



Senat der Freien und Hansestadt Hamburg
Personalamt

blickpunkt personal

Aktuelles, Aktivitäten, Ansichten

1/2000

Editorial

Das Personalamt macht mobil

Liebe Leserinnen und Leser,

seit ca. 2 bis 3 Jahren sind die überbehördlichen Personalbewegungen stark rückläufig, sie haben sich zurzeit auf unter 200 p.a. eingependelt.

In der Drs. "Personalmanagement aus einem Guss" (Nr. 99/0674 vom 8.6.1999) haben wir auf diese Entwicklung hingewiesen. Ebenso haben wir deutlich gemacht, wie wichtig es für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist, die vielfältigen Qualifizierungschancen zu nutzen, die generell der große interne Arbeitsmarkt "Hamburger Verwaltung" bietet - auch um einem personellen Verharungszustand entgegen zu wirken. Insbesondere gilt es immer auch deutlich zu machen, dass das Denken in ganzheitlichen Zusammenhängen verstärkt werden muss. Strategisch und vernetzt denken und handeln, bedeutet effizient und effektiv für die Bürgerinnen und Bürger zu wirken. Zum Kern eines modernen Personalmanagements, sowohl im Interesse der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als auch der FHH, gehört daher auch die Mobilität zu fördern. So wurde in enger Zusammenarbeit mit den Behörden und Ämtern das "Programm zur Verbesserung der individuellen Entwicklungschancen der Beschäftigten durch berufliche Mobilität" erarbeitet und von den Staatsrätinnen und Staatsräten am 27.4.1998 beschlossen; mit den Spitzenorganisationen der Gewerkschaften und Berufsverbänden hat das Personalamt eine § 94 HmbPersVG-Vereinbarung abgeschlossen. Beschäftigten wird über das Instrument der Abordnung die Möglichkeit eröffnet, ein neues Arbeitsfeld für einen befristeten Zeitraum kennen zu lernen. Zur Unterstützung der Behörden und Ämter richtete das Personalamt im September 1998 das Mobilitätsbüro ein. Im Dezember 1999 endete die Erprobungsphase für das Programm. Damit ist die Zeit reif für eine erste Zwischenbilanz in dieser Ausgabe von blickpunkt personal.

Die Einleitung bildet ein Bericht des Mobilitätsbüros, der die zurückliegende Arbeit reflektiert. Die Resultate können sich sehen lassen. Innerhalb eines Jahres konnten 80 Beschäftigte vom Mobilitätsprogramm profitieren und sich damit zeitlich begrenzt neuen beruflichen Herausforderungen stellen. Daneben ist es gelungen, durch die Bildung von Mobilitäts-Arbeitskreisen und Benennung von Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartnern in den einzelnen Behörden und Ämtern ein tragfähiges Mobilitäts-Netzwerk aufzubauen und das Thema institutionell in den Behörden und Ämtern zu verankern. Diese Aktivitäten haben maßgeblich dazu beigetragen, dass Mobilität wieder zunehmend als wichtiges personalpolitisches Handlungsfeld (an-) erkannt wird. So verfolgen viele

Behörden heute dezentral eigene Ansätze, von denen ein Teil in dieser Ausgabe dargestellt wird. Insgesamt ermutigen die vorwiegend positiven Erfahrungen dazu, den eingeschlagenen Weg weiterzuverfolgen.

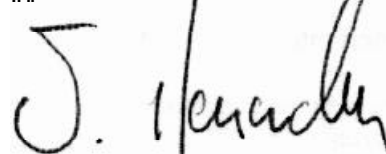
Diese Einschätzung wird auch durch die breite Palette von Erfahrungsberichten "mobiler" Beschäftigter unterstützt. Sie vermitteln ein sehr erfreuliches Bild und ermuntern, sich der "Mobilitätsbewegung" anzuschließen. Hier werden auch die entscheidenden Vorteile für alle Beteiligten deutlich. Die Beschäftigten profitieren von einem neuen Arbeitsgebiet nach Wahl in einem neuen Umfeld. Damit erweitern sie ihre fachlichen und sozialen Kompetenzen und beweisen ihre Flexibilität. Die Dienststellen gewinnen hochmotivierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die neue Ideen und Impulse einbringen - mit der Möglichkeit, diese längerfristig in einer realistischen Arbeitssituation zu erleben. Manchmal ergeben sich daraus sogar gegenseitige Arbeitsplatzwechsel auf Dauer.

Mobilität zu realisieren ist allerdings kein Selbstgänger, denn sie erfordert teilweise organisatorische Veränderungen, neue Aufgabenzuschneide, Inkaufnahme von zeitlichen Lücken u.a.m. bei den Behörden und Ämtern. Kurz gesagt, sie macht zunächst viel Arbeit! Aber: mittel- und langfristig profitieren alle davon.

Klar ist, dass das Programm von einer breiten Akzeptanz und Beteiligung lebt. Denn mit einer größeren Auswahl an "Mobilwilligen" und interessierten Dienststellen steigt für alle die Chance, den adäquaten "Partner" zu finden. Deshalb möchte ich Ihnen allen nahe legen, dem positiven Beispiel dieser "Mobilitätspioniere" zu folgen und die sich bietenden Möglichkeiten zu nutzen - sei es, indem Sie selbst mobil werden - sei es, indem Sie andere in ihrem Mobilitätswunsch aufgeschlossen und tatkräftig unterstützen.

Dann kann das Programm dazu beitragen - in einer Zeit, in der der personalpolitische Handlungsspielraum durch knappe Ressourcen enger ist - gleichwohl individuelle Perspektiven zum Nutzen aller aufzuzeigen. Die Staatsrätinnen und Staatsräte haben auf der Basis des bisherigen Erfahrungsberichtes am 7.2.2000 entschieden, das Mobilitätsprogramm fortzusetzen.

