mentorinnen und Mentees könnten sich natürlich weiterhin in Eigenregie verabreden, jedoch sei für die Zukunft eine stärkere strukturelle Verankerung des Mentoring geplant. Mentoring sei Teil der Führungskräfteentwicklung für Beamtinnen und Beamte und Angestellte im Sinne der Senatsdrucksache „Personalsteuerung“. Die Mentoring-Konzeption diene der Karriereförderung und dem Erfahrungsaustausch potenzieller Handlungsstrategien im Berufs- und Führungsalltag, daher sei eine strukturelle Verankerung unverzichtbar. In diesem Sinne werde daher vom Personalamt ein „Anforderungsprofil“ für Mentorinnen

entwickelt, das eine persönliche Rollenklärung ermögliche und in einer 1/2 tägigen Veranstaltung die zukünftigen Mentorinnen auf ihre Rolle vorbereite. Die Erwartungen der Mentees könnten dann anschließend an dieser Rollenklärung gespiegelt werden.

Die notwendige strukturelle Verankerung des Mentoring-Programmes in die Führungskräfteentwicklung des höheren Dienstes (s. Abb.) könne in Form einer Vernetzung bei der Durchführung der Entwicklungs-Assessment Center (Start: 09/2003) erfolgen. Die Beobachterinnen bzw. Beobachter der Entwicklungs-Assessment Center (EAC) lernen aufgrund ihrer Beobachtungen über das zweitägige EAC die Teilnehmerinnen bzw. Teilnehmer des EAC sehr gut kennen und könnten anschließend für etwa zwei der teilnehmenden Führungsnachwuchskräfte

des höheren Dienstes die Rolle der Mentorin bzw. des Mentors übernehmen. Auf diese Weise sei eine strukturelle Verankerung ohne Geschlechtsspezifizierung in die Führungskräfteentwicklung des höheren Dienstes gewährleistet.

Die strukturelle Verankerung in die Führungskräfteentwicklung des gehobenen Dienstes - die aus den Rückmeldungen zum Mentoring-Programm resultiert - könne darüber hinaus über eine jährliche Ansprache der Behörden und Ämter zur Benennung von potenziellen Mentorinnen und Mentoren sowie Mentees erfolgen. Auch hier sei auf diese Weise eine strukturelle Verankerung ohne Geschlechtsspezifizierung möglich.

Hierzu wird das Personalamt auf die Behörden und Ämter zukommen.

Europa-Pool stärkt Hamburgs Position in Brüssel

Dirk Klimach, Personalamt

Die Mitgliedstaaten der Europäischen Union haben die Möglichkeit, ihre Staatsbediensteten für einen befristeten Zeitraum als so genannte nationale Sachverständige (synonym: nationale Experten) zur Europäischen Union zu entsenden. Dies sind Beschäftigte mit spezifischem Know-how, das in der EU zur Erfüllung bestimmter Aufgaben benötigt wird. In den EU-Institutionen (Kommission, Rat etc.) sind zurzeit ungefähr 900 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als nationale Experten beschäftigt.

Vor diesem Hintergrund setzt sich dieser Beitrag insbesondere mit den Fragen auseinander, warum die Freie und Hansestadt Hamburg ihre Beschäftigten verstärkt als nationale Experten nach Brüssel entsenden möchte, wie sie die befristete Entsendung fördert, und welche Relevanz in diesem Kontext der im März dieses Jahres verabschiedete Europa-Pool hat.

Hintergrund – Wachsender Einfluss der EU auf die Bundesländer

Verordnungen und Richtlinien der EU wirken maßgeblich auf das Verwaltungshandeln und die Entscheidungspraxis der öffentlichen Verwaltung der Länder ein. Dies gilt für das materielle Verwaltungsrecht, d.h. die inhaltlichen Standards ebenso wie für das Verwaltungsverfahren- und Verwaltungsprozessrecht. Gegenwärtig werden bereits rund 80% der landespolitischen Entscheidungen direkt oder indirekt von europäischen Rechtsgrundlagen beein-

flusst. Mit der Verlagerung von allen Mitgliedsstaaten betreffenden Regelungskompetenzen auf die EU und der sich dynamisch neu entwickelnden europäischen Innen- und Rechtspolitik ist eine Rechts- und Verwaltungsgemeinschaft entstanden und weiter im wachsen, die neue und höhere Anforderungen an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter stellt. Dem muss eine verantwortungsvolle Landespolitik Rechnung tragen, indem sie die Europakompetenz ihrer Beschäftigten stetig steigert.

Nationale Sachverständige bei der EU

Auf Grund der wachsenden Bedeutung und Integration der EU bemühen sich die Mitgliedsstaaten bzw. Bundesländer zunehmend so genannte nationale Sachverständige zur Europäischen Union zu entsenden. Die (verstärkte) Entsendung nationaler Sachverständiger zur EU leistet einen wichtigen Beitrag, um die Europakompetenz der Verwaltung (weiter) zu steigern. So erwerben die entsandten Bediensteten während ihrer Zeit in Brüssel Einblicke in die EU-Verwaltungspraxis und erhöhen ihre Fremdsprachenkenntnisse. Die Behörden profitieren nach Rückkehr der entsandten Experten von deren bei der EU erworbenen Know-how, Erfahrungen und Kontakten. Mit Hilfe des gezielten Einsatzes nationaler Experten aus der Hamburger Verwaltung könnten hamburgische Vorstellungen auf europäischer Ebene eingebracht und wichtige Informationen in die FHH transportiert werden.

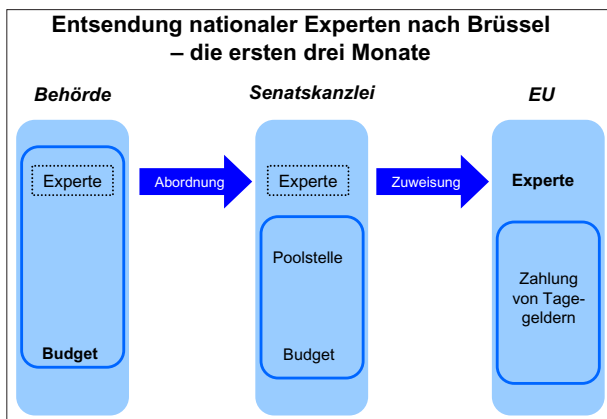


Abb. 1: Entsendungsmodell - die ersten drei Monate

Als nationale Sachverständige können Beschäftigte verschiedener Berufsgruppen (i.d.R. des höheren Dienstes) der öffentlichen Verwaltung (z.B. Juristen, Wirtschaftswissenschaftler, Ingenieure, Lehrer, Ärzte etc.) zur EU entsandt werden. Die Europäische Kommission veröffentlicht Stellenausschreibungen ihrer Generaldirektionen (organisatorische Arbeitseinheiten der EU-Kommission) ungefähr monatlich, auf die sich Beschäftigte sämtlicher Mitgliedstaaten und Bundesländer bewerben können. Verläuft die Bewerbung eines Beschäftigten erfolgreich, so wird sie oder er für i.d.R. zwei Jahre zur EU entsandt. Während dieser Zeit bleiben sie Bedienstete ihres entsendenden Dienstherrn (der Freien und Hansestadt Hamburg), der auch weiterhin die Bezüge an die Mitarbeiterin bzw. Mitarbeiter leistet.

Die Europäische Kommission übernimmt ihrerseits insbesondere die Zahlung eines Tagegeldes. Dies soll die höheren Lebenshaltungskosten und die mit der Entsendung verbundenen Aufwendungen wie Umzugskosten, Reisekosten etc. abdecken.

Europa-Pool – Organisation und Finanzierung der Entsendung Nationaler Sachverständiger

Die befristete Entsendung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als nationale Experten stellt ein effektives Instrument dar, um die EU-Fachkompetenz der öffentlichen Verwaltung zu steigern. Deshalb sind aus der Bundesrepublik Deutschland zurzeit 150 Beschäftigte als nationale Sachverständige - davon 50 aus den Bundesländern - bei der EU tätig. In den letzten Jahren wurden auch zwei Hamburger Experten nach Brüssel entsandt. Um die Anzahl Hamburger Entsandter weiter zu erhöhen, war die Implementierung eines neuen Anreiz- und Finanzierungssystems erforderlich, dass die individuelle Bereitschaft für Einsätze als nationale Experten erhöht und die entsendenden Behörden entlastet. Vor diesem Hintergrund hat der Senat in seiner Sitzung am 18. März 2003 die Errichtung des Europa-Pools beschlossen, um zu einer institutionalisierten Veranke-

rung bei der Entsendung Landesbediensteter zu gelangen. Der Europa-Pool besteht aus insgesamt drei Poolstellen, die ab dem Haushaltsjahr 2004 bei der Senatskanzlei angesiedelt werden. Das Modell der Entsendung zur EU mittels des Europa-Pools sieht wie folgt aus (vgl. Abb. 1 und 2). Am Tag seiner Entsendung (z.B. 01.01.2004) wird der nationale Experte zur Senatskanzlei abgeordnet und der EU-Kommission zugewiesen.

In den ersten drei Monaten (01.01.-31.03.2004) der Entsendung nach Brüssel hat die jeweilige Fachbehörde die Personalkosten zu tragen, da in diesem Zeitraum der Europa-Pool noch nicht in Anspruch genommen werden kann. Ab dem vierten Monat (01.04.2004) wird der Experte auf eine der Poolstellen in die Senatskanzlei versetzt. Ab diesem Zeitpunkt stehen der Behörde sowohl die Stammstelle als auch die Budgetmittel zur Nachbesetzung

Staatsrat Reinhard Stuth (Europabeauftragter des Senats) zu den Chancen des Europa-Pools:

„Ich bin überzeugt davon, dass die Implementierung des Europa-Pools einen Meilenstein zu einer verstärkten und nachhaltigen Entsendung unserer Landesbediensteten zur EU darstellt. Auf Grund der zunehmenden Bedeutung von EU-Vorhaben - auch für Hamburg - benötigen wir diese Fachleute, die an den strategisch wichtigen Stellen vor Ort in Brüssel tätig sind.“

Der Einsatz von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern bei der EU bereichert zum einen deren europapolitische Kompetenz und zum anderen werden sie in europäische Expertennetzwerke eingebunden, wodurch wichtige Informationen in die Hansestadt fließen. Unsere Experten können die EU-Verwaltung in Brüssel für regionale Besonderheiten und spezifische Anliegen Hamburgs sensibilisieren. In Gebieten, die gravierende Hamburger Interessen berühren (z.B. im Bereich des Hafens und des Luftverkehrs) wird künftig gezielt auf eine Entsendung nationaler Sachverständiger hingewirkt.

Gerade mit Blick auf die Erweiterung der EU um 10 neue Mitgliedstaaten zum 1. Mai 2004 erhält diese Maßnahme eine besondere Bedeutung – sie zeigt, dass sich Hamburg durch eine verstärkte Präsenz in Brüssel der europäischen Herausforderung stellt und konsequent die damit verbundenen Chancen zu nutzen weiß.“

zur Verfügung. Der entsandte Bedienstete soll für i.d.R. zwei Jahre bei der EU tätig sein, sodass er beim genannten Beispiel bis zum 31.12.2005 die Poolstelle in Anspruch nimmt und anschließend eine geeignete (möglichst europaspezifische) Position in der Hamburger Verwaltung übernimmt. Im Rotationsverfahren könnte diese Poolstelle ab dem 01.01.2006 von dem nächsten nationalen Sachverständigen, der nach Brüssel entsandt wird, genutzt werden.

Die Implementierung des Europa-Pools mit den drei Poolstellen hat folgende zentrale Vorteile:

- Die Fachbehörden haben einen verhältnismäßig geringen finanziellen Aufwand, da sie lediglich für die ersten drei Monate die Kosten der Entsendung zu tragen haben. Dies ermöglicht auch „kleineren“ Behörden, eine Mitarbeiterin bzw. einen Mitarbeiter nach Brüssel zu entsenden.
- Die Behörden können ab dem vierten Monat der Entsendung die Stammstelle (evtl. befristet) nachbesetzen und haben somit keinen großen Zeitraum der Vakanz.
- Der Europa-Pool ermöglicht ein nachhaltiges Rotationsverfahren, durch das sich die Zahl entsandter Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter kontinuierlich erhöht. Dies führt zu einer stetig wachsenden Europakompetenz der Hamburger Verwaltung.
- Der Europa-Pool erlaubt ein institutionalisiertes Verfahren und ein geregeltes Anreiz- und Finanzierungssystem bei der Entsendung. Hierdurch wird sich die Wettbewerbssituation bzgl. der Entsendung von nationalen Sachverständigen gegenüber anderen Mitgliedstaaten und Bundesländern deutlich verbessern. Andere Bundesländer, die erfolgreich Experten zur EU entsenden, haben sich für ähnliche Poolösungen entschieden.

Maßnahmen zur Optimierung der Entsendung

Die Errichtung des Europa-Pools stellt einen wichtigen Schritt zur Förderung der Entsendung nationaler Sachverständiger dar - allerdings bedarf es noch ergänzender aufeinander abgestimmter Maßnahmen, um die Potenziale dieses Pools optimal nutzen zu können. Hierzu zählt z.B. die proaktive Kontaktaufnahme und -pflege mit den für die Entsendung von nationalen Experten zuständigen Stellen der EU, um frühzeitig – ggf. auch vor einer offiziellen Stellenausschreibung – über frei werdende Sachverständigen-Stellen Kenntnis zu erlangen. Hierbei könnten insbesondere die guten „Vor-Ort-Kontakte“ des Hanse-Office in Brüssel genutzt werden. Zudem bedarf



Abb. 2: Entsendungsmodell - ab dem vierten Monat

es des Aufbaus eines Interessentenpools, in den Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zusammengefasst werden, die sich für eine befristete Entsendung interessieren und hierfür auch über die entsprechenden Qualifikationen verfügen.

Ein solcher Interessentenpool ermöglichte einen besseren Abgleich zwischen den Anforderungsprofilen der (von der EU-Kommission angebotenen) Experten-Stellen und den potenziellen Hamburger Sachverständigen. Zudem wird angestrebt, dass sich Hamburg und Schleswig-Holstein bei der Entsendung von nationalen Sachverständigen abstimmen. Insbesondere soll eine Konkurrenzsituation bei Bewerbungen vermieden und ein gemeinsamer Erfahrungsaustausch gewährleistet werden. Diese verstärkte europapolitische Kooperation ist vor dem Hintergrund der gemeinsamen europäischen Ländervertretung in Brüssel (Hanse-Office) zweckmäßig. Beide Länder können von den entstehenden Synergieeffekten profitieren.

Wenn für eine Experten-Stelle mehrere Hamburger Beschäftigte in Frage kommen, so wird das Personalamt mittels eines Auswahlverfahrens die geeignete Kandidatin bzw. den geeigneten Kandidaten ermitteln – die endgültige Entscheidung über die Entsendungsabsicht eines Beschäftigten wird dann im Staatsrätekollegium getroffen. Über diese (hier bereits skizzierten) Punkte hinaus bedarf es weiterer konkreter Maßnahmen zur Optimierung der Entsendungsintentionen. Aus diesem Grunde wird zurzeit unter der Federführung des Personalamts ein Konzept erarbeitet, das diese Maßnahmen zum Gegenstand hat. Dieses Konzept wird sich nicht nur mit einer optimalen Einsatzstrategie zur Entsendung der nationalen Sachverständigen beschäftigen, sondern auch andere Bereiche (z.B. Aus- und Fortbildung) umfassen, die zu einer verstärkten Europakompetenz der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Hamburger Verwaltung führen.

Zudem werden Möglichkeiten eruiert, wie (in einem geregelten Austausch) auch Bedienstete der EU zunehmend für Aufenthalte in der hamburgischen Verwaltung gewonnen werden können.

Schwerpunktthema: Fortbildung

Die Strukturen der Fortbildung werden neu geordnet - warum?

Petra Lotzkat, Personalamt

*„Wer A sagt, muß nicht B sagen. Er kann auch erkennen, daß A falsch war.“
(Bertolt Brecht)*

Dieses Zitat von B. Brecht ermutigt dazu, mit immer wieder neuem Blick auf die Dinge zu schauen, die wir tun, und kritisch zu hinterfragen, wie wir sie tun. Das Zitat drückt in einfacher Sprache das aus, was wir heute mit Begriffen wie Qualitätsmanagement, Geschäftsprozessoptimierung, Prozess-Steuerung oder Ähnlichem belegen.

Dieser Artikel soll Ihnen als Leserinnen und Leser einen Einblick in die nicht nur in Hamburg geführte Diskussion über zukunftsfähige Strukturen der Fortbildung geben, Sie über den Stand des Auftrags aus Jesteburg informieren und Kooperationsmöglichkeiten mit Fortbildungsträgern in der hamburgischen Verwaltung benennen.

Ein kurzer Blick auf andere

Die Fortbildung, die sich selbst gern als „Motor der Bewegung“ sieht und versteht, gerät landesweit nun selbst in Bewegung. In Hamburg, aber auch in anderen Bundesländern, in Städten und Kommunen, werden nicht nur die Inhalte von Fortbildung diskutiert, sondern zunehmend auch die organisatorische Struktur, in der Fortbildung konzipiert, organisiert und dem Teilnehmer / dem Kunden angeboten wird.

Diese Strukturdiskussion folgt zwei wesentlichen Impulsen:

- Ausgehend von dem Handlungsansatz der dezentralen (Ressourcen-)Verantwortung werden zentrale Fortbildungsabteilungen aufgelöst, die Verantwortung für die Auswahl von Fortbildungsmaßnahmen und Fortbildungsträgern in die Fachbereiche /Fachämter gegeben und auch die Fortbildungsbudgets werden entsprechend dezentralisiert.

Diese strukturelle Entwicklung haben wir in den vergangenen Jahren (beginnend mit der Diskussion um das Neue Steuerungsmodell 1994/95) innerhalb der hamburgischen Verwaltung erlebt; sie ist mir persönlich aber auch sehr vertraut aus der fachlichen Diskussion mit anderen Mitgliedern der KGSt.

Diese Entwicklung hält nach wie vor an. Die u.a. für dieses Thema verantwortliche Referentin der KGSt Elke Holzrichter (s.a. den in dieser Ausgabe von Frau Holzrichter veröffentlichten Artikel)

nennt hierfür beispielhaft die Städte Leipzig und Stuttgart.

- Daneben wird ein Trend erkennbar, im Bereich der Fortbildung zu mehr Kooperationen zu gelangen. So hat beispielsweise das Land Sachsen erst im Januar diesen Jahres einen Kooperationsverbund geschaffen, der die für die ressortübergreifende und die für die fachliche Fortbildung verantwortlichen Institutionen verpflichtet, im Bereich der Konzeption, Methodik, Evaluation aber auch im Bereich des Ressourcenmanagements enger zusammen zu arbeiten (siehe Kasten).

**Auszug aus der Gemeinsamen
Verwaltungsvorschrift über den
Kooperationsverbund der
Fortbildungseinrichtungen der Landesverwaltung
Sachsen**

(vom 21. Januar 2003)

IV. Aufgaben

Dem Kooperationsverbund obliegen folgende Schwerpunktaufgaben:

1. Entwicklung und Abstimmung fachlicher und methodischer Konzepte,
2. Erarbeitung von Konzepten zur Auslagerung von Aufgaben an externe Bildungsträger,
3. Entwicklung und Testung von Instrumenten zum Qualitätsmanagement,
4. Führung einer gemeinsamen Dozentendatei,
5. Umsetzung eines gemeinsamen Ressourcenmanagements (Raumpool, Seminartechnik, gemeinsame Beschaffung, Bindung externer Raumkapazität/ Tagungshotels) und
6. Anwendung einheitlicher Methoden zum Lernen mit neuen Medien (Nutzung von Portalen, Umsetzung virtueller Konzepte, Schaffung von Grundlagen für ein Wissensmanagement).

Auch in anderen Ländern - z.B. Brandenburg - werden solche Diskussionen geführt. In Nordrhein-Westfalen überlegen zurzeit die Städte, inwieweit sie die städtischen Angeboten stärker miteinander verknüpfen können.

Innere Logik von „Dezentralisierung“ und „Kooperation“

Beide Strukturansätze haben eine ausgeprägte ökonomische Motivation. Die Diskussion um die Dezentralisierung geht von dem ökonomischen Prinzip aus, dass (nur) derjenige, der die Verantwortung für die personellen und finanziellen Ressourcen trägt, diese am sinnvollsten einsetzen kann und wird.

Die Diskussion um Kooperation (und damit in gewisser Weise verbundener) Zentralisation geht demgegenüber von dem Ansatz aus, dass insbesondere im Bereich der Konzeption, des Erfahrungs- und Wissensaustausches Synergieeffekte entstehen können, die den Ressourcenverbrauch senken und gleichzeitig die Professionalität steigern. Die relativ neu entfachte Diskussion um stärkere Kooperation ist ohne den Hintergrund der angestrebten Haushaltslagen insbesondere der Kommunen und der Länder nicht denkbar.

Trotz dieser deutlichen ökonomischen Motivation steht hinter beiden Strukturdiskussionen immer auch die Frage, welches professionelle Selbstverständnis Fortbildung hat. Rolle und Funktion, die eine Organisation wie die (hamburgische) Verwaltung ihrer Fortbildung zuweist, sind neben der Frage der finanziellen Ressourcen Determinanten dieser Strukturfrage.

Neuordnung der ressort- und fachübergreifenden Fortbildung in Hamburg - Reformauftrag aus den Jesteburger Beschlüssen

Ausgangspunkt aller derzeit in Hamburg diskutierten Überlegungen sind die nun seit rund einem Jahr viel zitierten „Jesteburger Beschlüsse“.

Die Mitglieder des Senats haben auf ihrer Klausursitzung am 04. und 05. Mai 2002 in Jesteburg für den Bereich der Fortbildung zwei Maßnahmen als Beitrag zur Aufgabenkritik und Effizienzsteigerung beschlossen:

- a) Aushandeln von Dozentenrahmenverträgen durch das Personalamt,
- b) Zusammenführen der dezentral und zentral vorgehaltenen finanziellen und personellen Fortbildungsressourcen beim Personalamt.

Abschluss von Dozentenrahmenverträge für die Haushaltsjahre 2003 und 2004

Der Teilauftrag a) ist zwischenzeitlich abgeschlossen. Ziel der mittlerweile für das Jahr 2003 geführten Verhandlungen mit den Externen über Rahmen-

verträge ist nicht nur die Entlastung der dezentralen Fortbildungsbudgets, sondern gleichzeitig auch die Entlastung von Vertragsverhandlungen im Einzelfall, die Erhöhung der Verhandlungssicherheit bei der Verpflichtung neuer Dozentinnen und Dozenten sowie die Erhöhung der Markttransparenz.

Mit der Drucksache 2003/0386, die am 01.04.2003 beschlossen wurde, wurde die Entscheidung des Senats herbeigeführt, für die Jahre 2003 und 2004 über Dozentenrahmenverträge sich stärker als bisher als Auftraggeber im Fortbildungsmarkt zu positionieren.

Insgesamt 58 Dozentinnen und Dozenten haben zwischenzeitlich Rahmenverträge mit der Stadt für sog. „Standardseminare“ abgeschlossen. Unter Standardseminaren werden alle Maßnahmen mit vorab festgelegtem Curriculum und Seminarinhalt verstanden, die zwar jeweils zielgruppenspezifisch aufbereitet, doch relativ einheitlich durchgeführt werden können. Anders gelagert ist der Fall, wenn die Behörden und Ämter Teamentwicklungsmaßnahmen oder besondere bereichsspezifische Maßnahmen (z.B. die Entwicklung von Leitbildern, Produktkennzahlen, Bereichsstrategien, die Zusammenführung von Ämtern u.ä.) anstoßen, die von den Externen detailliertere Kenntnisse des Bereichs erfordern – und damit eine intensivere Vor- und ggf. auch Nachbereitung der Veranstaltungen - sowie methodisch-didaktisch eine höhere Flexibilität. Maßnahmen im Bereich der Team- und Organisationsentwicklung fallen somit oft nicht unter das Themen- und methodische Spektrum von Standardseminaren, so dass die Behörden und Ämter in diesen Fällen eine höhere Verhandlungsflexibilität benötigen.

Aus dem relativ großen Pool der vertraglich verpflichteten externen Trainerinnen und Trainer können die Behörden nun ihre Wahl treffen, wen sie für welches Seminar einsetzen wollen. (Zum Vergleich: Bremen, das aufgrund seiner Größe zwar deutlich weniger Seminare durchführt, aber ein vergleichbares Themenspektrum in seiner Fortbildung abbildet, verpflichtet jährlich zwischen 10 und 15 unterschiedliche Externe). Der Dozentenpool steht aus unserer Sicht zudem für hohe Qualität, da sich die von uns verpflichteten Dozentinnen und Dozenten einem strukturierten und methodisch versierten Auswahlverfahren stellen müssen.

Das für die Verpflichtung von Externen entwickelte konkrete Verfahren ist im nebenstehenden Kasten abgebildet.

Über den Einsatz von Dozentinnen und Dozenten, mit denen Rahmenverträge geschlossen wurden, können die Behörden ihre Dozenten honorare für den Bereich von Standardseminaren um knapp 12 v.H. senken. Hieraus resultieren im Bereich der dezentralen Fortbildung Einsparungen von 65.000,- EUR. Die Einsparverpflichtungen in gleicher Höhe übernimmt in

Verfahren bei der Verpflichtung von externen Trainerinnen und Trainern

- Bieten die Behörden und Ämter im Bereich der dezentralen Fortbildung Standardseminare an, sind künftig grundsätzlich Dozentinnen und Dozenten mit einem Rahmenvertrag zu verpflichten; die entsprechenden Einzelverträge seitens der Behörden und Ämter mit den entsprechenden Externen sind auf der Grundlage des Rahmenvertrages abzuschließen. Die zentral ausgehandelten Honorare dürfen dabei nicht überschritten werden.
- Das Personalamt gewährleistet gegenüber den Behörden und Ämtern Markttransparenz durch die Bekanntgabe aller Rahmenvertragspartnerinnen und -partner und den entsprechenden Themenkomplexen. Honorare werden den Behörden und Ämtern (aus Gründen des Vertrauensschutzes gegenüber den Dozentinnen und Dozenten) jederzeit auf Anfrage genannt, wenn diese dem Personalamt gegenüber ein Verhandlungsinteresse bekunden.
- Wollen die Behörden mit Externen, die einen Rahmenvertrag für den Bereich der Standardseminare abgeschlossen haben, Workshops, Teamentwicklungsmaßnahmen u.a. durchführen, sind die Honorarverhandlungen in Anlehnung an die bestehenden Rahmenverträge zu führen. Besonderheiten der Veranstaltung können somit vertraglich berücksichtigt werden.
- Gleiches gilt für Coachingmaßnahmen. In Anlehnung an den vereinbarten Tagessatz sind hier in dezentraler Verantwortung Stundensätze auszuhandeln.
- Wollen die Behörden und Ämter aus im Einzelfall nachvollziehbaren Gründen Externe für Seminare oder Veranstaltungen verpflichten, die ausschließlich in ihrer dezentralen Fortbildung tätig sind und für die kein Rahmenvertrag besteht (in Einzelfällen können das besondere Vertrauensverhältnis zu den Dozentinnen und Dozenten oder bisher gewonnene Erfahrungen eine besondere Rolle bei der Auswahl spielen), sind auch hier künftig die Honorarverhandlungen in Anlehnung an bestehende Rahmenverträge mit Externen, die vergleichbare Themen anbieten, zu führen.
- Das Personalamt berät auf Wunsch der Behörden und Ämter diese in allen Angelegenheiten der Vertragsverhandlungen mit Externen und schließt auf Initiative der Behörden auch Rahmenverträge mit ausschließlich dezentral eingesetzten Dozenten. Das Personalamt betont an dieser Stelle ausdrücklich, dass es sich in diesem Zusammenhang als Dienstleister versteht.
- Dieses Verfahren gilt zunächst für die Haushaltsjahre 2003 und 2004. Das Personalamt wird die Anwendung der Rahmenverträge evaluieren und über das Ergebnis gegenüber dem Senat bis zum 30.6.2004 berichten, um rechtzeitig über die Verhandlungsbedingungen gegenüber externen Dozentinnen und Dozenten für das Haushaltsjahr 2005 entscheiden zu können.

den Haushaltsjahren 2003 sowie 2004 das Personalamt für die Behörden und Ämter.

Über den Abschluss von Dozentenrahmenverträgen hinaus ist es jedoch Ziel, Wissen und Know-how der heute sowohl zentral als auch dezentral organisierten fachübergreifenden Fortbildung stärker zu bündeln und im Sinne eines internen Dienstleisters zu positionieren.

Dies ist Gegenstand des Teilauftrages b), der allerdings deutlich schwieriger zu realisieren ist.

Neuordnung und Neupositionierung - Zum Hintergrund

Die berufliche Fortbildung der Beschäftigten der hamburgischen Verwaltung findet zentral und dezentral statt. Nach den Fortbildungsrichtlinien von 1982 (Vereinbarung gemäß § 94 des Hamburgischen Personalvertretungsgesetzes), die - unabhängig von dem Reformauftrag aus Jesteburg - mit den Spitzenorganisationen der Gewerkschaften und Berufsverbände neu verhandelt werden sollten, hat das Personalamt vor allem die Aufgabe, die Führungfortbildung und die ressort- und fachlich übergreifende Fortbildung inhaltlich zu konzipieren, zu organisieren und anzubieten. Auch die inhaltliche und methodische Weiterentwicklung der beruflichen Fortbildung ist danach Aufgabe des Personalamtes.

Demgegenüber ist es Aufgabe der Behörden, die fachliche Fortbildung ihrer Beschäftigten zu gewährleisten.

Angesichts des jetzigen Reformauftrags sind die beabsichtigten Verhandlungen mit den Spitzenorganisationen zurückgestellt, bis sich erste Eckpunkte für die Neuordnung der Fortbildung abzeichnen.

Die beschriebene strikte - organisatorische und inhaltliche - Trennung der Fortbildung in zentral und dezentral ist faktisch in den vergangenen Jahren unter folgenden Entwicklungen aufgegeben worden:

- Seit Anfang der 90er Jahre haben die Behörden und Ämter ihre Anstrengungen im Bereich der Personalentwicklung erheblich erhöht. Dies drückt sich zum einen - im Vergleich zum damaligen Zeitpunkt - in einer deutlichen Aufstockung ihrer Fortbildungsbudgets aus, zum anderen ist in dieser Zeit die klassische Funktion der seit Ende der 70er/Anfang der 80er Jahre bestehenden „Fortbildungssachbearbeitung“ weitestgehend in das organisatorische Feld der „Personalentwicklung“ integriert worden. Schwerpunkte der dezentralen Personalentwicklung wurden über die dezentrale Fortbildung transportiert. Die Fortbildung hat sich gerade in der Anfangszeit der Personalentwicklung als Schlüsselfunktion erwiesen.
- Neben der Fortbildung in Form von Seminaren und Trainings haben sich vor diesem Hintergrund

zunehmend Fortbildungsformen „vor Ort“ entwickelt (so z.B. Coaching, Teamentwicklung, Führungskräftezirkel u.ä.).

Sowohl die Kapazitäten als auch Organisation und Angebotsspektrum der Zentralen Fortbildung allein hätten diese Bedarfe zum damaligen Zeitpunkt nicht decken können.

- Beginnend ab 1995/96 haben die Behörden und Ämter im Kontext der Dezentralisierung von Ressourcen und Verantwortung dann ihre Fortbildungsbudgets zum Teil auf Ämterebene budgetiert und damit oft auch die inhaltliche Verantwortung abgegeben.

In der Gesamtschau bedeutet dies, dass zum heutigen Zeitpunkt nicht (mehr) transparent ist, welche Fortbildungsbedarfe aus welchem Anlass von wem artikuliert und von wem diese Bedarfe mit welchen Ressourcen realisiert werden.

Neuordnung und Neupositionierung der Fortbildung - Vorgehen

Wie dieses sich inhaltlich überschneidende Angebot der fachübergreifenden und Führungsfortbildung künftig so organisiert und angeboten werden kann, dass für alle Beteiligten hierbei ein Gewinn (an Ressourcen und Professionalität) gegenüber der derzeitigen Situation entsteht, ist die Frage an der wir im Personalamt zusammen mit den Behörden arbeiten.

Vor dem Hintergrund der Sensibilität des Prozesses ist nur ein Vorgehen denkbar und möglich gewesen, das die Behörden einbindet und an dem sie inhaltlich mitwirken können. Aber auch aus eigenem Interesse des Personalamtes heraus ist die dauerhafte Unterstützung durch die Behörden für die zentrale Fortbildung existenziell:

Anders als bei anderen Reorganisationsvorhaben wird die - neu strukturierte - zentrale Fortbildung (Arbeitstitel: „Fortbildungsinstitut“) ihre Teilnehmerinnen und Teilnehmer auch zukünftig aus den Behörden gewinnen müssen. Kunden sind aber nicht nur die einzelnen potenziellen Teilnehmenden sondern auch die für das Personalmanagement der Behörden Verantwortlichen (Auftraggeber). Für diese verschiedenen Kunden muss das Angebot der zentralen Fortbildung dauerhaft so überzeugend und attraktiv sein, dass sie ggf. auch bereit sind, hierfür einen Preis zu zahlen. Zudem muss das Angebot nicht nur die klassischen Seminare, sondern auch flexible organisationsspezifische Maßnahmen umfassen. Dies bedeutet, bereits in der inhaltlichen Anlage des „Fortbildungsinstituts“ dessen spätere Marktfähigkeit zu berücksichtigen.

In diesem Kontext sind Methodik und Geschwindigkeit des Umsetzungsprozesses zu bewerten. Die Schritte im Einzelnen sind:

- (1) Durchführung einer Geschäftsprozessanalyse,
- (2) Ressourcenerhebung, Beschreibung des abzudeckenden Angebots,
- (3) Modellentwicklung.

Für diese Schritte haben wir vier Kooperationspartner gewonnen (Behörde für Soziales und Familie, Behörde für Wissenschaft und Forschung/ Universität Hamburg, Behörde für Umwelt und Gesundheit, Bezirksamt Hamburg-Mitte). Zudem werden alle Behörden in regelmäßigen Abständen über den Sachstand informiert.

Stufe 1 ist vollständig und Stufe 2 nahezu abgeschlossen. Auch ein erster Versuch einer Modellentwicklung ist zwischenzeitlich vorgenommen worden.

Parallel hierzu führen wir ein Benchmarking mit einigen Verwaltungen durch (hierzu gehören insbesondere die Stadtstaaten Bremen und Berlin, aber auch die Stadt Duisburg, die als erste Großstadt vor rund 10 Jahren ihre Fortbildung in Form eines Fortbildungsinstitutes organisiert hat).

Neuordnung und Neupositionierung der Fortbildung - Erste Ergebnisse

Eine kurze Zusammenfassung der wesentlichen Ergebnisse der ersten Stufen der Neuordnung und Neupositionierung der ressort- und fachübergreifenden Fortbildung soll einen ersten Eindruck über den Diskussionsstand und die weiteren Überlegungen geben.

Die Umfeld- und Geschäftsprozessanalyse (Stufe 1), mit deren Hilfe das Zusammenspiel zentrale – dezentrale Fortbildung analysiert wurde, ist im Januar 2003 abgeschlossen worden, und die Ergebnisse sind den Fortbildungssachbearbeiterinnen und -sachbearbeitern der Behörden am 04.02.2003 vorgestellt worden. Sie zeigt im Wesentlichen, dass

- das Zusammenwirken von zentralen und dezentralen Arbeitsschritten und –prozessen - auch unter Status-quo-Bedingungen erhebliches Optimierungspotenzial beinhaltet (z.B. in der Frage der inhaltlichen Abstimmung des Angebots der zentralen Fortbildung auch und gerade in der Verknüpfung mit den dezentralen Angeboten, der zielgruppengerechten Ansprache der potenziellen Teilnehmerinnen und Teilnehmer, des Nutzens flexibler Angebote des Personalamtes, aber auch bei methodischen Fragestellungen wie der Bedarfsermittlung, der Dozentenauswahl oder des Lerntransfers),
- in diesem Zusammenhang entstehende Rationalisierungspotenziale nur über intelligente IuK-technische Lösungen zu realisieren sind, die die Kommunikation mit den Behörden (Unterstützung

des Workflow) und den unmittelbaren Dialog mit den potenziellen Teilnehmerinnen und Teilnehmern der Fortbildung erlauben (im Sinne des E-Government-to-Employee auf der Ebene eines Personalportals).

In Zusammenarbeit mit den Zentralen Personaldiensten führen wir deshalb gegenwärtig eine Marktrecherche im Hinblick auf eine diesen Zukunftsanforderungen gerecht werdende Standardsoftware durch und bereiten eine Ausschreibung vor.