Ihr



Dr. Volker Bonorden
Leiter des Personalamtes



Inhalt

Editorial

Das Personalamt macht mobil	1
-----------------------------------	---

Aus dem Personalamt

Der Personalbericht 2000 nimmt Gestalt an	3
Zentrale Personaldienste: Informationsmarkt am 21. Januar 2000	5
Unterstützungsangebote des AMD bei Gesundheitsförderungsprojekten	6

Schwerpunktthema: Mobilität

Mobilität ist wieder zum Thema geworden	7
---	---

Erfahrungen der Teilnehmerinnen und Teilnehmer am Mobilitätsprogramm

Vom Statistischen Landesamt zur Stadtentwicklungsbehörde	10
Mobilität in der OFD	10
Mobilität - praktische Erfahrungen	11
Mobilität - Herausforderung oder Tristesse	12
Portrait einer persönlichen Entscheidung	13

Mobilitätsförderung in den Behörden

Maßnahmen zur Förderung der Mobilität in der Umweltbehörde	15
Entwicklung, Aufbau und Arbeitsweise des Modellversuchs Jobbörse in der Behörde für Wissenschaft und Forschung	16

Aus dem Öffentlichen Dienst

FHH und ÖTV unterzeichnen gemeinsame Erklärung	18
Hamburger Gesundheitspreis	20
Zur rechtlichen Einordnung von Zielvereinbarungen	22

Kurznachrichten

Stand der verfassungsrechtlichen Verfahren wegen der Beihilfefähigkeit von Aufwendungen für Wahlleistungen	30
Das Personalamt im Intranet	30

Ausblick auf die nächste Ausgabe	31
---	----

Impressum	32
------------------------	----

Aus dem Personalamt

Der Personalbericht 2000 nimmt Gestalt an

Wolfgang Crinius

In der zweiten Januarhälfte wurde der Prototyp eines Personalberichts im Personalamt vom Referat P43 - PersonalControlling fertig gestellt und den Behörden zur Abstimmung zugeleitet. Damit wurde nach einer längeren Phase der konzeptionellen Arbeit, in der die Behörden und Ämter mit dem Personalamt in Arbeitsgruppen und Workshops intensiv zusammengearbeitet haben, eine wichtige Zwischenstation auf dem Weg zu einem künftigen, jährlichen Personalberichtswesen erreicht.

Anlass und Hintergrund des Personalberichts

Die Einführung des Neuen Steuerungsmodells und der schrittweise Aufbau eines zentralen und dezentralen Controllings in der hamburgischen Verwaltung soll eine ziel- und ergebnisorientierte Steuerung ermöglichen. Voraussetzung ist aber eine verlässliche Abbildung des Ist-Zustandes und seiner wesentlichen Einflussfaktoren. Einen besonderen Stellenwert nimmt dabei der Sektor Personal ein, der erhebliche finanzielle Ressourcen bindet. Hinsichtlich der personalwirtschaftlichen Steuerung beziehen sich die Informationsbedarfe auf die Analyse sowohl der Personalkosten als auch der Personalstruktur. Informationen für die Analyse der Personalkosten werden bereits in Form von monatlichen Budgetberichten von Personalamt und Finanzbehörde bereitgestellt und kontinuierlich weiterentwickelt. Die bisher zur Verfügung stehenden Informationen über Stand und Einflussfaktoren des Ist-Zustands der Personalstruktur offenbaren erheblichen Handlungsbedarf: Je nach Anlass und Aufbereitungszweck werden bislang zum Teil voneinander abweichende Angaben über den Personalbestand gemacht, die Abgrenzung der jeweiligen Bestandsgrößen ist nicht in allen Fällen transparent, und eine an steuerungsrelevanten Kennziffern orientierte systematische Aufbereitung und Differenzierung der Ist-Daten liegt bislang nicht vor. Damit ist auch die Voraussetzung für den Einstieg in überregionale Vergleichsarbeiten nicht gegeben. Darüber hinaus bestehen Anforderungen aus dem politischen Bereich an steuerungsrelevanten Personalstrukturkennzahlen, wie die Erörterungen im Haushalts- und im Gleichstellungsausschuss der Bürgerschaft gezeigt haben.

Zielsetzung und Inhalt des Prototyps

Um diesem Informationsbedarf zu entsprechen, hat das Personalamt das Konzept eines Personalberichtes entwickelt. Die Verwirklichung der Ansprüche an den ersten Personalbericht - Validität der Daten, Transparenz in der Methodik und Standardisierung bei der Datenermittlung - soll durch eine intensive Beratung mit den Behörden und Ämtern überprüft werden. Diese bietet den Behörden die Möglichkeit, anhand des mit Echtdaten (Stand: 30.9.1999) erzeugten Zahlenmaterials

- ihren Informationsbedarf zu konkretisieren und damit die endgültige Form des Personalberichts mit zu gestalten sowie
- die präsentierten Ergebnisse zu überprüfen, damit ggf. Fragen der Verlässlichkeit von Daten und Methoden bereits im Vorfeld des eigentlichen Personalberichts ausgeräumt werden können.

Die Rückmeldungen der Behörden und Ämter können so bereits vor der eigentlichen, voraussichtlich im April/Mai 2000 ablaufenden Behördenabstimmung der Senatsdrucksache zum Personalbericht 2000 (Stand: 31.12.1999) berücksichtigt werden.

Der vorliegende Prototyp des ersten Hamburger Personalberichts stellt eine Zusammenstellung von aktuellen Strukturdaten der im Öffentlichen Dienst der Freien und Hansestadt Hamburg (FHH) Beschäftigten dar. Hiermit ist das Ziel verbunden, verlässliche und vereinheitlichte Informationen über die Quantität und Qualität der Beschäftigtenstruktur bereitzustellen.

Diese Informationsbasis kann von einem unterschiedlichen Nutzerkreis in Anspruch genommen werden. Die politische Führung kann mit Hilfe der aufbereiteten Darstellungen übergeordnete personalwirtschaftliche Ziele formulieren und den Grad ihrer Umsetzung kontrollieren. Die Ämter und Behörden werden in ihrem dezentralen Personalcontrolling unterstützt. Um hierbei noch mehr auf die Bedürfnisse der Behörden zugeschnittene Hilfen geben zu können, wird in Zusammenarbeit mit der Behörde für Arbeit und Soziales (BAGS) eine dezentrale Datenbank zunächst für die BAGS entwickelt. Der Aufbau eines Prototyps dieser Da-