- Des Weiteren bedürfen die Rolle und Aufgaben der dezentralen Fortbildung (Sachbearbeitung) sowohl unter Status-quo-Bedingungen als auch im Kontext der Neuordnung der Fortbildung dringend einer neuen inhaltlichen Beschreibung und Positionierung.

Dies insbesondere in Verknüpfung mit den Ergebnissen der Ressourcenabfrage (Stufe 2).

Fortbildungsausgaben pro Mitarbeiter von 8,24 EUR bis 302,33 EUR.

Dies lässt die These zu, dass die budgetierten Bereiche eine zielgerichtete Fortbildung, die die bereichsspezifische Personalentwicklung aktiv unterstützt, letztlich nicht übernehmen können, sondern im Einzelfall für ein bis zwei Personen eine fachliche Fortbildung oder alternativ einen ein- bis zweitägigen Workshop finanzieren können.

Die in einigen Behörden deutliche Zersplitterung der Fortbildung spiegelt sich nicht nur in der Kleinteiligkeit der Budgetansätze wider, sondern auch in den Stellenanteilen, die für Fortbildung verwandt werden. Diese schwanken zwischen einer ganzen Stelle und Stellenanteilen von 0,01 (= 1%)!

Unabhängig von dem unbestreitbaren persönlichen Engagement der einzelnen Fortbildungssachbearbeiterinnen und -sachbearbeiter muss an dieser Stelle die Frage erlaubt sein, ob mit derartig geringen Stellen- und Budgetanteilen eine professionelle Fortbildung überhaupt möglich ist.

Die Eckpunkte einer ersten Modellüberlegung für eine zentralisierte ressort- und fachübergreifende Fortbildung zeigt die nebenstehende Abbildung.

(Nur) In einem solchen Modell können die fachlichen Kompetenzen „rund um das Thema Fortbildung“ im Interesse der Kunden gebündelt und auf hohem Niveau weiterentwickelt werden.

Will Fortbildung in dieser Stadt jedoch erfolgreich sein und die Umstrukturierung der Verwaltung gezielt unterstützen, dann bedarf sie auch im Rahmen einer zentralen Angebotsstruktur der qualifizierten Beratung „vor Ort“.

Fortbildungsberatung wird künftig nicht (mehr) die Distribution von Angeboten oder die Vorbereitung und Weiterleitung der Teilnehmermeldungen umfassen; sondern Fortbildungsberatung wird ihre Rolle so ausfüllen müssen, dass sie für Führungskräfte und Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern eine akzeptierte Ansprechpartnerin ist und sich gegenüber dem „Fortbildungsinsitut“ als kritische Kundin und Nachfragerin erweist - eine Begegnung „auf gleicher Augenhöhe“!



Anmerkung: Dies ist das Ergebnis einer ersten Diskussion mit den Behörden (Kooperationspartner) am 09.12.2002.

Auch die Ressourcenabfrage ergibt interessante Informationen. Hier einige Zahlen (auf der Basis der Werte von 2002):

Die Fortbildungsbudgets der Behörden, aus denen gegenwärtig sowohl die fachliche als auch die eigene fachübergreifende Fortbildung finanziert wird, betragen zwischen 7.000,- EUR (SfG) und 175.000,- EUR (BBV). Bei den Bezirken schwanken die Ansätze zwischen 35.000,- EUR und 100.000,- EUR. Die interne Budgetierung führt zudem in einigen Bereichen zu kleinteiligsten Ansätzen von im Minimum bis rd. 1.500,- EUR. Im Durchschnitt sind dies jährliche

Über die weitere Entwicklung im Zusammenhang mit der Zentralisierung der ressort- und fachübergreifenden Fortbildung werden wir regelmäßig berichten. Getreu des eingangs formulierten Zitats werden wir uns bei der Neufassung der Strukturen der Fortbildung in Hamburg so offen und (selbst-)kritisch wie möglich zeigen.

Ein Plädoyer für Strategische Allianzen im Bereich der Fortbildung

Über den konkreten Reformauftrag aus Jesteburg hinaus, ist es jedoch aus Sicht der Verfasserin unverzichtbar, mit den verschiedensten Anbietern von Fortbildung in der hamburgischen Verwaltung in die inhaltliche Diskussion zu kommen und ggf. auch strategische Allianzen zu bilden. Ob diese Form der Kooperation dann - wie in Sachsen - in eine Kooperationsvereinbarung mündet oder ob bilaterale Kontrakte geschlossen werden, mag die weitere Entwicklung zeigen.

Zwei Anbieter für Fortbildung und sich abzeichnende Kooperationsfelder sollen an dieser Stelle beispielhaft genannt werden:

Schulungs- und Fortbildungsangebote des LIT-Schulungszentrums

Das Schulungszentrum des LIT konzentriert sich mit seinem Schulungs- und Fortbildungsangebot (einschließlich der IuK-Basisbildung) im Wesentlichen auf Seminare in den Themenfeldern

- Grundlagen der Informationstechnologie,
- Computerbenutzung und Dateiverwaltung,
- Textverarbeitung, Tabellenkalkulation, Datenbanken,
- Präsentation,
- Informations- und Kommunikationsnetze.

Neben der Vermittlung von Wissen und dem Anwendungstraining steht aber auch zunehmend die Auseinandersetzung mit Methoden im Vordergrund, so z.B. in Seminaren wie „DV-Projektmanagement“. Daneben bietet das LIT aber auch Seminare an, die sowohl thematisch als auch von der Zielgruppe her im engeren Sinne der „normalen“ ressort- und fachübergreifenden Fortbildung zuzuordnen sind, z.B. „Zeitmanagement“, „Telefontaining“. Aus übergeordneter Sicht - und im Sinne des Reformauftrags aus Jesteburg - wäre es sinnvoll, hier eine Profilschärfung zu verabreden, die mögliche Überschneidungen des Angebots von Fortbildung (weiter) reduziert.

Die Potenziale einer möglichen strategischen Allianz zwischen einer zentralisierten ressort- und fachübergreifenden Fortbildung und dem LIT liegen in den Themenfeldern „Lernen im Medienverbund“ und „Lernen im Netz“ (E-Learning/CBT/WBT).

Gesetzlicher Weiterbildungsauftrag der Hamburger Hochschulen

Nach § 3 Absatz 3 Satz 1 des Hamburgischen Hochschulgesetzes haben die Hamburger Hochschulen einen gesetzlich fixierten (gesellschaftlichen) Weiterbildungsauftrag zu erfüllen. Die Teilnahme an dieser berufsbegleitenden Weiterbildung setzt in der Regel einen Hochschulabschluss voraus und richtet sich somit vorrangig an ehemalige Absolventen der jeweiligen Hochschule.

Aus diesem gesetzlichen Auftrag heraus sind in den Hamburger Hochschulen verschiedene Weiterbildungseinrichtungen entstanden, die Kurse/Seminare, Kontaktstudiengänge, Kolloquien, Vorträge, Stammtische u.a. organisieren. Die fachlichen Themen richten sich nach den Schwerpunkten der jeweiligen Hochschulen; darüber hinaus finden sich in den Seminarangeboten dieser Weiterbildungseinrichtungen jedoch auch verschiedenste Angebote für die Bereiche „Management“, „Führung“ und „Kommunikation“, die auch von den Beschäftigten der Hochschulen selbst wahrgenommen werden können.

Beispiele hierfür sind:

- Das Weiterbildungszentrum WINQ als eine interne Einrichtung der Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg (gegründet 1995), seit März 2003 unterstützt durch den externen Verein „Zentrum für Weiterbildung, Information und Qualifizierung der Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg e.V.“, kurz „Weiterbildungszentrum WINQ e.V.“.
- Das Institut für Weiterbildung an der HWP e.V., ein Verein der Hamburger Universität für Wirtschaft und Politik, der seit über 10 Jahren existiert und seinerseits im Februar 2003 ein „Zentrum für Schlüsselqualifikationen“ gegründet hat.

Für diese (und auch die nicht aufgeführten) Weiterbildungsstellen/-einrichtungen gilt, dass die Beschäftigten der hamburgischen Verwaltung nicht primär zu der Zielgruppe ihres Angebotes gehören; dennoch erscheint es aus Sicht der Verfasserin sinnvoll, die Angebote dieser Einrichtungen stärker in das Bewusstsein der Personalverantwortlichen zu rücken, im Einzelfall von diesen Angeboten Gebrauch zu machen und insbesondere in den Fortbildungsfeldern „Management“ und „Betriebswirtschaft“ über strategische Allianzen nachzudenken.

Fortbildung quo vadis?

Elke R. Holzrichter, KGSt

Kommunale Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben mehr zu bieten als sie zurzeit realisieren können. Sie wollen mehrheitlich selbstbestimmter und eigenverantwortlicher arbeiten. „Unausgeschöpftes Humanpotenzial“ nennt das die empirische Sozialforschung.

Ist die kommunale Fortbildung in der Lage dieses Potenzial aufzugreifen?

Nach dem Entwicklungsschub der kommunalen Fortbildung Mitte der 90er Jahre scheint jetzt eine Konsolidierungsphase eingetreten zu sein, die nicht ausschließlich, aber zu großen Teilen, Ausfluss der kommunalen Finanzkrise ist. Kommunale Fortbildung muss ihre Wirkungen und Leistungen (wie andere Organisationseinheiten auch) unter Beweis stellen. Diese Anforderungen entsprechen dem neu entwickelten Selbstverständnis eines internen Dienstleiters, das von vielen kommunalen Fortbildungseinheiten geteilt wird. Trotz dieses Selbstverständnisses ist es für die kommunale Fortbildung ungleich schwerer ihre Wirkungen zu belegen, weil Bildungs- und Entwicklungsprozesse durch übliche Controllingprozesse nur schwer erfasst werden können. Da ihre Wirkungen wenn überhaupt erst langfristig erkennbar sind und sich selbst dann monokausale Zuschreibungen im Sinne von Wenn-Dann-Sätzen als wenig erhellend erweisen, wird die Legitimationsbasis der Fortbildung immer eher fragil sein.

Aber gerade weil die Finanzkrise eine sorgfältige Abwägung von Kosten und Leistungen umso dringlicher einfordert, ist ein Professionalisierungsschub notwendig, der sich sowohl auf die methodischen und inhaltlichen als auch auf die strukturellen Aspekte der kommunalen Fortbildung bezieht.

Vision des Mitgestaltens: Intrapreneuring

Inhaltlich braucht die kommunale Fortbildung auch weiterhin die Ausrichtung an der Vision des Mitgestaltens. In der Wissenschaft und in der Privatwirtschaft hat sich in den letzten Jahren der, zugegeben sperrige, Begriff des Intrapreneurings herausgebildet. Gemeint ist eine Personalentwicklung, die mit all ihren Maßnahmen darauf ausgerichtet ist, die Beschäftigten in ihrer (Mit-)Verantwortung für die Gesamtverwaltung (und letztlich auch für das Gemeinwesen als Ganzes) zu bestärken. Schwerpunkte einer so verstandenen Personalentwicklung sind die Stärkung des Führungsverhaltens und die Selbstorganisation der Beschäftigten. Intrapreneuring hat natürlich zwei Seiten: Mitgestaltung und (Mit-) Verantwortung bedeuten für die Beschäf-

tigten, unaufgefordert an sich selbst weiterzuarbeiten. Das Grundverständnis von Intrapreneuring geht über das viel strapazierte „lebenslange Lernen“ hinaus. (Mit-) gestaltende Mitarbeiter/innen betrachten z.B. die Weiterentwicklung der so genannten Schlüsselqualifikationen als Selbstverpflichtung. Das würde bedeuten, dass eine strategisch ausgerichtete Fortbildung, die an der Vorstellung des Intrapreneurings ausgerichtet ist, Führungfortbildung nicht zur Pflicht machen müsste.

Neue (alte) Formen des Lernens

Erste Ansätze eines Bildungscontrollings in der Privatwirtschaft zeigen, dass die bereits seit Jahren bekannten, aber viel zu selten eingesetzten Lern- und Beteiligungsformen wie z.B. Qualitätszirkel Lerneffekte zeigen, die mit denen aus Seminaren vergleichbar sind. Je direkter Menschen gefordert werden, je direkter ihr eigener Beitrag ist, umso größer scheint der Lernerfolg zu sein. Das gilt natürlich auch für das eigenständige Lernen am Arbeitsplatz oder das Coaching. Dennoch bieten Qualitätszirkel einen weiteren nicht zu unterschätzenden Vorteil: Sie ermöglichen das gemeinsame Lernen in einer Gruppe. Eine Renaissance dieser alten Lernformen kann sinnvoll mit der Entwicklung der neuen Medien verbunden werden.

Neue Medien

Die Chancen, die sich durch die neuen Medien ergeben, fügen sich nahtlos ein in die Grundphilosophie einer emanzipatorischen Erwachsenenbildung: Lernen am Arbeitsplatz, Lernen mit hoher Selbstverantwortung und Lernen am konkreten Objekt. Hinzu kommt eine Selbstevaluation, also die eigenständige Überprüfung, ob die Lernziele erreicht wurden. Lernen mit neuen Medien wird häufig mit dem Schlagwort E-Learning benannt. Gemeint ist die Nutzung einer Vielzahl von neuen Medien: CBT's, WBT's bis hin zu Lernplattformen mit Diskussionsforen, Teletutoring, virtuellen Seminar- und Projekträumen, Chaträumen, Videokonferenzen usw.. Effektiver ist E-Learning, wenn es mit dem klassischen Präsenzlernen verbunden wird. Die dabei entstehende Methode wird Blended Learning genannt. E-Learning und Blended-Learning können zur weiteren Professionalisierung der Personalentwicklung beitragen. Je größer die Kommune ist, desto mehr Potenziale ergeben sich durch die neuen Medien. Allerdings sind die Investitionen zum Teil erheblich und eine Amortisation erst mittel- bzw. langfristig zu

erwarten. Sinnvoll sind diese Lernformen beispielsweise für die Einführung des neuen Haushalts- und Rechnungswesens sein (Vgl KGSt Bericht 1/2003).

Zentrale und dezentrale Fortbildung¹ (Vgl. KGSt Bericht 5/2000 Seite 2)

Jede noch so weit gehende Dezentralisierung der kommunale Fortbildung braucht eine zentrale strategische Weichenstellung. Kommunen, die in der ersten Dezentralisierungseuphorie darauf verzichtet haben, übergreifende Regeln, Standards und Angebote zu entwickeln, vermissen jetzt einen inhaltlichen, methodischen und auch emotionalen Zusammenhalt. Diese strategische Weichenstellung muss gemeinsam mit den Fachbereichen entwickelt und umgesetzt werden. Sie umfasst:

- die Einbindung der kommunalen Fortbildung in das kommunale Personalmanagement (dazu gehört, das gemeinsame Selbstverständnis zu klären, Synergien zu schaffen und methodische Widersprüche zu vermeiden);
- die Erarbeitung zentraler Rahmenregelungen (Anforderungen an bestimmte Zielgruppen, Anforderungen an die Qualitätssicherung, vergleichbare Standards, Nutzung neuer Medien, Entwicklung unterschiedlicher Lernformen);
- die Eckpunkte eines strategischen Fortbildungscontrollings und
- übergreifende Angebote zu wesentlichen Themen wie z. B. Bürgerkommune, Kundenorientierung und Gender Mainstreaming sowie übergreifende Angebote für bestimmte Zielgruppen wie Führungskräfte, neue Mitarbeiter/innen, Führungsnachwuchskräfte und Teilzeitbeschäftigte.

Die zentrale Serviceeinheit Personal ist Auftragnehmerin der Fachbereiche. Sie berät und hilft bei der Bedarfsermittlung, der Planung, der Organisation und der Evaluation einzelner Qualifizierungsmaßnahmen.

Je größer eine Kommune ist, umso dringlicher brauchen auch die jeweiligen Fachbereiche eine eigene strategische Weichenstellung. Sie müssen wissen, welche Qualifikationen zukünftig gefordert sein werden und welcher Qualifizierungsbedarf sich daraus ergibt.

Große Organisationseinheiten werden dazu eigene Fachkräfte haben, kleinere werden sich eher die Unterstützung aus dem zentralen Service holen.

Die Wirksamkeit kommunaler Fortbildung zeigt sich darin, wie Führungskräfte und Mitarbeiter/innen mit Qualifizierungen umgehen. Beide müssen Fortbildung als Teil der strukturellen und der individuellen Personalentwicklung wahrnehmen. Strukturell bedeutet, die Entwicklung der gesamten Organisationseinheit im Blick zu haben während individuell sich auf die berufliche Entwicklung eines/einer Mitarbeiter/in bezieht. Dreh- und Angelpunkt ist dabei das Mitarbeitergespräch. Hier wird der mögliche Qualifizierungsbedarf abgeklärt. Insbesondere bei Qualifizierungen, die die persönliche und soziale Kompetenz betreffen, sollten, ganz im Sinne des Intrapreneurings, mögliche Selbstbeteiligungen des/der Mitarbeiter/in kein Tabu sein. Zur Controllingaufgabe gehört auch nach einer Qualifizierungsmaßnahme im Kollegenkreis berichten zu lassen, was daraus Wertschöpfendes für die eigene Organisation genutzt werden kann.

¹ Vgl. KGSt Bericht 5/2000 Seite 2

Organisation der dienstlichen Fort- und Weiterbildung in der bremischen Verwaltung

Rolf Kempf, Senator für Finanzen Bremen

Durch die berufliche Fort- und Weiterbildung sollen die Leistungen der Verwaltung verbessert und die bürgernahe Aufgabenerfüllung gefördert werden. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sollen in die Lage versetzt werden, ihre berufliche Tätigkeit als Teil der gesellschaftspolitischen Gesamtaufgabe der Verwaltung zu erkennen und dieser Einsicht entsprechend zu handeln. Die berufliche Fort- und Weiterbildung zielt darauf,

- die beruflichen Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu

erhalten und zu erweitern sowie der technischen und organisatorischen Entwicklung anzupassen;

- zur Mobilität, zum beruflichen Aufstieg und zur persönlichen Entfaltung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beizutragen und benachteiligte Beschäftigtengruppen zu fördern;
- die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zur Beteiligung am Prozeß der Organisations-, Arbeits- und Technikgestaltung zu befähigen.

Vgl. § 2 der Dienstvereinbarung über berufliche Weiterbildung der Mitarbeiter/innen vom 09.09.1986 (Brem.ABl. Seite 482).