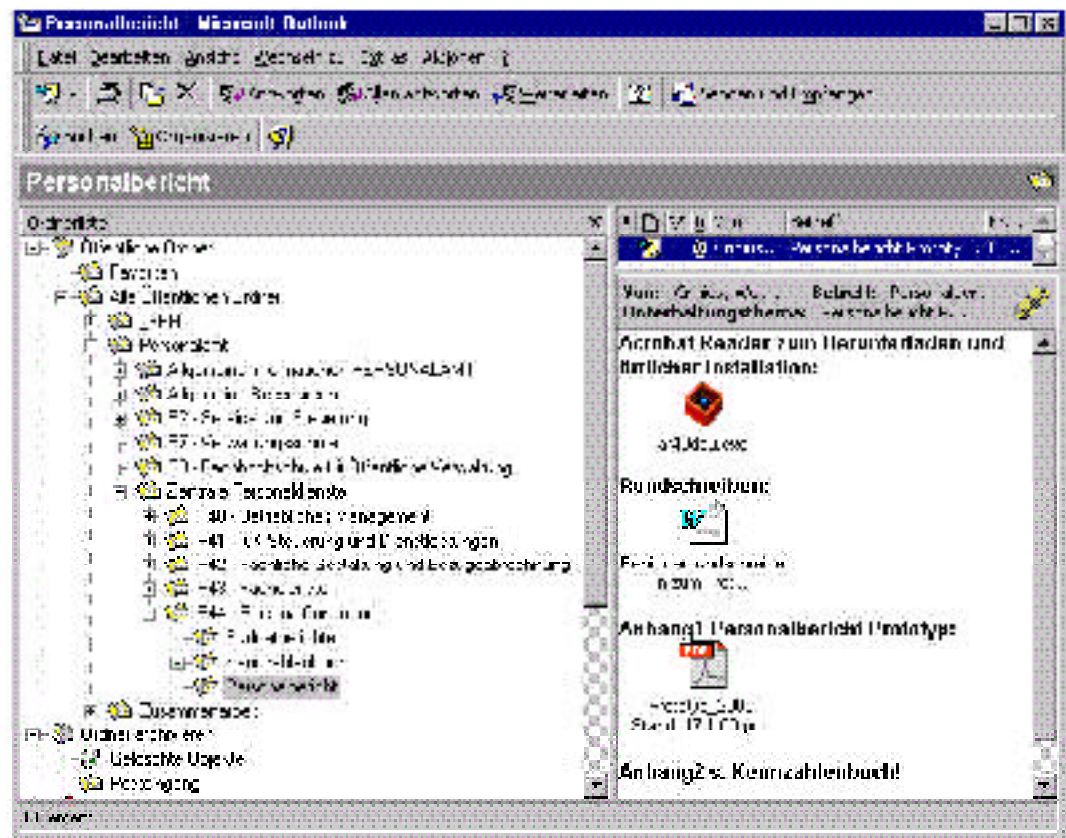
tenbank mit dezentralen Berichtslösungen wird voraussichtlich im zweiten Quartal dieses Jahres abgeschlossen sein. Sie soll letztlich als Basislösung auch anderen Behörden zur Verfügung gestellt werden. Der Personalbericht erleichtert außerdem nunmehr erste Vergleiche mit entsprechenden Daten anderer Gebietskörperschaften. Hierfür wird eine Zusammenarbeit in Vergleichsringen mit anderen Großstädten angestrebt.

Die Auswahl der Berichtsfelder dieses Prototyps ist natürlich von der Verfügbarkeit des Datenmaterials beeinflusst. Im Mittelpunkt steht aber das Interesse, die Grundlage für weiterreichende personalwirtschaftliche Informationen in Form von spezifischen Kennzahlen bereitzustellen. Deshalb erhält die Aufbereitung des Personalbestands ein hohes Gewicht. Er wird in seinen unterschiedlichen Abgrenzungen quantifiziert und nach bestimmten Kriterien (Statusgruppen, Laufbahng r u p p e n , Bezahlungsstruktur) differenziert. Zusätzlich werden aber auch die Berichtsfelder der Fluktuation sowie der Altersstruktur des Personalbestands aufbereitet. Jede Einzeldarstellung ermöglicht dabei auch eine geschlechtsspezifische Interpretation der Daten. Der Stand aller Angaben in diesem Prototyp ist der 30. September 1999. Für die jährlich zu erstellenden Personalberichte wird jeweils der 31.12. des Vorjahres Stichtag der Datenerhebung sein. Damit wird eine bisher nicht vorhandene Gesamtübersicht und Aktualität für den wichtigen Bereich „Personal“ zur Verfügung gestellt.

Damit der Personalbericht diese Informationsfunktionen erfüllen kann, müssen den Angaben hamburgweit vereinheitlichte Standards bei der Datenabgrenzung und -aufbereitung zu

Grunde liegen. Um dies zu gewährleisten sowie um die Ermittlung der Daten und Kennziffern möglichst transparent zu machen, wird parallel zum Personalbericht ein „Leitfaden personalwirtschaftlicher Kennzahlen und Methoden - Kennzahlenbuch“ vorgelegt. Dieser ermöglicht zum einen den Nutzerinnen und Nutzern des Personalberichts, die Darstellungen in ihrer Entstehung nachzuvollziehen, zum anderen versetzt er auch das dezentrale Controlling in die Lage, seinerseits mit gleicher methodischer Vorgehensweise spezifische personalwirtschaftliche Fragestellungen zu analysieren.

Der Prototyp - künftig auch der Personalbericht in seiner endgültigen Form - sowie das Kennzahlenbuch können über Outlook im öffentlichen Ordner der FHH eingesehen werden. Die folgende Darstellung zeigt wo.



Dies ist auch der Ort, an dem die Weiterentwicklungen von Personalbericht und Kennzahlenbuch abrufbar sein werden.

Wie geht es weiter?

Der vorliegende Bericht stellt in mehrfacher Hinsicht kein abgeschlossenes Produkt dar, sondern vielmehr den aktuellen Stand eines kontinuierlichen Weiterentwicklungsprozesses. Was ist darunter zu verstehen?

Die Auswahl der Berichtsfelder wird ausgeweitet. Die Frage, welche personalwirtschaftlichen Problemstellungen zukünftig im Personalbericht aufbereitet werden, hängt in hohem Maße von den Anforderungen und Informationsbedarfen des Senats, der Behörden und Ämter sowie der Bürgerschaft ab. So ist vorgesehen, zukünftig eine Abgangs-Zugangs-Rechnung aufzubereiten, aus der u.a. Mobilitätsraten abgelesen werden können, Fragen der Zeitwirtschaft - insbesondere der Fehlzeiten - sollen analysiert werden, und es wird eine statistische Darstellung der Nebentätigkeiten erfolgen, sobald die eingeleitete gesetzliche Neuregelung hierfür greift. Bei der Auswahl dieser und weiterer Berichtsfelder stehen also - neben der technischen Möglichkeit der Datenverfügbarkeit - die Anregungen und Wünsche der Ämter und Behörden im Mittelpunkt.

Die Auswahl der Bezugsmerkmale wird ausgeweitet. Dies bedeutet, dass einzelne Berichtsfelder um spezifische Fragestellungen erweitert werden können. So ist es beispielsweise möglich, die ausge-

wiesenen statistischen Daten mit Vergleichswerten zu versehen. Diese können sowohl aus Vorjahreswerten bestehen, um auf diese Weise Zeitreihenanalysen zu ermöglichen, als auch aus Werten anderer Bundesländer, um Voraussetzungen für ein Benchmarking zu schaffen.

Die Darstellungsform der Berichtsinhalte wird ausgeweitet. Wesentliche Aussagen der Berichte sollten schnell erfassbar und leicht zu interpretieren sein. Hierfür ist eine möglichst anschauliche und einprägsame Form der Darstellung erforderlich. Um diesem Anspruch gerecht zu werden, soll zukünftig auch auf graphische Aufbereitungen der Tabelleninhalte zurückgegriffen werden.

Die Bedarfe des Adressatenkreises sind ein wesentliches Kriterium für die Weiterentwicklungen des Berichtes. Die bisher eingetroffenen Rückmeldungen zeigen ein reges Interesse. Zu Inhalt und Form sind eine Vielzahl wertvoller Anregungen eingetroffen. Für den Personalbericht 2000 können davon infolge des doch sehr engen Zeitrahmens zunächst nur ein Teil berücksichtigt werden.

Zentrale Personaldienste: Informationsmarkt am 21. Januar 2000

Sabine Orzechowski und Michael Nocker

Wie bereits mitgeteilt ist zum 01. Oktober 1999 im Personalamt die Abteilung „Zentrale Personaldienste“ (P 4; 390 Beschäftigte) neu gebildet worden. Im Rahmen eines Organisationsentwicklungsprozesses sollen die bisher organisatorisch und räumlich getrennten Bereiche zusammenwachsen. Als Schritt dahin hat die neue Abteilung im Januar einen internen Informationsmarkt veranstaltet, damit die Beschäftigten u.a.

- aus erster Hand etwas über die Neuorganisation und ihre Beteiligungsmöglichkeiten erfahren,
- ihre Wünsche, Hoffnungen und Befürchtungen äußern,
- sich gegenseitig ihre Arbeitsbereiche vorstellen und
- unabhängig von bisherigen Zuständigkeiten miteinander ins Gespräch kommen können.

Hierzu hatte eine Vorbereitungsgruppe die betreffenden Arbeitsfelder entsprechend der Referatsgliederung sowie die Themen Personal- und Organisationsentwicklung sowie Stellenbörse auf Stellwänden vorbereitet. Der Personalrat nutzte

ebenfalls die Gelegenheit, anlässlich der Reorganisation mit den Beschäftigten ins Gespräch zu kommen.

Am Informationstag fanden sich über den Vormittag verteilt fast 200 Marktbesucherinnen und Marktbesucher ein. Nach einer Begrüßung durch die Abteilungsleitung konnte man sich an den verschiedenen Ständen informieren und - zum Teil recht lebhaft - Diskussionen führen. Rückmeldungen und kritische Anmerkungen zur Organisation, zum Arbeitsumfeld oder zu den Arbeitsergebnissen konnten im persönlichen Gespräch bzw. schriftlich an einer „Meckerecke“ eingebracht werden.

Um für die Bewältigung der umfangreichen Informationen einen Anreiz zu bieten, gab es neben Erfrischungsgetränken ein Gewinnspiel, dessen drei Siegerinnen sich über jeweils ein Buchpräsent freuen können.

Die Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung des Informationsmarktes hat trotz des hohen Arbeitsaufwandes Spaß gemacht, weil sich mit der Arbeit die Hoffnung verbindet, dass durch weitere (teilweise bereits konkret verabredete) Maßnahmen der Organisationsentwicklungsprozess für alle Beschäftigten greifbar und gestaltbar wird.

Unterstützungsangebote des AMD bei Gesundheitsförderungsprojekten

Dr. Johanna Stranzinger, Dr. Olaf Höhncke und Annette Stratmann

Rückenschule für Beschäftigte in Sonderschulen für geistig/körperlich behinderte Kinder und Jugendliche

Als bundesweit bislang einmaliges Vorhaben im Bereich von Sonderschulen wird in Hamburg ein arbeitsplatzspezifisches Präventionsprojekt von der Behörde für Schule, Jugend und Berufsbildung organisiert und finanziert.

Projektbeschreibung und Spezifika

Das Projekt ist als „Coaching“ angelegt, d.h. die Beschäftigten werden einzeln oder als Klassenteam in ihrer Arbeit begleitet. Arbeitssituationen, die im Zusammenhang mit körperlichen Belastungen stehen, werden mittels Video festgehalten und später gemeinsam analysiert. Die zutage tretenden Gewohnheiten und die meist unbewußten Bewegungsmuster bilden eine Grundlage für individuelle und selbstbewußte Präventionsarbeit. Es unterscheidet sich somit grundsätzlich von konventionellen Rückenschulprogrammen.

Wesentliche Verbesserungen konnten im Bereich der Arbeitsverhältnisse in Gang gesetzt werden. Doch die eigentliche Besonderheit dieser Maßnahme liegt in der arbeitsplatzbezogenen Begleitung die sich am Ist-Stand orientiert und in einem dialogischen Prozess neue Arbeitstechniken entwickelt. Das frühe Einbeziehen der Beschäftigten, die Förderung ihrer Bewegungsbewußtheit und -kompetenz sind weitere Merkmale.

Zur Rolle des AMD

In der Planungsphase ergänzte der AMD die Gesundheitsberichterstattung für die Sonderschulen mit Ergebnissen der arbeitsmedizinischen Vorsorgeuntersuchungen und der Arbeitsplatzbesichtigungen. Neben den hohen Krankenstandszahlen sowie den Erfahrungsberichten der Personalräte und der Fachkräfte für Arbeitssicherheit trugen die vom AMD erhobenen Daten über Rückenschmerzen, unphysiologische körperliche Belastungen und inadäquate Arbeitsplatzausstattung dazu bei, die Notwendigkeit dieses Gesundheitsförderungsprojektes zu begründen.

Die einzelnen Phasen des Projektes werden vom AMD mit Fragebögen begleitet, die den Einfluss von körperlich anstrengenden bzw. in ungünstiger Kör-

perhaltung durchzuführenden Arbeiten auf Bewußtseins- und Verhaltensänderungen der Beschäftigten sowie organisatorische und technische Veränderungen der Arbeitsverhältnisse erfassen sollen.

Die Evaluationsinstrumente müssen mit den Beschäftigten abgestimmt werden und treffen nicht immer auf unumschränktes Vertrauen. Zur Zeit wird der in Finnland entwickelte WAI (Work-Ability-Index) als allgemeiner Fragebogen zum Gesundheitszu-

stand und zur Arbeitsbewältigungsfähigkeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eingeführt. Er eignet sich vor allem zur Erfassung langfristig wirksamer Einflüsse auf den Gesundheitszustand und basiert sowohl auf einer Selbsteinschätzung der Beschäftigten als auch auf objektiven Daten.

Das Sonderschulprojekt wird von den Beschäftigten sehr gut angenommen und zeigt in den Befragungen gute Ergebnisse. Es soll in reduzierter Form als ständige Einrichtung an den Sonderschulen weiterleben, um auch langfristig arbeitsbedingten Beschwerden des Bewegungsapparates vorzubeugen. Für weitere Informationen steht die für

die BSJB zuständige Betriebsärztin Dr. Johanna Stranzinger (Tel. 42841 2105) gerne zur Verfügung.