Nach dem Strategischen Personalentwicklungskonzept für die bremische Verwaltung (Land und Stadtgemeinde) wird die dienstliche Fortbildung durch vielseitige ressort- und fachübergreifende Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen bezogen auf Grundlagen-, Querschnitts-, Kommunikations- und Führungsqualifikationen durch ausbildungsergänzende Qualifizierung (Einführungsfortbildung) sowie bezogen auf die Erhaltung und Erweiterung der für die Tätigkeit erforderlichen Qualifikationen (Anpassungs- bzw. Förderungsfortbildung) mit jährlichen Fortbildungsprogrammen des Senators für Finanzen gefördert. Bei der Durchführung beruflicher Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen stützt sich das Referat auf eine enge Kooperation mit dem Aus- Fortbildungszentrum und der Verwaltungsschule.

Die Aufgaben werden zentral vom Senator für Finanzen im Referat für Personalentwicklung wahrgenommen, das historisch aus dem Abschnitt „Zentrale Fortbildung“ der inzwischen aufgelösten Senatskommission für das Personalverwesen (vergleichbar dem ehemaligen Senatsamt für Verwaltungsdienst) hervorgegangen ist. Mit der Einrichtung des Referats für Fort- und Weiterbildung im Jahre 1991 und der Weiterentwicklung im Jahre 1994 ist der gewachsenen Bedeutung der Fortbildung für die Organisationsentwicklung des bremischen öffentlichen Dienstes Rechnung getragen worden. Aufgabenschwerpunkte des Referates bildeten neben der Fort- und Weiterbildung der Bediensteten schon damals die Personal- und Frauenförderung sowie die Betriebliche Suchtkrankenhilfe. Damit waren wesentliche Bausteine des qualifizierenden Personalmanagementsegments vorhanden, die es erlaubten, für das Land und die Stadtgemeinde Bremen eine strategisch orientierte Personalentwicklung zu konzipieren (Senatsbeschluss vom 19.08.1997).

Bremen hat damit im Länder- und Großstadtvergleich frühzeitig eine deutliche Weichenstellung in der Personalarbeit vollzogen und sukzessive die Handlungsfelder der Personalentwicklung etabliert, systematisiert und vernetzt. Hierzu gehören nach der Dezentralisierung der personalrechtlichen Entscheidungsbefugnisse und der Einrichtung der Abteilung „Personal- und Verwaltungsmanagement“ beim Senator für Finanzen die Ministerial- und Steuerungsfunktionen sowie die Aufgaben der ressortübergreifenden Durchführungssteuerung auf den Gebieten

- bedarfsbezogene Fort- und Weiterbildung der Beschäftigten,
- Aufstiegs- und vorbereitende Mobilitätsförderung,
- Führungskräfteentwicklung,
- Gesundheitsförderung,
- Betriebliche Suchtprävention und -beratung,
- Frauenförderung sowie

- Personalentwicklungscontrolling, die im Rahmen des Personalmanagementkonzeptes für den Konzern Freie Hansestadt Bremen im Hinblick auf die Neuordnung der Aufgabenwahrnehmung weiterentwickelt worden sind.

Das Referat Personalentwicklung ist im Jahre 2003 um

- die ministeriellen Funktionen der Ausbildung und die Ausbildungsplanung
- die Personalvermittlung, insbesondere im Weg des Personalausgleichs
- das Personalmarketing einschl. der damit verbundenen Nachwuchsgewinnung für die allgemeine Verwaltung
- das personale Sozialwesen (Schwerbehindertenangelegenheiten, Vorruhestandsregelungen), d.h. Aufgaben des bisherigen Referats „Ausbildung“ angereichert worden. Daneben werden die Aufgaben der zuständigen Stelle für den öffentlichen Dienst und die Hauswirtschaft und des Prüfungsamtes für den Europäischen Studiengang Wirtschaft und Verwaltung wahrgenommen.

Dezentral wird die fachbezogene Fortbildung in der bremischen Verwaltung wie folgt wahrgenommen:

- für die Polizei durch die Hochschule für Öffentliche Verwaltung und die Bereitschaftspolizei,
- für die Feuerwehr durch die Landesfeuerwehrschule,
- für Lehrerinnen und Lehrer durch das Wissenschaftliche Institut für Schulpraxis,
- für Sozialpädagogische Fachkräfte und Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Wirtschaftlichen Sozialhilfe durch das Amt für Soziale Dienste sowie
- für die Steuerverwaltung durch die Landesfinanzschule und die Hochschule für Öffentliche Verwaltung.

Von den übrigen Beschäftigungsdienststellen werden Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen durch Einzelmaßnahmen realisiert (Entsendung zu externen Trägern der fachlichen Fort- und Weiterbildung). Dies bedeutet zugleich eine Aufteilung der Haushaltsmittel, die den Prinzipien dezentralen Personalmanagements sowie dezentraler Fach- und Ressourcenverantwortung entspricht. Hierbei werden im Rahmen der Programmplanung und -durchführung die zentralen und dezentralen Maßnahmen aufeinander abgestimmt und Synergie-Effekte durch strukturierte inhaltliche Koordination und Kooperation zwischen den innerbetrieblichen Trägern der dienstlichen Fort- und Weiterbildung ressourcenschonend ausgeschöpft.

Unter stadt-staatlichen Bedingungen ermöglicht die o.a. Zentralisierung eine optimale und effektive ganzheitliche Vernetzung bisher getrennter Aufgaben der

Personalentwicklung im weiteren Sinne. Aufgrund der Bündelung von Kompetenzen der unterschiedlichen Aufgabenfelder der Personalentwicklung können aus einer Hand und mit hoher Professionalität personalpolitische Strategien und Konzepte für den „Konzern Bremen“ entwickelt und umgesetzt werden, die eingebunden sind in ressortübergreifende fach-, finanz- und verwaltungspolitische Zusammenhänge.

Die bezieht sich bei dezentraler Personalverantwortung sowohl auf die konzeptuellen Stan-

dards in einzelnen Segmenten der dezentralen Personalentwicklung, als auch auf bedarfsbezogene Personalförderungs-, Fortbildungs- und Umschulungsmaßnahmen oder präventive bzw. rehabilitative Projekte mit Modellcharakter für den „Konzern Bremen“.

Darüber hinaus können im Zusammenwirken mit den Ressorts und Dienststellen bei bereichsbezogenen personalwirtschaftlichen Problemen strategisch verankerte Lösungen entwickelt werden.

Der Kupferhof - Standort der Fortbildung in der hamburgischen Verwaltung

Ralf Staack, Verwaltungsseminar Kupferhof e.V.

Flurstück 78 der Gemarkung Wohldorf eingetragen im Grundbuch von Wohldorf, Blatt 151.

Hinter dieser Flurbezeichnung verbirgt sich nicht etwa ein umstrittenes Neubaugebiet in Hamburgs schönen Walddörfern, sondern das Fortbildungszentrum für die Beschäftigten der hamburgischen Verwaltung, kurz der Kupferhof - und dies seit nunmehr fast 54 Jahren.

So vielfältig wie die Aufgaben der Stadt sind auch die Teilnehmerinnen und Teilnehmer an den Fortbildungsveranstaltungen im Kupferhof. Ob Polizeibeamte, Sozialhilfesachbearbeiterinnen und -sachbearbeiter oder Personalräte, sie alle haben abseits des Verwaltungsalltags schon die Gelegenheit genutzt, im Rahmen der zentralen Fortbildung des Personalamtes „über den Tellerrand“ des eigenen Arbeitsplatzes zu schauen.

Betrieben wird der Kupferhof vom Verein Verwaltungsseminar Kupferhof e.V., der im Auftrag des Personalamtes die Seminare der Zentralen Fortbildung durchführt. Mitglieder des Vereins sind allesamt aktive Beschäftigte der hamburgischen Verwaltung mit fachlichem Bezug zum Kupferhof und zur Fortbildung.

Historie

Der Kupferhof blickt auf eine wechselvolle Geschichte zurück. Von der Sommerfrische einer angesehenen Hamburger Kaufmannsfamilie um die Jahrhundertwende zum Spionagestandort der Wehrmacht während des Zweiten Weltkrieges, vom Spionagestandort zum Lazarett und vom Lazarett zum Altersheim in den ersten Nachkriegsjahren wandelte sich der Kupferhof. Erst 1948 fand

diese Entwicklung ihren Abschluss und der Kupferhof zu seiner noch heute gültigen Form als zentrale Bildungsstätte für die hamburgische Verwaltung.

Die letzte umfassende Erweiterung und Modernisierung des Verwaltungsseminars wurde im Jahr 1991 abgeschlossen. 1999 kam noch der Anbau des Speisesaals hinzu, um den gestiegenen Teilnehmerzahlen Rechnung zu tragen. Seither präsentiert sich der Kupferhof als moderne Tagungsstätte in seiner heutigen Form.

Seminar Durchführung und Ausstattung

Im Jahr werden etwa 450 Seminare, Workshops und Tagungen mit insgesamt bis zu 5000 Teilnehmerinnen und Teilnehmern durchgeführt.



Verwaltungsseminar Kupferhof

Der Kupferhof bietet Platz für 6 Seminare gleichzeitig mit Gruppengrößen bis zu 40 Teilnehmerinnen und Teilnehmern. Entsprechende Arbeitsräume für Gruppenarbeiten sind ebenfalls vorhanden. Die maximale Auslastung liegt bei 90 bis 95 Teilnehmerinnen und Teilnehmer gleichzeitig.

Aber auch größere Gruppen haben schon im Kupferhof getagt, insbesondere wenn die Hamburger Feuerwehr im Herbst ihre jährlichen Seminare hier durchführt.

Die Dauer der Veranstaltungen beträgt zwischen einem Tag und fünf Tagen, wobei der Trend zu immer kürzeren Veranstaltungen geht. Nach Bedarf finden im Kupferhof auch an den Wochenenden Seminare statt, dies gilt insbesondere für spezielle Führungskräftebildungen.

Die Seminarräume sind hell und freundlich eingerichtet und entsprechen modernen Seminaranforderungen. Interaktionstische mit Drehstühlen, Flipchart, Stellwände und Moderationsmaterial gehören zur Standardausstattung - ebenso Monitore, Videokameras und Videorecorder. Zwei Beamer erlauben den Einsatz neuer Medien und moderner Präsentationstechnik - aber auch der klassische Overheadprojektor fehlt nicht. Im Sommer wird so manches Seminar auch ins Freie verlegt und findet dann im Schatten des alten Baumbestandes auf dem Gelände des Kupferhofes statt.

Zur Rundumbetreuung gehört auch die Vorbereitung der Seminarräume nach den Wünschen der jeweiligen Dozentinnen und Dozenten. So beginnt im Kupferhof jedes Seminar tatsächlich von Anfang an.

Ein wesentliches Plus des Kupferhofes ist zudem die behindertengerechte Ausstattung. So sind die Seminarräume, der Unterkunftsbereich und auch der Freizeitbereich problemlos mit dem Rollstuhl zu erreichen. Auch die Unterbringung in drei behindertengerechten Zimmern ist möglich. Nicht zuletzt aus diesem Grund tagen jährlich die Hamburger Schwerbehindertenvertreter im Kupferhof.

Freizeit und Rahmenbedingungen

Noch auf Hamburger Stadtgebiet in unmittelbarer Nähe zu den Naturschutzgebieten Wohldorfer Wald und Duvenstedter Brook gelegen, bietet der Kupferhof vielfältige Möglichkeiten, sich abseits vom beruflichen Alltag zu besinnen, neue Perspektiven wahrzunehmen und sich offen und konzentriert auf ein neues Thema einzulassen.

Der Kupferhof ist unkompliziert mit öffentlichen Verkehrsmitteln (U1) zu erreichen. Am Anreisetag erfolgt der Teilnehmertransfer mit dem eigenen Fahrzeug vom U-Bahnhof Ohlstedt.

In Zusammenarbeit mit dem NABU können die Teilnehmerinnen und Teilnehmer die Einzigartigkeit des Naturschutzgebietes Duvenstedter Brook im Rahmen einer gemeinsamen abendlichen Exkursi-

on erleben. Oder ein historischer Wanderweg lädt zum Spaziergang in Hamburgs Geschichte ein.

Aber auch die abendliche Ruhe auf der Sonnenterrasse oder das fachübergreifende Gespräch in der Bar bei einem Glas Wein haben schon dauerhafte berufliche Kontakte über Behördengrenzen hinweg entstehen lassen.

Für die Gäste, die mit dem eigenen PKW anreisen, ist der Begriff des Lehr-„gangs“ wörtlich zu nehmen, da aufgrund der naturgeschützten Lage ein kleiner Fußmarsch vom Parkplatz zum Kupferhof zu absolvieren ist.

Verpflegung und Unterkunft

Die Küche des Kupferhofes ist in der Verwaltung längst ein Begriff. Das Serviceteam des Kupferhofes geht auf die Wünsche der Teilnehmerinnen und Teilnehmer ein. Das Frühstücksbüffet, das Mittagessen und das gemeinsame Abendessen fördern das „Wir-Gefühl“ der Teilnehmerinnen und Teilnehmer. Vegetarische Gerichte werden auf Wunsch ebenfalls angeboten. Aber auch die schon legendäre Saftpause, die den Vitaminspiegel am Morgen erhöht, gehört traditionell zum Kupferhof.

Die seit diesem Jahr eingeführte zeitliche Verlagerung der Pausenzeiten auf den späteren Nachmittag und neu der kleine Imbiss am Freitag vormittag erfahren eine durchweg positive Resonanz.

Der Kupferhof verfügt über etwa 60 Übernachtungsplätze, wobei die vorhandenen Kapazitäten gelegentlich die Unterbringung in Doppelzimmern erfordern. Die Zimmer sind zweckmäßig eingerichtet, allerdings variiert der Standard. Das Kupferhof-Team ist deshalb stets bemüht, gesundheitliche Gründe und das Lebensalter der Teilnehmerinnen und Teilnehmer bei der Belegung zu berücksichtigen.

Ausblick

Die hamburgische Verwaltung verfügt mit dem Kupferhof über eine moderne und hochwertige



Seminarraum im Kupferhof

Tagungsstätte, die einen attraktiven Ort für eine Vielzahl unterschiedlicher Seminarveranstaltungen darstellt. Die Seminarinfrastruktur ist vorbildlich. Die besondere Lage und das Ambiente des Kupferhofes sowie nicht zuletzt die sehr persönliche Note bieten einen attraktiven Tagungsort und einen wichtigen Ort der corporate identity für Hamburgs Beschäftigte.

Die geplante Modernisierung in den nächsten Jahren betrifft im Wesentlichen den Unterkunftsbereich, um weiterhin veränderten Ansprüchen und Anforderungen gerecht zu werden. Ein E-Mail-Zugang für Teilnehmerinnen und Teilnehmer wird voraussichtlich noch in diesem Jahr realisiert.

Im Rahmen freier Kapazitäten besteht die Möglichkeit, dezentrale Seminare außerhalb der Zentralen Fortbildung durchzuführen. Auf diese Weise haben auch Unternehmen und sonstige öffentliche Einrichtungen den Reiz des Kupferhofes bereits für ihre Seminare entdeckt.

Wer sich genauer informieren möchte, kann dies im Internet unter www.kupferhof.de tun oder rufen Sie uns einfach an (040/6071412). Eine kleine Broschüre, die im Personalamt oder beim Kupferhof angefordert werden kann, informiert zudem über die Rahmenbedingungen für Seminare im Kupferhof.

Es würde uns freuen, Sie bald im Kupferhof im Rahmen einer Seminarveranstaltung begrüßen zu dürfen.

Fortbildungssachbearbeitung an der TU Harburg

Joyce Lichtenberg, TUHH

Nach meinem Abschluss an der FHÖV, gab es für mich zwei Wunschbereiche: entweder im Jugendamt zu arbeiten oder in der Fortbildung. Mein Wunsch wurde von meiner damaligen AG-Leiterin konkretisiert, die - ein wenig entschuldigend - hinzufügte: „Das wäre dann aber in Harburg.“ Egal. Ich fahre meilenweit für eine Fobi-Stelle. Und so bin ich jetzt begeisterte Fobi-Sachbearbeiterin.

Was daran so begeisternswert ist? Es ist so herrlich „unbeamtig“. Man muss sich nicht durch eine Fülle von Gesetzen kämpfen (obwohl mir manchmal als Entscheidungshilfe schon das eine oder andere klare Gesetzeswort lieb wäre), und es ist eine sehr abwechslungsreiche Tätigkeit. Nach außen hin sind Fobi´s vermutlich die, die nur mit Seminarangeboten locken und Anmeldungen verwalten, aber gerade an der Technischen Universität Hamburg-Harburg (TUHH) sieht es besser aus:

Die dezentrale Fortbildung gliedert sich an der TUHH in zwei Bereiche. Ein Bereich umfasst die IuK-Seminare, die im TU-eigenen Poolraum stattfinden können. Wir bieten einmal pro Halbjahr je ca. 12 Kurse an, von Excel über Dreamweaver bis zu Internet-Themen, und auch hier ist wieder einmal die TUHH etwas ganz Besonderes: Die Dozenten kommen alle aus unseren eigenen Reihen und arbeiten ehrenamtlich! Das Gute ist neben der finanziellen Ersparnis auch, dass die Dozenten die TU-internen Strukturen kennen und daher die Seminarinhalte direkt auf die jeweilige Zielgruppe ausrichten können.

Der andere Bereich umfasst allgemeinere Themen wie Angebote zu Arbeitstechniken, sozialer Kompetenz oder Gesundheitsförderung. Was angeboten

werden soll, entscheiden unsere Mitarbeitenden durch eine Befragung mit. Und in diesem Bereich macht es Spaß, mit so vielen Menschen in Kontakt zu treten: mit den Dozenten, um Seminarinhalte zu klären und ihr Honorar doch noch etwas zu verhandeln; mit unseren Mitarbeitenden, um Fragen zu Seminarinhalten zu beantworten und sie einzuladen (und manchmal leider auch, um Absagen zu erteilen); und in unserem Fall auch, um der EADS Airbus zu danken, denn aufgrund eines Kooperationsvertrages dürfen wir unsere Mitarbeitenden zu deren Seminaren entsenden. Dann gibt es noch die überbehördlichen Sitzungen (die tatsächlich Spaß machen, weil man auf sehr freundliche und hilfsbereite Kolleginnen und Kollegen trifft- ist doch auch nicht immer selbstverständlich im Behördenschungel, oder?), außerdem werden die TU-internen Fortbildungsprogramme erstellt und es fallen sonstige Schreibarbeiten an. All das bietet erfreulich viel Raum für Kreativität. Hat jemand Lust auf eine Hospitation bekommen?