Schwerpunktthema: Mobilität

Mobilität ist wieder zum Thema geworden!

Rüdiger Bente

Unter der Überschrift „Mobilität wieder zum Thema machen!“ wurde in der Ausgabe 4/98 von *blickpunkt personal* erstmals das Programm zur Verbesserung der individuellen Entwicklungschancen durch berufliche Mobilität - kurz: Mobilitätsprogramm - vorgestellt. Seitdem ist gut ein Jahr vergangen und die Erprobungsphase für dieses Programm endete am 31. Dezember 1999. Ein detaillierter Erfahrungsbericht liegt inzwischen allen Behördenleitungen sowie den Spitzenorganisationen der Gewerkschaften und Berufsverbände vor.

Zur erfolgreichen Umsetzung des Mobilitätsprogramms und als zentraler Ansprechpartner für die Behörden und Ämter wurde - parallel zur Startphase des Programms - im Personalamt das Mobilitätsbüro mit zwei dafür freigestellten Mitarbeitern eingerichtet.

Das Schwerpunktthema dieser Ausgabe von *blickpunkt personal* wird daher gern zum Anlass genommen, aus Sicht des Mobilitätsbüros ausführlich über die Erfahrungen mit dem Mobilitätsprogramm zu berichten.

Tätigkeitsschwerpunkte des Mobilitätsbüros

In der bisherigen Tätigkeit des Mobilitätsbüros lassen sich die nachstehenden drei Tätigkeitsschwerpunkte unterscheiden:

Abordnungsmodell

Die Hauptaufgabe des Mobilitätsbüros bestand darin, das Abordnungsmodell zum Zwecke der Qualifizierung umzusetzen. In der Funktion einer Personalagentur wurden in erster Linie Mobilitätsberatungen mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sowie Freigabeverhandlungen mit Behörden und Ämtern geführt. Oberstes Gebot bei diesen Gesprächen war und ist für das Mobilitätsbüro, dabei die Vertraulichkeit zu wahren. Daneben bildete die Recherche nach geeigneten Aufgabengebieten für die Qualifizierung der Betroffenen sowie die Suche nach geeigneten Tauschpartnerinnen und Tauschpartnern weitere Schwerpunkte. Schnell wurde dabei festgestellt, dass die Resonanz auf das Mobilitätsprogramm in den Behörden und Ämtern deutlich variierte.

Einrichtung von Spezialarbeitskreisen

Gerade weil die Behörden und Ämter mit dem Thema Mobilität sehr unterschiedlich umgehen, bildete die Einrichtung von zwei Mobilitäts-Arbeitskreisen einen zusätzlichen und sehr wichtigen Bestandteil in der Arbeit des Mobilitätsbüros. Die erste Gesprächsrunde besteht aus der Finanzbehörde, der Behörde für Schule, Jugend und Berufsbildung, der Behörde für Arbeit, Gesundheit und Soziales, der Senatskanzlei, der Justizbehörde, dem Hamburgischen Datenschutzbeauftragten sowie dem Bezirksamt Hamburg-Mitte. Am zweiten Arbeitskreis nehmen die Bezirksamter Altona und Wandsbek, die Umweltbehörde, die Wirtschaftsbehörde -Strom- und Hafenbau- die Baubehörde und der Rechnungs-

Eckpunkte der Mobilitätsförderung

- Abordnung als personalpolitisches Instrument zum Zwecke der Qualifizierung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.
- Der Abordnungszeitraum ist abhängig vom Qualifizierungsziel (3 Monate bis zu 3 Jahren).
- Die Teilnahme am Mobilitätsprogramm ist freiwillig.
- Das Programm steht allen Beschäftigten offen.
- Die Personalhoheit der Behörden bleibt unangetastet.
- Die konkrete Vermittlungsarbeit regelt eine Vereinbarung nach § 94 des Hamburgischen Personalvertretungsgesetzes zwischen Senat und den Spitzenorganisationen der Gewerkschaften und Berufsverbände.
- Dezentrale Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartner stehen „vor Ort“ in den Behörden und Ämtern zur Verfügung.
- Die Umsetzung des Mobilitätsprogramms koordiniert das im Personalamt eingerichtete Mobilitätsbüro.

hof teil. In einem kleinen und verbindlichen Kreis von Entscheidungsverantwortlichen aus den genannten Behörden werden gemeinsam konkrete Personalkonstellationen erörtert und Lösungsansätze entwickelt, die auch über den engeren Blickwinkel des Mobilitätsprogramms hinausgehen. Die bisherigen Erfahrungen werden von den beteiligten

Behörden und Ämtern sowie vom Personalamt ausgesprochen positiv bewertet; ein Ausbau dieser Gesprächskreise ist daher vorgesehen.

Besondere Vermittlungsaufgaben

Für die Unterstützung der Behörden und Ämter im Zuge ihrer Veränderungsprozesse konnten vom Personalamt Vermittlungsaufgaben übernommen werden, die außerhalb des Mobilitätsprogramms anzusiedeln sind. Als Beispiel sei hier die Reorganisation des HWWA - Institut für Wirtschaftsforschung genannt. Durch die Mithilfe des Mobilitätsbüros gelang es hier, in enger Zusammenarbeit mit der Personalbörse der Behörde für Wissenschaft und Forschung, einer nennenswerten Anzahl von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern wieder neue berufliche Perspektiven zu eröffnen.

Mobilität in Zahlen

Meldungen für das Mobilitätsprogramm

Etwa 320 Anfragen zur beruflichen Mobilität wurden von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern bis zum heutigen Tag an das Mobilitätsbüro gerichtet und in etwa 110 Fällen nutzten die Beschäftigten die Möglichkeit, ein persönliches Beratungsgespräch im Personalamt zu führen.

Dem Mobilitätsbüro liegen zurzeit 147 Meldungen für das Mobilitätsprogramm vor. Dabei handelt es sich sowohl um Mobilitätswünsche, die von den Behörden unterstützt werden, als auch um Meldungen, für die die Behörden bislang keine Freigabe erteilt haben bzw. die an besondere Bedingungen geknüpft sind.

Eine Aufteilung der Interessenmeldungen nach Laufbahngruppen stellt sich wie folgt dar:

<i>Mittlerer Dienst:</i>	<i>60 Meldungen</i>
<i>Gehobener Dienst:</i>	<i>70 Meldungen</i>
<i>Höherer Dienst:</i>	<i>17 Meldungen</i>

Der Anteil der Frauen liegt mit 51 % knapp über dem Anteil der männlichen Beschäftigten. Differenziert nach den Statusgruppen Angestellte / Beamte ergibt sich ein Verhältnis von 60,5 % : 38,0 %. Lediglich 2 Arbeiter (= 1,5 %) haben sich bisher im Rahmen des Mobilitätsprogramms für eine Qualifizierung gemeldet. Der Anteil der registrierten teilzeitbeschäftigten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter liegt bei 19 % (25 Frauen, 3 Männer).

Bisherige Vermittlungserfolge

Im Rahmen des Mobilitätsprogramms ist es bisher gelungen, 51 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern (31 Frauen, 20 Männer) den Wunsch nach beruflicher Mobilität zu erfüllen. Davon entfielen

*auf den mittleren Dienst 15 Personen,
auf den gehobenen Dienst 27 Personen,
auf den höheren Dienst 9 Personen.*

Die Vermittlungsquote Angestellte/Beamte beträgt 27 : 24 und hält sich damit ungefähr in der Waage. Bei den realisierten Vermittlungen sind nahezu alle Vergütungs- und Besoldungsgruppen vertreten, so dass Beschränkungen für bestimmte Zielgruppen nicht zu erkennen sind. Der Anteil der vermittelten teilzeitbeschäftigten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter liegt bei 26 % (12 Frauen, 1 Mann).

Daneben konnten bisher 19 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auch indirekt vom Mobilitätsprogramm profitieren. In diesen Fällen haben die Beschäftigten ihre Mobilitätsmeldung zurückgezogen, weil ihnen neue berufliche Perspektiven in der eigenen Behörde eröffnet wurden. Häufig wurde darauf hingewiesen, dass diese Veränderung ohne das Mobilitätsprogramm nicht zu Stande gekommen wäre.

Darüber hinaus konnte das Personalamt im Rahmen seiner besonderen Vermittlungstätigkeit bei Veränderungs- bzw. Reorganisationsprozessen in den Behörden und Ämtern für weitere 15 bis 20 Beschäftigte andere Tätigkeitsfelder finden und diesem Personenkreis somit neue berufliche Herausforderungen ermöglichen.

Bisherige Erfahrungen

Abordnungsmodalitäten

Die Laufzeit der einzelnen Abordnungen liegt zwischen 3 Monaten und 2 Jahren., wobei die Mehrzahl der Fälle eine Dauer von 6 bzw. 12 Monaten aufweist. Die überwiegende Anzahl von Mobilitätsvermittlungen erfolgte allerdings ohne direkte Tauschvermittlung. Entstandene Lücken konnten in der Regel durch behördeninterne Umsetzungen (= behördeninterne Mobilität) geschlossen werden. Im Rahmen des Mobilitätsprogramms wurden auch sog. Teilabordnungen ausgesprochen. In diesen Fällen erfolgte die Abordnung der Beschäftigten nur mit einem Teil ihrer Arbeitszeit. Diese Variante hat den Vorteil, dass für die Betroffenen weiterhin ein Kontakt zur entsendenden Dienststelle besteht und die Dienststelle nicht ganz auf die Mitarbeiterin bzw. den Mitarbeiter verzichten muss. Die Teilnahme am Mobilitätsprogramm hat in bislang fünf Fällen dazu geführt, dass ein dauerhafter Wechsel in eine andere Behörde möglich wurde.

Nennenswerte Zahl von Beschäftigten hat vom Mobilitätsprogramm profitiert

Die Erprobungsphase des Mobilitätsprogramms hat die Schwierigkeit des Vorhabens bewiesen, weitgehend ohne finanzielle Ressourcen und unter

Verzicht auf zentrale Entscheidungs- und Durchgriffsrechte, das Thema Mobilität in der hamburgischen Verwaltung zu etablieren. Die bisherigen Vermittlungserfolge zeigen aber auch, dass das Programm in einer ganzen Reihe von Fällen geeignet ist, die berufliche Mobilität in der hamburgischen Verwaltung zu fördern. Immerhin haben bisher etwa 85 bis 90 Beschäftigte unmittelbar oder mittelbar von dem Mobilitätsprogramm profitiert. Daneben darf aber nicht verkannt werden, dass das Programm mit dem befristeten Qualifizierungsansatz nur einen Teil der Interessenlagen der Beschäftigten an dem Thema Mobilität abdeckt, da von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern vielfach der Wunsch nach einem dauerhaften Wechsel geäußert wird.

Vermittlungsgeschäft im Einzelfall ausgesprochen aufwändig

Das Vermittlungsgeschäft im Einzelfall stellt sich als ausgesprochen aufwändig und zum Teil langwierig dar. Im Bereich der allgemeinen Verwaltung führt das Abordnungsmodell aufgrund der breiteren Qualifikation und der universelleren Einsetzbarkeit der Beschäftigten zu vertretbaren Ergebnissen. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit speziellen - nicht verwaltungstypischen - Qualifikationen können dagegen aufgrund der fehlenden Ersatzmöglichkeiten nicht hinreichend einbezogen werden. Gleichmaßen gilt dies für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in speziellen Aufgabenbereichen, wie z.B. in den Sozialdienststellen. Hier sind gezielte Ansätze erforderlich, die allerdings einer finanziellen Unterstützung bedürfen. Hier sind die ersten konzeptionellen Schritte in die Wege geleitet worden. In Absprache zwischen der Finanzbehörde und dem Personalamt konnten begrenzte finanzielle Mittel zur Verfügung gestellt werden. Es ist geplant, diese Mittel gezielt für konkrete Mobilitätszüge (z.B. Mobilität in den bezirklichen Sozialdienststellen) zu verwenden.

Aufbau von (Mobilitäts-)Netzwerken als entscheidender strategischer Faktor

Als entscheidender strategischer Faktor hat sich unter den gegenwärtigen Rahmenbedingungen der Aufbau von Netzwerken zum Thema Mobilität erwiesen. Sowohl auf der Ebene der oben beschriebenen Spezialarbeitskreise als auch im Rahmen der engen Kooperation zwischen dem Mobilitätsbüro und den dezentralen Ansprechpartnerinnen und -partnern hat sich ein Informationsnetzwerk aufgebaut, das in vielen Fällen erfolgreich funktioniert. Das Thema Mobilität hat damit einen eigenen behördenübergreifenden Stellenwert durch das Mobilitätsprogramm erhalten. Entschei-

dend ist in diesem Zusammenhang, dass eine klare personelle Zuständigkeit und Verantwortung für das Thema in den Behörden und Ämtern besteht.