Das Personalamt bietet zudem im Rahmen der zentralen Fortbildung selbst eine Fülle von Seminaren im Kupferhof an. Aber natürlich sind da die Plätze begrenzt, können auch nicht alle Bedarfe zeitnah gedeckt werden, und das Argument „...aber wir sind hier in Harburg!“ ist kein elitäres Denken, sondern bezieht sich auf den weiten Weg zum Kupferhof, den sich besonders berufstätige Mütter oder nicht motorisierte Mitarbeitende dreimal überlegen. Also versuche ich tapfer, die dankbar angenommenen Seminare weiterhin hier bei uns anzubieten. Und wenn Sie jetzt etwas für Ihre Fobi-Sachbearbeiterinnen (und damit auch für sich selbst!) tun wollen: Anmeldung genügt!

E-Learning - Selbstlernen mit neuen Medien

Dirk Klimach, Personalamt

Ausgangslage

Die zunehmende Informationsflut und die Verringerung der Halbwertszeit des Wissens führen zu einer Konstellation, die lebenslanges Lernen erforderlich macht. Aufgabenzunahme und Strukturwandel im Rahmen der Verwaltungsmodernisierung machen eine zeitnahe, ressourcenschonende und effektive Fortbildung erforderlich, um die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter „beschäftigungsfähig“ zu halten. Vor diesem Hintergrund ist in den letzten Jahren auch die öffentliche Verwaltung zunehmend dazu übergegangen, ihre Beschäftigten mit Hilfe von IuK-Technologien weiterzubilden, da diese Art der Fortbildung eine zeit- und kostensparende Qualifizierung sowie einen schnellen und ortsunabhängigen Zugriff auf Lernressourcen verspricht. IuK-Technologien haben die öffentliche Verwaltung bei der Einführung des E-Government bereits tiefgreifend beeinflusst; jetzt muss sich die öffentliche Verwaltung einem weiteren „E“ (Abk. für Electronic), dem E-Learning, widmen.

Formen des E-Learning

Es werden zwei grundlegenden Formen des E-Learning unterschieden:

- Computer-Based-Training und
- Web-Based-Training.

Das Computer-Based-Training (CBT) ist eine Lernanwendung, die mittels Offline-Medien wie CD-ROM, Disketten oder DVD durchgeführt wird. Komplexe Sachverhalte werden durch die multimediale Verbindung von Text, Bild, Ton, Video und Animation veranschaulicht. Der Lernende bekommt Informationen bzw. Aufgaben als Hinweisreize zur Verfügung gestellt, die zu einem bestimmten Lernverhalten motivieren. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer bearbeiten die Lernmaterialien selbstständig und interagieren dabei ausschließlich mit der Lernsoftware des PC.

Unter Web-Based-Training (WBT) versteht man ein Lernangebot, das online (internet- bzw. intranet-gestützt) abgerufen wird. Die Lernumgebung wird mit multimedialen Daten und Programmen von dem Bildungsanbieter über einen Netzwerk-Server verfügbar gemacht und kann über so genannte Browser von jedem lokalen PC abgerufen werden.

Beim WBT ist insbesondere zwischen folgenden grundlegenden Varianten zu unterscheiden:

- Autodidaktisches WBT,
- Teletutoring,
- Telekooperation.

Autodidaktisches WBT unterscheidet sich vom CBT lediglich dadurch, dass es online über das Intranet oder Internet zur Verfügung gestellt wird. Dadurch kann die Lernsoftware einer größeren Zahl von Teilnehmerinnen und Teilnehmer zugänglich gemacht werden. Wie beim CBT interagieren die Lernenden auch hierbei ausschließlich mit der jeweiligen Lernsoftware.

Beim Teletutoring steht dagegen die Idee im Mittelpunkt, die Lernenden mit Hilfe eines so genannten Online-Tutors (Online-Lehrer) bei ihrem Lernprozess unmittelbar zu begleiten und zu unterstützen. Die Mitarbeiterin bzw. der Mitarbeiter hat die Möglichkeit, über das Netz Kontakt mit dem Online-Tutor aufzunehmen und Unterstützung anzufordern. Dabei kommen vor allem asynchrone Kommunikationsmittel (z.B. der Versand von Lösungen durch E-Mails), aber auch synchrone Kommunikationsmittel zum Einsatz, wenn z.B. die Lösungen im Rahmen eines Chats (synchrone „Gespräche“ per Texteingabe über Tastatur) besprochen werden. Auf diese Weise kann der Online-Tutor aus der Ferne in den Lernprozess eingreifen und den Lernenden bei der Lösung der Aufgaben behilflich sein.

Bei der Telekooperation treten die Lernenden in größerem Umfang mit anderen Mitgliedern ihrer Lerngruppe in Kontakt. Die Lernenden haben gemeinsam und gleichzeitig eine Aufgabenstellung zu bearbeiten. Alle Gruppenmitglieder partizipieren gleichberechtigt am Lernprozess und tragen eine gemeinsame Verantwortung für das Lernergebnis. Synchrone und asynchrone Kommunikation ist für eine erfolgreiche Telekooperation von großer Bedeutung. Diese Interaktionen erfolgen insbesondere durch E-Mails, News-Groups (themenspezifische Diskussionsgruppen) und Chats.

Bei der Planung von E-Learning-Maßnahmen für die Hamburger Verwaltung ist dem WBT gegenüber dem CBT insbesondere aus folgenden Gründen der Vorzug zu geben:

- Die meisten PC-Arbeitsplätze sind nicht mit CD-ROM-Laufwerken ausgestattet, sodass die technischen Voraussetzungen für diese Lernform nicht gegeben sind. Durch das Vorhandensein eines stabilen und leistungsfähigen Netzes (insbesondere das verwaltungsinterne Intranet) und eines modernen Kommunikationssystems (z.B. E-Mailversand) ist dagegen die technische Infrastruktur für WBT-Anwendungen prinzipiell vorhanden.

- WBT können - im Gegensatz zum CBT - zeitgleich einer sehr großen Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterzahl zur Verfügung gestellt werden.
- Während beim CBT Austausch- und Kommunikationsmöglichkeiten nicht vorgesehen sind, ist beim WBT sowohl tutorielle Unterstützung (Teletutoring) und/oder ein Lernen mit anderen Lernenden (Telekooperation) möglich.

Vor- und Nachteile des E-Learning

Vorteile:

Der Einsatz von E-Learning in der beruflichen Fortbildung bietet große Nutzenpotenziale, die diese Art der Fortbildung sowohl aus der Sicht der Verwaltung als auch aus der Sicht der Beschäftigten sehr attraktiv erscheinen lässt.

- „Just in time“-Lernen: Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter können an ihrem Arbeitsplatz unabhängig von zeitlichen Hindernissen selbst entscheiden, wann sie lernen. Zu dem Zeitpunkt „just in time“, zu dem sie ein bestimmtes Wissen benötigen, können sie auf den Kurs zugreifen und es sich aneignen.
- Individualität und höhere Lernmotivation bzw. -effizienz werden dadurch erreicht, dass E-Learning-Kurse entsprechend den individuellen, persönlichen Lernvoraussetzungen und Lernstrategien der Beschäftigten bearbeitet werden können. Durch die Aufteilung der Kurse in Module besteht die Möglichkeit, sich das Wissen auch in kleineren Mengen zu erarbeiten.
- Vielfältigkeit der Wissenspräsentation: Die Informationen können auf verschiedene Weisen präsentiert werden, wie durch Texte, Bilder, Grafiken und Videosequenzen. Aus pädagogischer Sicht ist darauf hinzuweisen, dass der Einsatz vielfältiger Medien positive Auswirkungen auf das Behalten von Informationen und somit auf den Lernerfolg hat.
- Unterstützung der Mobilität der Beschäftigten: Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die ihren Arbeitsplatz wechseln und mit neuen Aufgabenfeldern betraut werden, bietet E-Learning die Möglichkeit einer schnellen und arbeitsplatznahen Qualifizierung.
- Erreichbarkeit großer Teilnehmerzahlen: Größere Zielgruppen können gleichzeitig fortgebildet werden.

- Reduzierung der Fortbildungskosten: Die wesentlichen Kostenvorteile des E-Learning bestehen bei den Einsparpotenzialen der indirekten Kosten. So fallen beim E-Learning - im Gegensatz zu Präsenzveranstaltungen - keine Unterbringungskosten, Reisekosten, Verpflegungskosten etc. an.

Nachteile:

Andererseits dürfen auch häufig genannte Nachteile des E-Learning nicht außer Acht gelassen werden.

- Die Entwicklung von Lernprogrammen ist sehr zeit- und arbeitsaufwändig und zudem mit hohen Kosten verbunden.
- Nicht in allen Behörden(bereichen) sind die technischen Voraussetzungen für E-Learning-Angebote vorhanden. Da E-Learning hochgradig von der Technik abhängt, ist es auch anfällig für technische Störungen.
- E-Learning erfordert von dem Lernenden ein gewisses Maß an Selbstlernkompetenz und Eigenmotivation, wobei insbesondere die Motivation durch technische Probleme, unzureichende Betreuung oder mangelnde didaktische Qualität der Software leiden kann.
- Anonymität der Lernsituation: Beim CBT und autodidaktischen WBT wird ohne Austausch mit einem Online-Tutor oder anderen Lernenden alleine vor dem PC trainiert. Viele Beschäftigte könnten sowohl die formellen (fachlichen) „Face to Face“-Kontakte als auch die informellen Gespräche bei Präsenzveranstaltungen vermissen.
- Der Arbeitsplatz ist als Lernort zur Vermittlung von Lerninhalten nur begrenzt geeignet. So wird Lernen häufig von Vorgesetzten bzw. Kolleginnen und Kollegen nicht als ernstzunehmende Tätigkeit akzeptiert oder es fehlt die erforderliche Ruhe

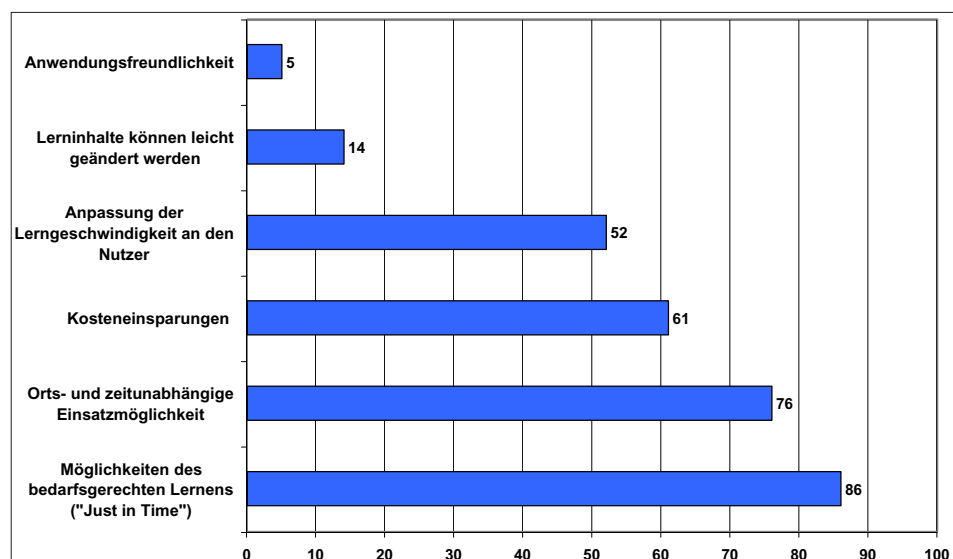


Abb. 1: Motive der Nutzung von E-Learning in der öffentlichen Verwaltung

zum Lernen infolge von Störungen durch Telefon, nicht eingeplanter Kolleginnen- und Kollegenbesuche etc.

E-Learning in der öffentlichen Verwaltung

E-Learning kommt in der öffentlichen Verwaltung gegenwärtig bereits in vielfältiger Form zum Einsatz. Zwar wird bislang in erster Linie in Präsenzseminaren geschult, dennoch beginnen seit einigen Jahren besonders Großverwaltungen und Fachhochschulen für den öffentlichen Dienst, E-Learning-Konzepte zu entwickeln und diese in bestehende Personalentwicklungsmaßnahmen bzw. Lehrkonzepte einzubinden. Eine KPMG-Studie¹, an der über 100 Verwaltungen auf Bundes-, Landes- und Kommunalenebene teilgenommen haben, verdeutlicht, welchen Nutzen die öffentliche Verwaltung mit dem Thema E-Learning verbindet (Abb. 1):

- Im Lernen „just in time“ (86 %) und der Möglichkeit orts- und zeitgebundener Fortbildung (76 %) sehen die befragten Behörden den größten Nutzen des E-Learning
- Kosteneinsparungen durch den Wegfall von Präsenzveranstaltungen werden von 61 % der Befragten als vorteilhaft erachtet.
- Zurzeit sehen noch wenige Behörden die Anwenderfreundlichkeit (5 %) durch die Implementierung von E-Learning als Vorzug.

Folgende Themenfelder finden beim E-Learning in der öffentlichen Verwaltung Berücksichtigung:

- In der Fortbildung von Office-Standardanwendungen und Bürokommunikation (z.B. Word, Excel, Powerpoint, Outlook) (86 %) sehen die befragten Behörden das größte Potenzial für E-Learning.
- Für 60 % der Behörden sind Fachtrainings (z.B. Verwaltungsrecht, (Öffentliche) Betriebswirtschaftslehre) ein weiteres Anwendungsgebiet.
- Noch keine große Relevanz besitzt das E-Learning bislang bei der Weiterbildung interner Richtlinien (38 %) und von Soft Skills (z.B. Verhaltenstrainings).

Um innerhalb des öffentlichen Dienstes zu einer besseren Vernetzung bei den E-Learning-Aktivitäten zu gelangen und von den Erfahrungen anderer Behörden zu profitieren (z.B. durch gegenseitige Nutzungsrechte, regelmäßigen Erfahrungsaustausch etc.), fand am 30. Januar diesen Jahres an der Bundesakademie für öffentliche Verwaltung (BAköV) in Brühl das 1. Bund-/Länder-Kooperationstreffen statt (die FHH war durch das Personalamt vertreten). Bei diesem Treffen berichteten die Teilnehmerinnen und Teilnehmer des Bundes und der Länder

über Ziele und aktuelle Entwicklungen bei der Einführung von E-Learning in ihren Behörden und diskutierten über Kooperationsmöglichkeiten und konkrete Kooperationsvereinbarungen. Eine Fortsetzung dieses Treffens ist vorgesehen.²

Ansätze des E-Learning in der hamburgischen Verwaltung

In der FHH bestehen - wie in der öffentlichen Verwaltung generell - Überlegungen, E-Learning zu Fortbildungszwecken einzusetzen. Bei folgenden (ausgewählten) Behörden wird E-Learning bereits in Praxis angeboten bzw. bestehen konkrete Planungen über einen Einsatz:

- Finanzbehörde,
- Behörde für Bildung und Sport,
- Personalamt.

Finanzbehörde

Eine seit Mitte 2002 eingesetzte E-Learning-Lösung wird in der Finanzbehörde von dem Projekt „sap für hamburg“ für die hamburgische Verwaltung zur Verfügung gestellt. Der Kurs beschäftigt sich mit einer SAP/R3-Teilanzwendung, der Erstellung von „Stammdatensätzen für Personenkonten“. Bei dem SAP-Lernprogramm handelt es sich um eine spezifische Lernsoftware, die von einem E-Learning-Unternehmen und „sap für hamburg“ entwickelt wurde. Das browserbasierte, interaktive Selbstlernprogramm (autodidaktisches WBT) ist im Intranet anzusteuern.³ Der Kurs simuliert in Teilen die Original-SAP-R/3-Oberfläche (Abb. 2). Zum Aufruf der Lernsoftware muss der PC-Arbeitsplatz mit einem Browser (Internet-Explorer 4.x und höher) ausgerüstet und an das Intranet angeschlossen sein.

E-Learning wurde im Bereich der SAP-Schulung deshalb als Fortbildungsform gewählt, weil hier ein

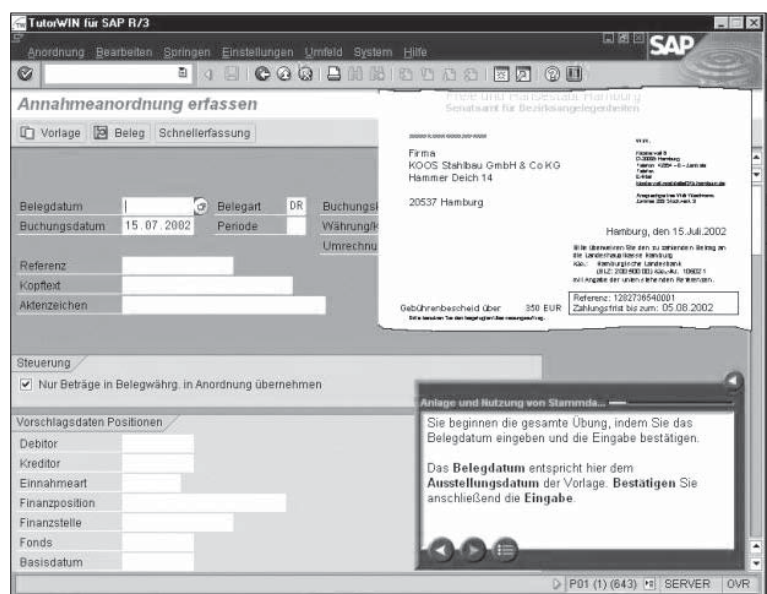


Abb. 2: Beispiel einer Übungsaufgabe auf der simulierten SAP/R3-Oberfläche

sehr hoher Fortbildungsbedarf für die Hamburger Verwaltung besteht. Der Bereich „Stammdaten für Personenkonto“ ist „Arbeitsrandgebiet“ der Mittelbewirtschaftung – deshalb sind insbesondere die 2500 für den Arbeitsbereich der Mittelbewirtschaftung zuständigen Beschäftigten Zielgruppe dieser SAP-Teilapplikation. Dieses SAP-Lernprogramm hat den Vorteil, dass es einem großen Teilnehmerkreis ohne Wartezeit zugänglich gemacht werden kann.