Positive Resonanz auf die Arbeit des Mobilitätsbüros

Die Einrichtung des Mobilitätsbüros im Personalamt wird nach den bisherigen Erfahrungen insgesamt positiv eingeschätzt. Insbesondere wird hervorgehoben, dass es mit dem Mobilitätsbüro nunmehr eine zentrale Instanz außerhalb der eigenen Behörde gibt, an die man sich vertraulich wenden kann. Die Schwierigkeit des Mobilitätsbüros besteht jedoch darin, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zum Teil Erwartungen und Hoffnungen an eine solche zentrale Instanz herantragen, die das Mobilitätsbüro mit dem vorhandenen Instrumentarium nicht erfüllen kann. So haben nicht wenige Beschäftigte die Erwartung, dass das Mobilitätsbüro ihre Interessen gegen den Willen der Dienststelle durchsetzen kann.

Fazit

Die positiven Effekte, die das Mobilitätsprogramm bisher ausgelöst hat, sind nicht zu unterschätzen. Eine nennenswerte Zahl von Beschäftigten hat bislang von diesem Programm profitiert. Berufliche Mobilität ist damit -wenn auch noch nicht überall- so doch in vielen Bereichen der hamburgischen Verwaltung wieder zu einem Thema geworden.

Aus Sicht des Personalamtes gibt es daher - gerade auch vor dem Hintergrund der gegenwärtigen Rahmenbedingungen - keine realistische Alternative zur Fortsetzung des begonnenen Mobilitätsprogramms. Der personalentwicklungspolitische Ansatz des Mobilitätsprogramms wird daher fortgeführt.

Das bedeutet, dass die Qualifizierungsmöglichkeit für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durch zeitlich befristete Verwendungen in anderen Bereichen der hamburgischen Verwaltung bestehen bleiben. Unterschiedliche Foren werden genutzt, um das Thema Mobilität weiter voranzubringen und damit wieder fest in dieser Verwaltung zu verankern.

Der ausführliche Erfahrungsbericht zum Mobilitätsprogramm ist voraussichtlich ab April 2000 über das Intranet des Personalamtes abrufbar.

Bereits jetzt kann er auch als pdf-Datei über das Mobilitätsbüro angefordert werden. Ein Anruf oder eine e-mail genügt.

Ansprechpartner:

Ralf Staack 428.31 - 1403
Rüdiger Bente 428.31 - 1430

Erfahrungen der Teilnehmerinnen und Teilnehmer am Mobilitätsprogramm:

Vom Statistischen Landesamt zur Stadtentwicklungsbehörde

Jürgen Berkemeyer, Stadtentwicklungsbehörde

Im November 1998 wurde das Mobilitätsprogramm an alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Statistischen Landesamts verteilt. Diesen Weg der Bekanntmachung finde ich gut. In anderen Dienststellen ist das vielleicht nicht so gut gelaufen.

Ich habe ein formloses Schreiben direkt an das Mobilitätsbüro im Personalamt gesandt und eine Zweitschrift an die Personalstelle. Angaben zu meinen Aufgaben im Statistischen Landesamt, meinem gewünschten Aufgabebereich, meiner Vorbildung und meiner Gehaltsgruppe waren Inhalt des Schreibens. Ich äußerte außerdem den Wunsch, den Arbeitsplatz nicht nur vorübergehend sondern dauerhaft zu wechseln.

Herr Bente vom Mobilitätsbüro hat mich angerufen, einen Arbeitsplatz im Landesplanungsamt der Stadtentwicklungsbehörde stichwortartig beschrieben, mein Interesse geweckt, wäre mein Interesse nicht geweckt worden, hätte ich dankend abgelehnt, und mir den Namen und die Telefonnummer meines möglichen Tauschpartners genannt.

Wir haben uns an seinem Arbeitsplatz im Landesplanungsamt getroffen. Ich habe meine Aufgaben im Statistischen Landesamt beschrieben, mein Tauschpartner hat seine Aufgaben beschrieben. Ich habe Herrn Bente angerufen und mein weiteres Interesse mitgeteilt. Mein Tauschpartner war auch weiter interessiert.

Geplant war eine sechsmonatige Abordnung und anschließend, sofern die beiden Dienststellen und die beiden Tauschpartner nach sechsmonatigem

Test einverstanden sind, eine Versetzung. Die Dienststellen haben den Personalrat informiert, Versetzung ist mitbestimmungspflichtig, die Personalakte ausgewertet und zu einem Vorstellungsgespräch eingeladen.

Nach dem Vorstellungsgespräch und einigen Tagen Bedenkzeit wollte ich die Abordnung zur Stadtentwicklungsbehörde. Mein Tauschpartner wollte nach seinem Gespräch die Abordnung zum Statistischen Landesamt. Die Dienststellen waren einverstanden. Der sechsmonatige Test begann und endete mit zwei Versetzungen und zufriedenen Tauschpartnern.

Mein Dank geht an die kooperationsbereiten Kolleginnen und Kollegen im Statistischen Landesamt, in der Stadtentwicklungsbehörde und an das Mobilitätsbüro, dessen Vermittlungsdienste den Weg bereitet haben.

Das Mobilitätsprogramm ist eine Chance neben anderen für Beschäftigte, die neue Aufgaben suchen. Den Beschäftigten eröffnet sich dabei, über die Entwicklungsmöglichkeit in der eigenen Dienststelle hinaus, der interne Arbeitsmarkt der Freien und Hansestadt Hamburg, wenn die Dienststellen mitmachen. Für die Dienststellen bietet sich der Vorteil, die neue Kollegin oder den neuen Kollegen einige Zeit testen zu können. Je mehr Beschäftigte aller Gehaltsgruppen und Fachrichtungen sich an das Mobilitätsbüro wenden, umso größer wird die Chance.

Mobilität in der OFD

Ekkehard Gomm, Oberfinanzdirektion

Mein Name ist Ekkehard Gomm. Ich bin Dipl. Agraringenieur und seit 1995 bei der Oberfinanzdirektion Hamburg als landwirtschaftlicher und gärtnerischer Sachverständiger tätig.

Hierbei beschäftige ich mich einerseits mit der Bodenschätzung, andererseits mit der Wertfindung für gärtnerische und landwirtschaftliche Betriebe. Eine Vielzahl von Einflüssen spielt bei der Ermitt-

lung von Werten für landwirtschaftliche Betriebe eine Rolle. Da ich in dieser Stelle auf mich allein gestellt bin, befinde ich mich oft auf der Suche nach Partnern zum fachlichen Austausch.

Im Frühjahr 1999 las ich zum ersten mal etwas über das Mobilitätsprogramm, und zwar in den Mitteilungen für die Beschäftigten im öffentlichen Dienst. Das Programm erschien mir als ein geeignetes, Mittel, meinen Horizont in der gewünschten Weise zu erweitern. Zudem eröffnete sich die Möglichkeit, andere Bereiche innerhalb der Verwaltung Hamburgs kennenzulernen. Insgesamt eine verlockende Aussicht.