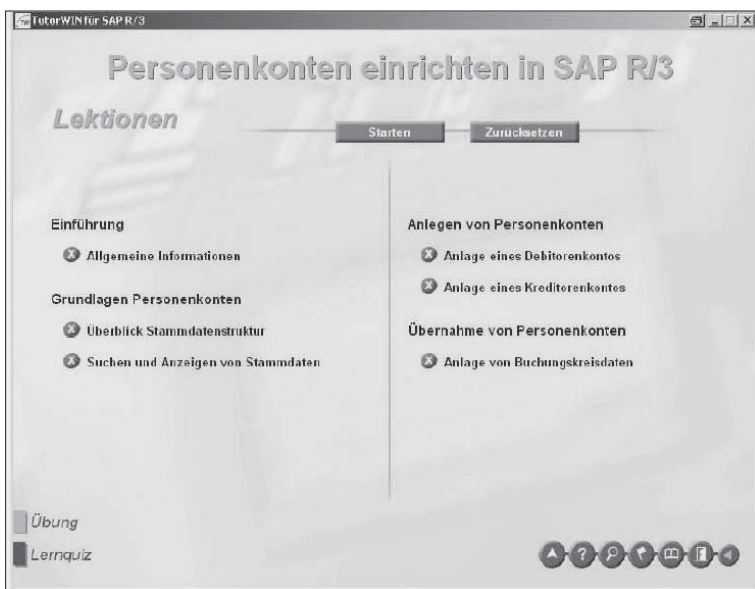


Abb. 3: Lernlektionen des Lernprogramms „Personenkonto einrichten in SAP/R3“

Behörde für Bildung und Sport:

Im Personalentwicklungsreferat der Behörde für Bildung und Sport ist für das technische und Verwaltungspersonal ein E-Learning-Pilotprojekt durchgeführt worden. Dabei handelt es sich um eine im Intranet abrufbare EDV-Lernsoftware für die Grundlagenschulung von Microsoft Powerpoint 2000. Die Pilotierung der Lernsoftware erfolgte durch fünf Beschäftigte, die den Kurs getestet haben. Hierzu zählten neben einem Vertreter des Personalentwicklungsreferats, einer Führungskraft und einer IuK-Fachkraft auch Vertreter des Personalrats. Der Kurs ist ein autodidaktisches WBT, der neben einem Eingangs- und Abschlusstest auch aus Multiple-Choice-Fragen sowie zahlreichen interaktiven Aufgaben besteht, die den Lernenden auffordern, das gerade erworbene Wissen anzuwenden und die bereits gelernten Inhalte zu verfestigen. Da der Kurs von den beteiligten Personen grundsätzlich positiv bewertet wurde, ist vorgesehen, ihn im Laufe dieses Jahres als reguläres Fortbildungsangebot einem größeren Personenkreis zugänglich zu machen. Das E-Learning-Programm ergänzt dann die Präsenzveranstaltungen zur Vermittlung von Präsentationstechniken.

Personalamt:

Das Personalamt plant im Rahmen der Zentralen Fortbildung die Durchführung eines E-Learning-Pilotprojekts für dieses Jahr. Dabei werden voraussichtlich WBT-Kurse im Bereich (Business-)Englisch und Powerpoint von einer begrenzten Mitarbeiterzahl getestet. Darüber hinaus bestehen auch Überlegungen, Kurse im Bereich des Verhaltenstrainings (z.B. Präsentation oder Moderation) anzubieten. Geplant ist hierbei ein Angebot im Wege des so genannten „Blended Learning“ („gemischtes“ Lernen), bei dem E-Learning und Präsenzveranstaltungen (harmonisch) kombiniert werden. Beschäftigte können sich zunächst ein Grundlagenwissen mittels WBT aneignen, um dieses Know-how schließlich bei der Präsenzphase im Kupferhof zu vertiefen und praktisch zu üben. Eine Blended Learning-Lösung bewirkt insbesondere eine Homogenisierung der Teilnehmergruppe zum anschließenden Präsenztermin; d.h. die Lernenden erlangen durch WBT das gleiche theoretische Grundwissen.

HELP

Leserinnen und Leser, die dieser Beitrag neugierig gemacht hat und sich näher über E-Learning informieren möchten bzw. Lernsoftware testen möchten, können auf das so genannte „Hamburger E-Learning Portal“ (HELP) zurückgreifen. Das Projekt HELP wurde im April 2001 von „Weiterbildung Hamburg e.V.“ gestartet, der ein gemeinnütziger, von der Freien und Hansestadt Hamburg unterstützter Zusammenschluss von rund 200 Hamburger Bildungseinrichtungen ist. Die Kernidee von HELP besteht darin Beschäftigte - sowohl der öffentlichen Verwaltung als auch der Privatwirtschaft- auf die Nutzung von E-Learning vorzubereiten bzw. zu beraten. Zu diesem Zweck werden in einem Multimedia-Lernzentrum⁴ an insgesamt 15 modern ausgestatteten PC-Arbeitsplätzen zahlreiche Lernprogramme und Informationen rund um das Thema E-Learning kostenlos angeboten.⁵

¹ KPMG Consulting (2001): Verwaltung der Zukunft. Status Quo und Perspektive 2001/2002. eGovernment-Studie von KPMG, Hamburg u.a. 2001

² Nähere Informationen finden sich unter <http://www.bakoev.bund.de> unter „Neue Entwicklungen / Aktuelles“ bzw. „Wir über uns / Organisation / Lehrgruppe 5“

³ <http://www.fb.stadt.hamburg.de/sap/auswahl.htm>

⁴ Dieses Lernzentrum befindet sich in der „Langen Reihe 81“.

⁵ Nähere Informationen zum Thema HELP sind unter <http://www.weiterbildung-hamburg.de> unter „Special: E-Learning“ und dann „HELP“ zu finden.

Aus dem öffentlichen Dienst

Reform des BAT

Elke Eggert, Personalamt

Die Erkenntnis, dass das für den deutschen öffentlichen Dienst geltende Tarifrecht, das im Jahre 2001 bereits seinen 40. Geburtstag feiern konnte, dringend eine Verjüngungskur benötigt, ist nicht neu. Das zeigt sich schon daran, dass die für diesen Aufsatz gewählte Überschrift „Reform des BAT“ eigentlich auch schon wieder von gestern ist. Der Arbeitstitel für dieses bereits seit langem diskutierte Vorhaben hat sich inzwischen mehrfach geändert über „Modernisierung des BAT“ bis hin zur jetzt gebräuchlichen Überschrift:

Neugestaltung des Tarifrechts des öffentlichen Dienstes

Das macht deutlich, dass sich die Erwartungen, die heute an ein zeitgemäßes Tarifrecht gestellt werden, seit Beginn der Diskussionen über eine Reform des BAT erheblich erweitert haben.

Zunächst standen vorrangig Straffung, Vereinfachung und damit leichtere Umsetzbarkeit der Tariftexte auf der Wunschliste. Wie weit allerdings die Tarifwirklichkeit selbst von diesen etwas schlichteren Zielen noch entfernt ist, zeigt sich am jüngsten Beispiel der (Lebensalters-)stufenregelungen (z.B. in § 27 BAT), die in der Lohnrunde 2002/2003 vereinbart worden sind. Es sind 18 (!) eng beschriebene DIN A 4 Seiten mit Durchführungshinweisen nötig, um alle Einzelfallgestaltungen richtig umsetzen zu können. In der zweiten Hälfte der 90er Jahre ist das Reformvorhaben um die wesentlich komplexeren Themen der Flexibilisierung des Tarifrechts (z.B. leistungsbezogene Bezahlungsgrundlagen, Arbeitszeitrecht) erweitert worden. Trotz jahrelanger intensiver Verhandlungen haben diese Elemente im öffentlichen Tarifrecht jedoch noch keinen hinreichenden Eingang gefunden.

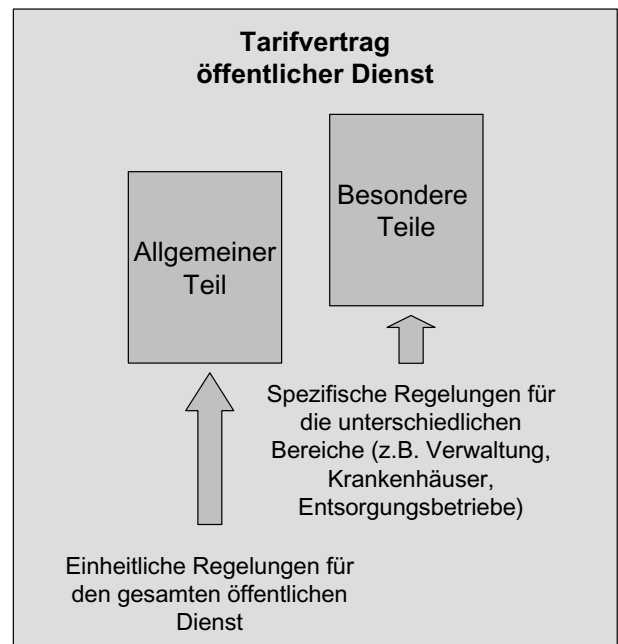
Nun haben sich die Tarifvertragsparteien in der inzwischen abgeschlossenen Lohnrunde 2002/2003 ein ehrgeiziges und noch umfassenderes Ziel gesetzt. Sie haben sich verpflichtet, bis zum 31. Januar 2005 das für den öffentlichen Dienst geltende Tarifrecht völlig neu zu gestalten und den bisher für die Angestellten geltenden BAT - sowie gleichermaßen den für die Arbeiterinnen und Arbeiter geltenden MTArb - durch einen einheitlichen Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst (TVöD) zu ersetzen.

In einer Prozessvereinbarung ist dazu niedergelegt worden, dass sich die Tarifvertragsparteien dabei von folgenden wesentlichen Zielen leiten lassen:

- Stärkung der Effektivität und Effizienz des öffentlichen Dienstes,
- Aufgaben- und Leistungsorientierung,
- Kunden- und Marktorientierung,
- Straffung, Vereinfachung und Transparenz,
- Praktikabilität und Attraktivität,
- Diskriminierungsfreiheit,
- Lösung vom Beamtenrecht,
- einheitliches Tarifrecht für Angestellte und Arbeiterinnen/Arbeiter.

Einigkeit besteht bei den Verhandlungspartnern, dass das neu zu gestaltende Tarifrecht zugleich Einheitlichkeit und Differenzierung verlangt. Diese Vorgaben sollen sich in der zukünftigen Struktur des TVöD niederschlagen: Er soll aus einem Allgemeinen Teil mit den einheitlichen Regelungen für den gesamten öffentlichen Dienst und den Besonderen Teilen mit den ausfüllenden oder spezifischen tariflichen Regelungen für die unterschiedlichen Bereiche (z.B. Verwaltungen, Krankenhäuser oder Entsorgungsbetriebe) bestehen.

Die Akteure haben also nur noch knapp zwei Jahre Zeit für spannende und von hohen Erwartungen geprägte Tarifverhandlungen, die am Ende den „großen Wurf“ bringen sollen.



mögliche Strukturen eines TVöD

Der Ausschluss der Beihilfefähigkeit von Aufwendungen für Wahlleistungen im Krankenhaus ist verfassungsgemäß

Dr. Heiner Steinhagen, Personalamt

Das Bundesverfassungsgericht (BVerfG) hat sich in zwei Beschlüssen vom 7.11.2002 mit der Zulässigkeit des Ausschlusses der Beihilfefähigkeit von Aufwendungen für Wahlleistungen befasst. Beide Entscheidungen sind in Hamburg am 26.2.2003 bekannt geworden. Der eine dieser Beschlüsse (2 BvR 1053/98) betrifft die Verfassungsmäßigkeit des völligen Ausschlusses der Beihilfefähigkeit von Aufwendungen für Wahlleistungen im Krankenhaus nach § 44 des Landesbeamtengesetzes Berlin. Der Leitsatz dieser Entscheidung lautet:

„Die Fürsorgepflicht des Dienstherrn als hergebrachter Grundsatz des Berufsbeamtentums (Art. 33 Abs. 5 GG) gebietet nicht, einem Beamten Wahlleistungen in der Krankenhausversorgung zu gewährleisten.“

Der Kern der Begründung ist, dass die Inanspruchnahme der sog. Krankenhauswahlleistungen zur Gewährleistung einer medizinisch zweckmäßigen und ausreichenden Versorgung im Krankheitsfall nicht notwendig ist. Die Gewährung von Beihilfe zu diesem Zweck sei deshalb - wie bereits im Leitsatz ausgeführt - von der Fürsorgepflicht nicht geboten. Des Weiteren verstoße der Ausschluss der Beihilfefähigkeit von Aufwendungen für Wahlleistungen im Krankenhaus weder unmittelbar noch mittelbar gegen das Alimentationsprinzip. Insbesondere stehe einem derartigen Ausschluss kein rechtlich zwingender, auch für die Vorschriften der Länder geltender bundeseinheitlicher Beihilfestandard entgegen, den die Länder bei Konkretisierung der beamtenrechtlichen Fürsorgepflicht mit Rücksicht auf die durch Bundesgesetz geregelte Alimentation zu beachten hätten (wovon das Bundesverwaltungsgericht in seiner Entscheidung vom 28.11.1991 <BVerwGE 89, 207> ausgegangen ist). Der zweite Beschluss (2 BvF 3/99) ist zu dem hamburgischen Normenkontrollantrag vom 14.12.1999 ergangen. In diesem Normenkontrollantrag und somit dem Beschluss des BVerfG geht es um den völligen Ausschluss der Beihilfefähigkeit von Aufwendungen für Wahlleistungen im Krankenhaus in § 6 Nr. 6 Sätze 1 und 2 der Hamburgischen Beihilfeverordnung in der jeweils geltenden Fassung.

Das BVerfG hat diesen Normenkontrollantrag als unzulässig verworfen. Dieses Ergebnis ändert jedoch nichts daran, dass der völlige Ausschluss der Beihilfefähigkeit von Aufwendungen für Wahlleistungen auch nach den genannten Vorschriften des hamburgischen Rechtes rechtmäßig ist. Der Grund für die Verwer-

fung des Normenkontrollantrags ist nämlich, dass nach Ansicht des BVerfG ein objektives Interesse an der Klarstellung der Gültigkeit des § 6 Nr. 6 Sätze 1 und 2 der Hamburgischen Beihilfeverordnung im maßgeblichen Zeitpunkt der beantragten Entscheidung des BVerfG nicht mehr bestehe. Es sei nichts dafür ersichtlich, dass das Hamburgische Oberverwaltungsgericht (OVG) (das in mehreren Entscheidungen BVerwGE 89, 207 gefolgt ist) nach der Entscheidung des Hamburgischen Verfassungsgerichts durch Urteil vom 19.4.1999 - HVerfG 17/98 - § 6 Nr. 6 Sätze 1 und 2 der Hamburgischen Beihilfeverordnung wiederum für unvereinbar mit dem Grundgesetz oder sonstigen Bundesrechts halten könnte. Für das Hamburgische OVG stehe aufgrund des Urteils des Hamburgischen Verfassungsgerichts vielmehr bindend fest, dass die genannte Beihilfevorschrift mit hamburgischem Landesrecht vereinbar sei und sich insbesondere im Rahmen der Ermächtigungsgrundlage des § 85 Satz 3 HmbBG halte, die den völligen Ausschluss der Beihilfefähigkeit von Aufwendungen für Wahlleistungen im Krankenhaus zulasse. Wollte das Hamburgische OVG indessen weiterhin von der Grundgesetz- und Bundesrechtswidrigkeit des § 6 Nr. 6 Sätze 1 und 2 der Hamburgischen Beihilfeverordnung ausgehen, müsste es in den Fällen, in denen es auf diese Regelung ankomme, eine Entscheidung des BVerfG über die Vereinbarkeit der Ermächtigungsgrundlage des § 85 Satz 3 HmbBG mit dem Grundgesetz oder sonstigen Bundesrecht gemäß Art. 100 Abs. 1 GG herbeiführen.

Obwohl es nicht ausdrücklich gesagt wird, können diese Ausführungen des BVerfG nur so verstanden werden, dass das BVerfG davon ausgeht, dass die Vorschrift des § 6 Nr. 6 Sätze 1 und 2 der Hamburgischen Beihilfeverordnung in der jeweils geltenden Fassung bereits durch das Urteil des Hamburgischen Verfassungsgerichts vom 19.4.1999 für den Zeitraum seit ihrer Einführung wieder die Rechtswirksamkeit erlangt hat, die ihm das Hamburgische OVG mit mehreren Urteilen ab dem Jahre 1992 genommen hat. Die recht komplizierten Ausführungen des BVerfG in diesem Beschluss lassen mithin nur den einen, allerdings einfachen Schluss zu: Der völlige Ausschluss der Beihilfefähigkeit von Aufwendungen für Wahlleistungen im Krankenhaus durch § 6 Nr. 6 Sätze 1 und 2 der Hamburgischen Beihilfeverordnung in der jeweils geltenden Fassung ist von Anfang an rechtmäßig und rechtswirksam gewesen.

Aus den Behörden

Gesundheitsförderung in einer Dienststelle

Dr. Hans-Hermann Schrader, Hmb. Datenschutzbeauftragter

In blickpunkt personal 2/2002 war das Projekt zur Gesundheitsförderung in der Dienststelle des Hamburgischen Datenschutzbeauftragten kurz vorgestellt worden. Dieses Projekt mit dem Titel „Selbstbestimmungstraining“ ist wie vorgesehen rund ein Jahr von Februar 2002 bis Januar 2003 durchgeführt worden. Dabei wurden jeweils am Ende der zweiwöchentlichen Mitarbeiterbesprechung wichtige Themen für die Gesundheit behandelt. Hauptthemen waren

- Stressbewältigung,
- Entspannung/Gelassenheit,
- Gedächtnis/Erinnerung,
- Aufmerksamkeit/Konzentration,
- Zeitmanagement,
- Selbstkommunikation.

Zur allgemeinen Gesundheitsvorsorge wurden außerdem Gesundheitsempfehlungen mit entsprechenden Erläuterungen zu den Themen ärztliche Untersuchungen, Bewegung, Schlaf, Tinnitus, Ernährung, Immunsystem, Bluthochdruck und Atmung gegeben. Ergänzt wurden die Informationen mit Literaturhinweisen insbesondere zu neueren Büchern wie Gerhard Roth „Fühlen, Denken, Handeln“ und Daniel Schacter „Wir sind Erinnerung“. Außerdem wurde auf die „Gesundheitsbibliothek“ der BKK Hamburg, die „Aktiv & Gesund-Reihe“ der Barmer Ersatzkasse sowie die Angebote der Beratungsstelle Gesundheit der Behörde für Umwelt und Gesundheit – „Gesundheitslotsen“ jeweils mit einschlägigen Broschüren und Internetadressen verwiesen.

Die Teilnahme am Projekt und auch die Umsetzung der Anregungen blieb den Teilnehmern überlassen. Besonderes Interesse unter Mitwirkung der Hälfte bis zwei Drittel der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Dienststelle fanden die Themen Stressbewältigung und Entspannung/Gelassenheit, einschließlich einer dazu wiederholt angebotenen Entspannungsübung. Gegen Ende verringerte sich die Teilnehmerzahl auf ca. 20 % der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Zum Abschluss wurden mit einem Fragebogen – wiederum mit freiwilliger Mitwirkung – die Einstellungen zu einer derartigen Gesundheitsförderung in der Dienststelle ermittelt.

Bei dieser Umfrage, an der sich über die Hälfte der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beteiligte, ergab sich u.a.:

- Der deutlich überwiegende Teil der Befragten hielt eine Gesundheitsförderung in der Dienststelle für hilfreich und fanden die angebotenen Themen wichtig.
- Überwiegend wurde befürwortet, die Themen gemeinsam mündlich zu erarbeiten und zu jedem Einzelthema die Erwartungen zu ermitteln.
- Ebenfalls überwiegend wurde es für richtig gehalten, dass teilweise eine Einladung von Experten das Problem entschärfen könnte, dass ein Projekt mit diesen sensiblen Themen vom Vorgesetzten durchgeführt wird.

Bei dem Projekt wurde besonderer Wert darauf gelegt, dass die Möglichkeiten zur Umsetzung der Gesundheitsinformationen keinen großen zeitlichen und finanziellen Aufwand erfordern und damit – wie es ein Teilnehmer nannte – „niedrigschwellig“ sind. Dazu gehörte auch die Zielsetzung, nur alltags-taugliche Vorschläge zu machen. Insoweit wurde angenommen, dass die Chancen für die Überwindung der eigenen Startschwierigkeiten und für eine - dann auch nicht nur vorübergehende - Umsetzung um so größer sind, je weniger Aufwand mit den einzelnen Gesundheitsmaßnahmen verbunden ist. Wiederholt wurde hervorgehoben, dass aus dem Gesamtangebot die Bereiche Bewegung, Ernährung und Entspannung im Sinne des abgewandelten Shakespeare-Zitats „To BEE or not to be“ besonders wichtig sind.

Bei diesen Themen und den vielen anderen Ansatzpunkten für eine Gesundheitsförderung wurde im Sinne des Titels „Selbstbestimmungstraining“ betont, dass alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Lage sind, aus eigener Initiative positiv auf ihr körperliches und psychisches Wohlbefinden einzuwirken. Auch wenn es vielen eher unwahrscheinlich vorkommt, bei entsprechender Übung z.B. Herzschlag, Temperatur, Blutdruck, Gehirnwellen, Muskelspannung, Atmung, Gedächtnis, Gedanken und Gefühle zu verändern, ist dies doch durch bewährte Möglichkeiten des Biofeedback erreichbar. Dazu ergeben sich viele konkrete Übungshinweise aus den erwähnten Broschü-

ren der BKK und der Barmer Ersatzkasse. Mit der zusammenfassenden Behandlung der „Selbstkommunikation“ wurden am Ende des Projektes die realistischen Möglichkeiten für eine Selbststeuerung des Einzelnen verdeutlicht.

An dieser Stelle wurde auch noch einmal auf den Ansatz eingegangen, zur gesundheitlichen Selbstbestimmung die Erfahrungen aus dem Neuen Steuerungsmodell (NSM) zu nutzen. Ob die dafür genannten Beispiele, z.B. das AKV-Prinzip als Selbsteinschätzung, die Kundenorientierung als Selbstorientierung oder die Qualitätskontrolle als Selbstkontrolle einzusetzen, tatsächlich erfolgversprechend sind, bedarf noch weiterer Erprobung. Dies wäre jedenfalls – soweit bekannt – ein neuer Ansatz, eigene Berufserfahrungen, Alltagskenntnisse und zusätzliche Informationen für die Gesundheitsförderung zu kombinieren und damit Synergieeffekte zu erreichen.

Außerdem wurde den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zum Abschluss des Projektes der „Arbeitsbewältigungsindex“ gegeben, der vom Arbeitsmedizinischen Dienst (AMD) verwendet wird. Anhand der dortigen Fragen und Punkte kann man seine Arbeitsfähigkeit selbst einschätzen und sich bei Bedarf zur ergänzenden Beratung an den AMD wenden. Die Fragen beziehen sich u.a. auf die derzeitige Leistungsfähigkeit, die Bewältigung der körperlichen und psychischen Anforderungen, ärztlich festgestellte Krankheiten oder Verletzungen, die Zahl der Krankheitstage im letzten Jahr und die gesund-

heitlichen Zukunftserwartungen. Aus der Punktzahl ergeben sich dann vier Kategorien von niedriger bis sehr guter Arbeitsfähigkeit mit der Schlussfolgerung, durch geeignete Maßnahmen die Arbeitsfähigkeit wieder herzustellen bzw. zu erhalten. Im übrigen wurden wir während des Projektes durch den AMD dadurch unterstützt, dass die für uns zuständige Ärztin in einer der Mitarbeiterbesprechungen über „Bewegung am Arbeitsplatz“ berichtete und mit uns praktische Übungen wie z.B. Dehnübungen durchführte.

Gemäß dem Ausgangspunkt für das Projekt, den umfassenden Gesundheitsbegriff der Weltgesundheitsorganisation (WHO) zugrunde zu legen, erhielten die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter abschließend zur Selbsteinschätzung einen Fragebogen der WHO für das eigene „Lebensqualitäts-Profil“. Dieser Fragebogen enthält Punktwerte für verschiedene Bereiche des körperlichen und seelischen Wohlbefindens, der Autonomie, der sozialen Beziehungen und der Lebensbedingungen/Umwelt und der Sinnggebung durch persönliche Überzeugungen und Werte. Ganz im Sinne einer nachhaltigen gesundheitlichen Selbstbestimmung soll man anhand dieses Profils klären, was sich kurz- oder langfristig ändern lässt und was man allein oder auch mit Hilfe anderer erreichen kann. Nach einigen Wochen soll man dann das Profil erneut erstellen und überprüfen, was sich warum verändert hat. Demgemäß wurde den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern eine Wiederholung dieses Selbstcontrolling empfohlen.

Wie das Staatsarchiv vitaler wurde

Projektgruppe ViSta, Staatsarchiv

Im Februar 2003 fand im Staatsarchiv ein Gesundheitstag unter dem Motto: „Vital im Staatsarchiv (ViSta)“ statt. „ViSta“ steht für ein selbstgewähltes Projekt im Rahmen der Ausbildung an der Fachhochschule für Öffentliche Verwaltung. Die Studentinnen und Studenten des gehobenen allgemeinen Verwaltungsdienstes des Jahrgangs 2000 entschieden sich einen lebendigen Gesundheitstag für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Staatsarchivs zu gestalten.

Dazu wurden in einer Fragebogenaktion die Meinungen und Wünsche der Beschäftigten erfragt. Die überdurchschnittlich hohe Rücklaufquote zeigte der Projektgruppe schnell, dass sie voll ins Schwarze getroffen hatte. Die Ergebnisse der Befragung dien-



Die Gymnastik-Übungen waren gut besucht.



Ergometer: Eine Besucherin lässt sich beraten

ten als Grundlage zur Vorbereitung eines bedarfsgerechten Gesundheitstages.

Die Studentinnen und Studenten ließen sich bei der Realisierung des Projektes nicht davon abschrecken, dass lediglich 150 Euro zur Verfügung standen, die fast ausschließlich für das Drucken von Plakaten und Einladungen benötigt wurden. Die Projektgruppe war folglich auf die unentgeltliche Unterstützung anderer angewiesen. Erfreulicherweise zeigten sich zahlreiche Institutionen und private Unternehmen zur Mitwirkung bereit. Die Voraussetzungen für einen erfolgreichen Gesundheitstag und somit eines vitaleren Staatsarchivs waren geschaffen.

Am 06. Februar 2003 um 10:00 Uhr war es soweit. Der Gesundheitstag wurde durch den Staatsrat Herr Behlmer, den Leiter des Staatsarchivs, Herrn Dr. Schäfer, und Herrn Burmester als Vertreter des Projektes ViSta eröffnet. Somit war den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Weg geebnet, die verschiedenen Angebote des Gesundheitstages zu erkunden. Besonders beliebt waren die praktischen Übungen für „zwischen durch“ mit dem Physiotherapeuten Herrn



Auch Benutzer des Staatsarchivs nahmen die Angebote wahr.

Reinke und die verschiedenen Untersuchungen wie Seh-, Blutzucker- und Cholesterintest die vom AMD und der Adler-Apotheke durchgeführt wurden. Ebenfalls großen Andrang fand die Firma Fölschow in Zusammenarbeit mit der Firma Dauphin, die den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern auf Wunsch einen Sitzpass ausstellte, der die individuelle Haltung der Wirbelsäule in den verschiedenen Positionen aufzeigt.

Weiterhin konnten Beratungsgespräche an den Informationsständen der LUK, BKK und des AMD wahrgenommen und Vorträge zu interessanten Themen, wie z.B. Pilzbefall von Akten (der besonders für Archivarinnen und Archivare von Bedeutung war) besucht werden.

Zahlreich genutzt wurde die Möglichkeit Tischtennis zu spielen, die lang verschüttete Sportsgeister weckte. Wen soviel körperliche Aktivität ermüdete, der konnte sich am gesunden Buffet stärken, welches durch die Unterstützung verschiedener lokaler



Die Projektgruppe Vista

Geschäfte ermöglicht wurde. Die Ernährungsberaterin der BKK klärte über Vor- und Nachteile diverser Getränke auf.

An der regen Teilnahme an diesem Gesundheitstag lässt sich der hohe Stellenwert von betrieblicher Gesundheitsförderung erkennen.

Die Projektgruppe ViSta hofft, dass dieser Gesundheitstag den Anstoß für weitere Gesundheitsförderungsmaßnahmen gibt.

Die Projektgruppe Vista bestand aus (Bild oben von links nach rechts):

Irmgard Mummenthey, Inka Weidmann, Jörg Frommé, Pamela Stegemann, Kathleen Berg, Jan Burmester, Taina Stachowski, Yvonne Scheel, Bettina Lück, Frank Lautenschläger, Sigrun Michels.

Workshop zum MAVG im Kupferhof

Astrid Trost, Behörde für Wirtschaft und Arbeit

Mit diesem Bericht möchte ich den Leserinnen und Lesern des „blickpunkt personal“ einen kleinen Einblick in unseren Workshop zum MAVG geben, an dem 16 Personalentwicklerinnen und -entwickler aus den Behörden und Ämtern teilgenommen haben.

Anlass und Ziel des Workshops war es, gemeinsam Strategien zu entwickeln, um das MAVG als Instrument der Personalentwicklung neu zu beleben und die Umsetzung in den einzelnen Behörden und Ämtern weiter zu aktivieren. Zur Unterstützung hat das Personalamt bereits eine neue Broschüre zum MAVG entwickelt, die in Kürze veröffentlicht werden wird.

Wir stellten gleich zu Beginn fest, dass wir bis auf zwei, drei Ausnahmen alle das MAVG eingeführt haben (zum Teil vor mehreren Jahren) und es fast überall neuer Impulse bedarf. In der ersten Erwartungsabfrage der Teilnehmerinnen und Teilnehmer wurde deutlich, dass das MAVG auch bei den Personalentwicklerinnen und -entwicklern derzeit nicht an erster Stelle steht. Um so gespannter waren wir auf die nächsten zwei Tage.

Unsere Dozentin, eine Österreicherin, verstand es, die zwei Tage abwechslungsreich zu gestalten. Ihre Herangehensweise, sich am ersten Tag dem Thema MAVG hauptsächlich mit kreativen Techniken zu nähern und es am zweiten Tag zu konkretisieren, kam sehr gut an.

Erfahrungen mit dem MAVG

Am ersten Tag arbeiteten wir mit dem Bild des „Erfahrungsbergwerkes“ und förderten unsere bisherigen Erfahrungen mit dem Instrument MAVG zu tage. Es gab negative Erfahrungen, die wir hinter uns lassen wollen, z.B.:

- negative Erfahrungen mit Führungskräften, die eine Umsetzung behindern;
- Frustration über geringe Rückmeldequoten der geführten MAVG in einzelnen Bereichen;
- die Wahrnehmung von allgemeiner Kritik an Personalentwicklung als Kränkung der eigenen Person;
- hohen Energieverlust, weil man immer wieder versucht, Unerreichbares zu erreichen.

Auf der anderen Seite gab es positive Erfahrungen, die wir als (Erfahrungs-)Schätze für eine Neu-Aktivierung des MAVG mitnehmen wollen, wie z.B.

- Schritt für Schritt vorzugehen,
- Personalentwicklungs-Angebote gezielt und passgenau anzubieten,
- Hierarchiestrukturen zu nutzen und
- Kräfte (z.B. behördenübergreifend) zu bündeln.

Die Zukunft des MAVG?

Nach dieser eher vergangenheitsbezogenen Arbeit haben wir in einem nächsten Schritt in die Zukunft geschaut und in Gruppen an einem Zielbild gearbeitet: Wie stellen wir uns das MAVG idealerweise in einem Jahr bzw. in drei Jahren vor? In drei Collagen wurde auf unterschiedliche Weise zum Ausdruck gebracht, dass es noch ein längerer Weg mit Schattenseiten sein wird, der es aber dennoch wert ist, gegangen zu werden. Einige Slogans wie „alt gegen neu“ oder „Arbeitest du noch?“ brachten eine ganz neue Sichtweise auf das MAVG.

Zielbild für das MAVG

Im dritten Schritt ging es darum, von unserer Ausgangslage zum Zielbild (alle Beschäftigten in der FHH bekommen die Chance, das MAVG kennen zu lernen und zu nutzen) zu kommen. Dafür haben wir drei unterschiedliche, kreative Methoden genutzt:

- brainwriting: sechs Personen schreiben in fünf Minuten drei gute Ideen auf einen Zettel. Nach fünf Minuten gibt jeder den Zettel nach links weiter und liest kurz, was die Vorgängerin bzw. der Vorgänger geschrieben hat und hat nun selbst wieder fünf Minuten Zeit, drei neue Ideen dazuzuschreiben. Nachdem die Zettel so oft kursierten, dass jeder wieder „seinen“ ersten Zettel vor sich hat, sind insgesamt $5 \times 3 \times 6 = 75$ Ideen produziert worden.
- Eine Gruppe erarbeitete anhand eines Rollenspiels einen ganz anderen Zugang. Für ein Gespräch über das MAVG trafen sich eine Bürgermeisterin, ein Großvater, ein Eskimo und Pumuckel. Dabei kamen ganz andere Aspekte in den Fokus. Manchmal ist es sinnvoll, Dinge einfach mal von einem anderen Blickwinkel heraus zu beobachten und daraus sein Handeln abzuleiten!
- Die „Gruppe Buchstabenkorso“ schrieb das Wort „Mitarbeitervorgesetztesgespräch“ senkrecht auf ein Flipchart und dachte sich entsprechend der Buchstabenanzahl 32 Ideen aus. Auch hier war verblüffend, auf welche Ideen man kommt, nur weil

man einen ganz bestimmten Buchstaben einbauen muss!

Nach diesem insgesamt sehr kreativen Tag, der ganz erstaunliche Ergebnisse zu Tage gefördert hatte, waren wir schon sehr gespannt auf den zweiten Tag.



Arbeitsgruppe auf der Terasse des Kupferhofes

Diese vielen Ideen – wie kann man sie bündeln, nutzen, umsetzen ...?

Der „Angler-Fisch-Tag“

Am zweiten Tag sollte es nun konkret werden. Das war auch der Wunsch der meisten Teilnehmerinnen und Teilnehmer: sie wollten mit einer konkreten Vorstellung aus dem Seminar gehen, wie das MAVG im eigenen Bereich neu angeschoben werden kann.

Überschrieben war dieser Tag mit „Angler-Fisch-Tag: Der Köder muss den Fischen schmecken“. Jede Gruppe sollte aus den vielen am Vortag produzierten Ideen einige herausgreifen, die ihr besonders gut gefallen. In dieser Übung, in der wir uns auf wenige wichtige Ideen konzentrierten, kamen die drei Gruppen zu recht ähnlichen Ergebnissen: Sowohl Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern als auch Vorgesetzten muss der eigene Nutzen des MAVG deutlich werden, sonst wenden sie es nicht an. Und: Das Instrument MAVG ist kein Allheil-Mittel; eine individuelle Betrachtung der jeweiligen Personen und Situationen ist erforderlich. Das bedeutet auch, dass die Personalentwicklerinnen und -entwickler individuelle Angebote für individuelle Menschen aus ihrem „PE-Koffer“ auspacken müssen, nach dem Motto „Jede Person weiß am besten, was für sie und ihren Bereich gut ist“. Auf das Bild vom Angler bezogen bedeutet es, dass man für unterschiedliche Fische (= Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie Führungskräfte) auch unterschiedliche Köder, Angelruten und Angelschnüre benötigt. Es bedeutet aber auch, dass nur die Fische entscheiden, was ein „guter“ Köder ist – nämlich dadurch, dass sie ihn fressen oder nicht.

Es gibt viele Methoden und Wege, um zu erfahren, ob die Beschäftigten persönlich einen Nutzen aus

dem MAVG ziehen können. Einige wurden in einer anschließenden Kleingruppenarbeit vertieft. In der Abschlussdiskussion im Plenum fassten wir zusammen, was in den zwei Tagen passiert ist und überlegten, wie wir die vielen guten Ideen in den Alltag „hinüberretten“ können. Glücklicherweise wurde alles protokolliert und fotografiert! Als Fazit kann ich als Teilnehmerin sagen: Es lohnt sich immer, weiter im Bergwerk zu graben, weil man dort Gold oder andere Schätze finden kann!

Dies wird auch durch einige Aussagen der Seminar teilnehmerinnen und -teilnehmer deutlich:

- PE ist nicht die Aufgaben von Einzelnen, sie liegt in der Verantwortung jedes Einzelnen!
- Personalentwicklung muss individuell eingesetzt werden!
- PE unterstützt die Führungskräfte dabei herauszufinden, was ihr Bereich gerade benötigt!
- Das MAVG muss in meinem Bereich nicht flächendeckend eingeführt werden und kontrolliert werden, nur damit die Statistik stimmt!
- Ich möchte, dass Mitarbeiter und Vorgesetzte in der Hamburger Verwaltung den Nutzen und die Chancen des MAVG für sich erkennen!
- Die kreativ-lustvolle Arbeitsatmosphäre in diesem Seminar hat mir sehr gut gefallen und ich freue mich auf die weitere Zusammenarbeit in diesem Netzwerk!
- Ich finde gut, dass ich auf diesem Seminar neue Methoden, z.B. „brainwriting“ und „open space“ kennen gelernt habe!
- Ich hätte nicht erwartet, dass ich mit so konkreten Vorstellungen, wie ich in meinem Bereich weitermachen kann, aus diesem Seminar gehe!
- Ich habe für die nächsten Wochen jede Menge Ideen im Kopf, die ich umsetzen möchte!
- Zukünftig will ich mir selbst Erfolgserlebnisse schaffen und auch kleine Siege feiern!



Seminar-Arbeitsgruppe zum MAVG

Kurznachrichten

Mobilitätsangebot an Beschäftigte in Personalverwaltungsbereichen

Marion Sander, Personalamt - PIA

Im Oktober des letzten Jahres hatte das Personalamt den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Personalabteilungen der Behörden und Ämter im Rahmen der Mobilitätsförderung das besondere Qualifizierungsangebot gemacht, verschiedene Aufgabenfelder in den Zentralen Personaldiensten kennen zu lernen. Im Gegenzug soll einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Zentralen Personaldienste die Möglichkeit gegeben werden, Einblicke in die Personalarbeit vor Ort in den Behörden und Ämtern zu gewinnen. Schwerpunktmäßig bieten die Zentralen Personaldienste die Hospitation bzw. Mitarbeit im Bereich der Service-Line, im Team Fehlermanagement, im Team Haushalt und Anordnung und im Team Steuer- und Sozialversicherungsangelegenheiten an. Die Dauer der Mobilitätsmaßnahme richtet sich nach den Zielen der

geplanten verschiedenen Qualifizierungen und kann einige Tage bis zu mehreren Wochen betragen.

Die Zielsetzung, das für die Personalarbeit erforderliche Fachwissen zu erweitern, zu vertiefen und die Zusammenarbeit zwischen den Personalverwaltungen und den Zentralen Personaldiensten zu intensivieren, hat Bestätigung durch eine erfreuliche Resonanz im angesprochenen Personenkreis gefunden.

Das Qualifizierungsangebot besteht weiterhin. Für die zweite Jahreshälfte 2003 werden gerne weitere Wünsche zur Hospitation entgegen genommen. Als Ansprechpartner stehen Herr Thorsten Pommerening in den Zentralen Personaldiensten (Telefon: 428 41 2351) und auch Frau Marion Sander im Projekt zur Steuerung des (internen) Arbeitsmarktes - PIA - (Telefon: 428 31 2432) zur Verfügung.

Reform des Beurteilungswesens - Sachstand

Fritz Buchholz, Personalamt

Die letzte Sachstandsinformation zum Themenkomplex Reform des Beurteilungswesens im Rahmen von blickpunkt personal liegt bereits geraume Zeit zurück. Daraus darf aber nicht der Schluss gezogen werden, die beteiligten Stellen (verschiedene Fachbehörden, Bezirksämter und Senatsämter) seien in der Vergangenheit untätig gewesen. Ganz im Gegenteil, und das gilt insbesondere für den Hamburger Senat, denn der hat nämlich am 8. April 2003 beschlossen, das Personalamt zu beauftragen, auf der Basis der gemeinsam mit den Behörden und Ämtern erarbeiteten Beurteilungsrichtlinien zu deren Einführung die notwendigen Verhandlungen mit den Spitzenorganisationen der Gewerkschaften und Berufsverbände aufzunehmen.

Seit August letzten Jahres wurde – parallel zum Thema monetäre Leistungsanreize (das an dieser Stelle nicht behandelt werden soll) – gemeinsam mit den zuständigen Kolleginnen und Kollegen aus den Behörden und Ämtern noch einmal intensiv an den

bis dahin vorliegenden Entwürfen wie Beurteilungsrichtlinien und Beurteilungsbogen gearbeitet. Die abschließende Behördenabstimmung wurde am 27. Dezember 2002 eingeleitet und im Laufe des Februar 2003 abgeschlossen. Dem vorausgegangen war eine Erörterung der im Personalamt überarbeiteten Vorlagen in einer behördenübergreifenden Veranstaltung am 31.10.2002. Im zeitlichen Rahmen der Behördenabstimmung wurden Grundfragen auch auf dem Gesprächsforum Personalmanagement am 14. Januar 2003 einvernehmlich erörtert. Einvernehmen wurde letztendlich auch über den Drucksachenentwurf erzielt, der dem Senat nun für die Entscheidung vom 8. April 2003 als Grundlage diene. Bleibt abzuwarten, welchen Weg die Senatsentwürfe in den nun anstehenden Verhandlungen gemäß § 94 Hamburgisches Personalvertretungsgesetz mit den Spitzenorganisationen der Gewerkschaften und Berufsverbände nehmen. Wir werden weiter darüber berichten.

Wahlarbeitszeit und besonderes Einstellungsverfahren - unvereinbar?

Ralph von der Reith, Personalamt

Sollen die Wahlarbeitszeit und das zurzeit geltende restriktive Einstellungsverfahren problemlos unter einen Hut gebracht werden, bedarf es einiger Gelenkigkeit. Genau genommen muss ein Spagat zwischen dem Einstellungsgebot der Wahlarbeitszeit auf der einen und dem seit Februar 2002 geltenden Einstellungsverfahren auf der anderen Seite gelingen.

Zur Erinnerung: Die Wahlarbeitszeit wurde 1996 als beschäftigungswirksames Teilzeitmodell ins Leben gerufen. Mindestens die Hälfte der durch Teilzeit frei werdenden finanziellen Mittel ist für neue - in der Regel befristete - Beschäftigungsverhältnisse einzusetzen. Die Teilzeitinteressierten verbinden mit ihrem Teilzeitantrag quasi die Bedingung, dass neue Beschäftigung geschaffen wird. Neue Beschäftigung in diesem Sinne ist in erster Linie die Einstellung von Arbeitskräften, die dem Arbeitsmarkt zur Verfügung stehen. Dieses sind jedoch genau diejenigen, die dem neuen Einstellungsverfahren (vgl. zuletzt Senatdrucksache Nr. 2002/1448 vom 17.12.2002) unterliegen.

Was also tun? Betrachtet man allein die Entwicklung der Wahlarbeitszeit in den vergangenen Jahren, so ist ein dramatischer Rückgang der Zahl Beschäftigungsverhältnisse aus Wahlarbeitszeitmitteln nicht festzustellen (siehe Kasten). Dieses mag aber

auch daran liegen, dass viele neue Beschäftigungen bereits vor dem neuen Einstellungsverfahren begonnen oder zugesagt wurden und bis in die Gegenwart andauern.

Eine gewisse Konsequenz läge nun darin, die Wahlarbeitszeit für die Dauer des restriktiven Einstellungsverfahrens auszusetzen. Ein genauer Blick in die zu Grunde liegende Drucksache eröffnet jedoch Möglichkeiten: Da z.B. befristete Beschäftigte für die Dauer des Arbeitsverhältnisses dem internen Arbeitsmarkt grundsätzlich angehören, könnten Mittel der Wahlarbeitszeit auch für die Verlängerung solcher Beschäftigungsverhältnisse genutzt werden. Dies ist dann ein Beschäftigungseffekt, wenn diese Beschäftigten ansonsten in die Arbeitslosigkeit zurückfallen. Denkbar ist auch der Einsatz solcher Mittel für die Einstellung Schwerbehinderter und - anders als bisher üblich - für die Übernahme von Nachwuchskräften. Eine endgültige Entscheidung über die Zukunft des Modells Wahlarbeitszeit ist noch nicht gefallen.

Stichtag	1.7.00	1.2.01	1.8.02	1.3.03
Bestehende Beschäftigungsverhältnisse aus Mitteln der Wahlarbeitszeit	72	108	93	90

Kindernotfallbetreuung für die hamburgische Verwaltung

Bettina Weisschnur, Personalamt

Das Personalamt hat in Zusammenarbeit mit dem Planungsstab der Senatskanzlei im Sommer 2002 eine Behördenabfrage gestartet und die Behörden und Ämter gebeten, ihren generellen Bedarf für den „Ankauf“ von Kinderbetreuungsplätzen mitzuteilen. Die Familienservice GmbH („Company Kids“) bieten ihre Betreuungsplätze für Kinder im Alter von 0 - 13 Jahren in ihrer Hamburger Einrichtung in Form von Betreuungsplätzen an. Es handelt sich hierbei um keine Regelbetreuung, sondern vielmehr ausschließlich um die Betreuung von Kindern in definierten Notfällen, d.h. wenn die Regelbetreuung ausfällt, z.B. bei

- Krankenhausaufenthalt eines Elternteils,
- Krankheit der Tagesmutter oder Kinderfrau,
- Dienstreisen oder anderen unerwarteten beruflichen Terminen oder
- unvorhersehbaren dienstlichen Einsätzen (z.B. bei Polizei und Feuerwehr).

Das Platzkontingent bezieht sich immer auf eine festgelegte Anzahl von Nutzungstagen und kann in einem definierten Rahmen ausgeschöpft werden. Für die Beschäftigten entstehen keine zusätzlichen Kosten. Das Personalamt finanziert zum überwiegenden Teil und begleitet ab dem 1. März 2003 für zunächst ein Jahr ein Modellprojekt für die hamburgische Verwaltung mit den „Company Kids“ vor dem Hintergrund der Unterstützung und Verbesserung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf (insbesondere Frauenförderung) sowie der betrieblichen Gesundheitsförderung und der Reduzierung betrieblicher Ausfallzeiten. An dem Projekt (auch finanziell) beteiligt sind die Behörde für Inneres, das Landesamt für Informationstechnik und das Bezirksamt Altona. Das Modellprojekt wird nach Abschluss in Zusammenarbeit evaluiert. Erste positive Rückäußerungen bzw. Nutzungen des Angebotes sind bereits da.

Beihilfe – versprochen und gehalten: Bearbeitungszeiten deutlich gesenkt

Detlef Stange, Zentrale Personaldienste, Personalamt

In der letzten Ausgabe von *blickpunkt personal* hatten wir angekündigt, die Bearbeitungszeiten in der Beihilfe bis zum Frühjahr wieder auf drei bis vier Wochen zu verkürzen.

Schon heute lässt sich erkennen, dass dieses Ziel nicht nur erreicht, sondern bereits überschritten wurde: am 22. April betrug die durchschnittliche Bearbeitungszeit für Beihilfeanträge nur noch 11,5 Arbeitstage bei 13 Arbeitstagen maximal (Anträge mit Aufwendungen über 2.500 Euro und mit Heimkosten werden innerhalb von 8 Arbeitstagen vorgezogen bearbeitet).

Ein besonderes Lob hierfür gebührt den Kolleginnen und Kollegen des Beihilfeteams, die über viele

Monate die Hauptlast des Arbeits- und Beschwerdedrucks zu tragen hatten.

Dank einer Reihe von zusätzlich ergriffenen Maßnahmen (z.B. befristete Personalverstärkung) ist es gelungen, mit dem jetzigen Stand für unsere Kunden endlich wieder akzeptable Bearbeitungszeiten zu erreichen.

Parallel zur Verkürzung der Bearbeitungszeit werden weitere Wege zur Stabilisierung der Beihilfearbeitung mit dem Ziel, ein Niveau von 10 Arbeitstagen im Jahresdurchschnitt zu erreichen, besprochen.

Service weiter verbessert

Für unsere Kunden haben wir den Service dadurch verbessert, dass wir die Möglichkeit der Abfrage des aktuellen Bearbeitungsstandes über eine 24-Stunden-Erreichbarkeit unter Tel.: 428 41 - 40 99 ermöglicht haben, aber auch durch die erweiterte Bereitstellung von Beihilfeinformationen im Intranet und im Internet. Dort sind auch Formulare erhältlich: im Intranet:

www.personalamt.stadt.hamburg.de/P4/formular/vordrucke-fdf.htm oder im Internet:

www.hamburg.de/Dibis/form/pdf/P10300.pdf.

Der Beihilfe-Service (428 41 - 41 41) nimmt Ihre Anfragen auch gern elektronisch entgegen: ZPD. Beihilfe@personalamt.hamburg.de.

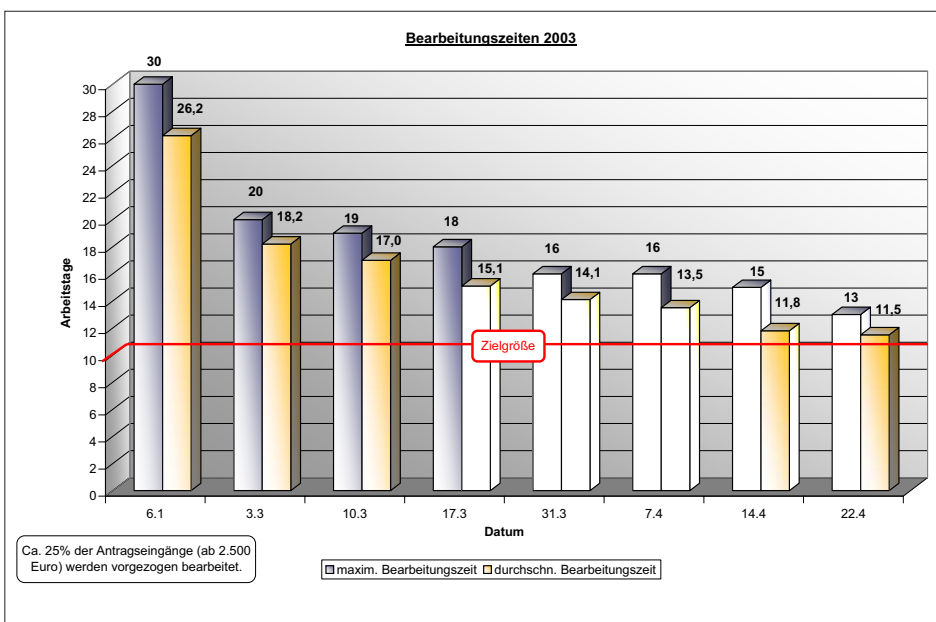


Abb.: aktuelle Bearbeitungszeiten der Beihilfe

Ausblick auf die nächste Ausgabe von *blickpunkt personal*

blickpunkt personal wird in der nächsten Ausgabe den „Personalbericht 2003“ enthalten.

Weiterqualifizierung für Führungskräfte: VI. Führungskolleg Speyer

Heide Vogt, Personalamt

Das Führungskolleg Speyer (FKS) ist eine besondere länderübergreifende Weiterbildungseinrichtung, die bei der Deutschen Hochschule für Verwaltungswissenschaften Speyer (DHV) seit 1991 besteht. Das FKS dient der langfristigen beruflichen Weiterqualifizierung von besonders ausgewählten Führungskräften der Verwaltung, die dadurch auf die Übernahme und Ausfüllung von leitenden Positionen vorbereitet werden sollen.

Das Personalamt sucht erstmals für das VI. FKS ab September 2003 eine geeignete Teilnehmerin bzw. einen geeigneten Teilnehmer aus der hamburgischen Verwaltung. Die 12 - 16 Kurswochen des FKS finden in der Regel in Speyer als berufsbegleitende Fortbildung statt. Sie werden über einen Zeitraum von zweieinhalb Jahren verteilt. Die insgesamt 20 Kollegiatinnen und Kollegiaten aus verschiedenen Bundesländern und der Bundesanstalt für Arbeit bleiben weiter in ihrem Arbeitsumfeld tätig und erfüllen dort ihre dienstlichen Verpflichtungen. Sie werden lediglich für die Zeit der FKS-Veranstaltungen (v.a. die Kurswochen und das Praktikum) freigestellt.

Das VI. FKS beginnt voraussichtlich im September 2003 und wird bis etwa Mitte 2005 dauern. Die Kosten werden vom Personalamt übernommen.

Das FKS hat folgende Voraussetzungen für die Teilnahme an seinen Kursen definiert:

- Wissenschaftlicher Hochschulabschluss
- Mindestens siebenjährige Tätigkeit in der öffentlichen Verwaltung
- Überdurchschnittliche, praktische Leistungen in verschiedenen Funktionen
- Geeignete Vorkenntnisse aus vorherigen Fortbildungsmaßnahmen
- Praxiserfahrung aus einer Führungsposition
- Bereitschaft zur Mitarbeit in einer Projektgruppe

Das fächerübergreifende Weiterbildungsprogramm des FKS zielt darauf ab, die Führungsfähigkeiten der Teilnehmerinnen und Teilnehmer im Sinne eines modernen Verwaltungsmanagements weiterzuentwickeln. Dabei soll nicht nur Wissen erweitert und vertieft, sondern auch Führungshandeln geübt und reflektiert werden. Die Themen im FKS lassen sich den folgenden fünf Schwerpunkten zuordnen:

- Führung und Leitung (nach innen und nach außen)
- Modernisierung der Organisation
- Personal

- Haushalt und Finanzen und
- Europäisierung und Internationalisierung.

Lehrformen des FKS sind vor allem Vorträge mit breitem Raum zur Diskussion und ausführliche praktische Übungen; hinzu kommen Sonderveranstaltungen wie Kamingespräche oder Exkursionen zu Verwaltungen des In- und Auslands. An das allgemeine Programm der Kurswochen schließt sich ein individuell gestaltetes Praktikum in einem Wirtschaftsunternehmen, einer nationalen oder internationalen Verwaltung an. Nach dem Ende des FKS besteht die Möglichkeit, an Nachfolgeseminaren teilzunehmen.

Die Dozenten des FKS kommen aus der Verwaltungspraxis, der Wirtschaft, der Politik und der Wissenschaft. Die DHV stellt aus dem Kreis ihrer Professoren den Wissenschaftlichen Beauftragten für das FKS, der den jeweiligen Kurs begleitet.

Bitte bedenken Sie vor einer Bewerbung, dass Sie bei einer Teilnahme am VI. FKS für 12 - 16 Kurswochen und das Praktikum an Ihrem derzeitigen Arbeitsplatz eine angemessene Vertretung benötigen. Denn es sollte Ihnen möglich sein, die FKS Kurse kontinuierlich zu besuchen. Bitte fügen Sie Ihrer Bewerbung die üblichen Unterlagen bei und machen Sie deutlich, inwieweit Sie die oben genannten Voraussetzungen erfüllen.

Haben wir Ihr Interesse geweckt?

Wenn ja, dann senden Sie Ihre Bewerbung bitte bis zum **31. Mai 2003** an das

**Personalamt
P 3
Steckelhörn 12
20457 Hamburg**

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, April 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, Aufdrucken oder Aufkleben parteipolitischer Informationen oder Werbemittel. Untersagt ist gleichfalls die Weitergabe an Dritte zum Zweck der Wahlwerbung.

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

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

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