So nahm ich relativ schnell Kontakt zum Mobilitätsbüro auf. Dorthin schickte ich auch meine Unterlagen, einen ausgefüllten Fragebogen sowie eine regelrechte Wunschliste von Stellen innerhalb der hamburgener Verwaltung (zusammengetragen aus dem Hamburg-Handbuch), die mir aus fachlicher Sicht geeignet schienen, meinen o.g. Bedürfnissen gerecht zu werden.

Innerhalb kürzester Zeit stellte das Mobilitätsbüro den Kontakt zu einem von mir genannten Wunschpartner her, der Umweltbehörde (Amt für ökologische Forst- und Landwirtschaft).

Gut 4 Wochen später saßen wir uns zum ersten mal gegenüber. Mit in das Gespräch nahm ich eine wichtige Vorgabe, die sich aus folgenden Überlegungen ergab: da ich in der Finanzverwaltung meine Tätigkeit alleine ausübe, würde mein Arbeitgeber mich mit Sicherheit nicht Vollzeit für ein ganzes Jahr ziehen lassen; Weniger als ein Jahr wollte ich allerdings nicht einen neuen Arbeitsplatz einnehmen. Folglich versuchte ich eine Regelung für 2 Tage die Woche für eine Jahr anzupfeilen.

Diese Vorgabe bereitete der Gegenseite keine Probleme, da dort eine sehr projektbezogene Arbeitsweise vorherrscht, die eine Teilzeitbeschäftigung zuläßt. Insgesamt war das Kennenlernen von gegenseitiger Sympathie geprägt, so daß jetzt nur noch das „Problem“ bestand, meinen eigenen Arbeitgeber und damit sämtliche betroffenen Instanzen von meinem Vorhaben zu überzeugen.

Die Sommerurlaubszeit nutzte ich, um eine Strategie für das Vorbringen meines Vorhabens zu ent-

wickeln. Angefangen bei der Sachgebietsleitung, über die Amtsleitung bis zur zuständigen Personalstelle führte ich jeweils ein Gespräch. Zutreffender wäre wohl: nur ein Gespräch, denn: ich rannte mit meinem Vorhaben überall offene Türen ein! Es herrschte eine allgemeine Aufgeschlossenheit dem Thema gegenüber. Das hatte ich in der Deutlichkeit nicht erwartet. So gab es von verschiedener Seite auch noch geeignete Tips, um die Erfolgsaussichten zu erhöhen.

Nachdem mündlich alles geklärt war, fehlte nur noch der (formlose) schriftliche Antrag (aus dem übrigens auch der Nutzen für den derzeitigen Arbeitgeber hervorgehen mußte, da er ja weiterhin die Personalkosten tragen wird). In der Stellungnahme der Amtsleitung zu diesem Antrag wurde, neben der fachlichen Zustimmung, zu meiner Freude auch noch eine ausdrückliche Unterstützung des Vorhabens zum Ausdruck gebracht.

Mein Mobilitätswunsch näherte sich tatsächlich der Umsetzung. Ich koordinierte einen Anfangstermin sowie die zwei wöchentlich festgelegten Arbeitstage. Rechtzeitig zum gewünschten Beginn lag die Zustimmung des Personalrates vor und die Abordnung konnte erfolgen. Zwischen dem ersten Kontakt zum Mobilitätsbüro und dem ersten Arbeitstag an der neuen Stelle lagen ca. 6 Monate.

Seit 1.11.99 arbeite ich nun 2 Tage die Woche in der Umweltbehörde und 3 Tage die Woche in der Finanzverwaltung (Bei letzterer Arbeitsstelle ruhen im Übrigen bestimmte Tätigkeiten für ein Jahr; Die steuerlich relevanten werden von mit fortgeführt.). Schon jetzt ist der gegenseitige Nutzen für meine beiden Arbeitsstellen spürbar (logischerweise ohne Verletzung des Steuergeheimnisses!!). Die Neuartigkeit der Situation und durchaus auch der Teilzeitaspekt wirken zusammen mit dem vorgefundenen kollegial hervorragenden Klima ausgesprochen motivierend.

Zurückblickend auf die Entstehung und Umsetzung meines Mobilitätsvorhabens kommt mir der Satz eines altgedienten Sachgebietsleiters ins Gedächtnis, den ich im Zuge meiner Einarbeitung 1995 kennenlernte: „Wenn man von dieser Verwaltung etwas wirklich will, dann bekommt man es auch.“

Mobilität - praktische Erfahrungen

Nach sechs Jahren als halbtags tätige Sachbearbeiterin für beamtenrechtliche Ernennungen im

Elke Schnelle, Senatsamt für die Gleichstellung

Personalamt beschlich mich nach und nach das Gefühl, langsam beruflich in eine Sackgasse zu

geraten, wenn ich nicht etwas unternähme, um über den „beamtenrechtlichen Tellerrand“ zu schauen.

Ich wusste aber aus meiner Erfahrung als Redakteurin für die Stellenausschreibungen der hamburgischen Verwaltung, dass eine Veränderung in Form von Versetzung zu einer anderen Behörde oder auch ein Stellenwechsel innerhalb meines Amtes nicht so ganz einfach und sicher auch nicht kurzfristig zu realisieren wäre, denn passende Halbtagsstellen in meiner Besoldungsgruppe werden derzeit nur selten ausgeschrieben.

Als gute Idee erwies sich eine Nachfrage bei den Kollegen Bente und Staack im Mobilitätsbüro des Personalamtes, das zu dem Zeitpunkt seit knapp sechs Monaten existierte. Ich konnte mit Hilfe der Kollegen dort meine Vorstellungen über eine berufliche Entwicklung konkretisieren und musste dann zunächst etwas Geduld beweisen, bis sich eine Stelle finden ließ, die meinen Wünschen für eine Weiterqualifizierung entsprach.

Diese Stelle wurde vom Senatsamt für die Gleichstellung gemeldet. Dort gab es eine ebenfalls teilzeitbeschäftigte Kollegin, die die Abteilung Allgemeine Verwaltung und Organisation leitete und sich im Bereich Haushaltsrecht qualifizieren wollte. Sie hatte bereits eine Haushaltsabteilung in einer anderen Behörde gefunden, in der man bereit war, sie „auszubilden“.

In Absprache mit dem Mobilitätsbüro nahm ich die weiteren Verhandlungen selbst in die Hand. Ich führte ein „Kennenlerngespräch“ mit der Kollegin im Senatsamt und der stellvertretenden Amtsleiterin und kam anschließend mit ihnen überein, die nächsten Schritte anzugehen.

Mein Vorgesetzter im Personalamt stand meinen Plänen von Anfang an positiv gegenüber, allerdings sahen wir beide auch die vom Personalamt geforderte Vorgabe ein, zunächst für einen Ersatz für mich im Referat zu sorgen. Mit Unterstützung des

Mobilitätsbüros wurde eine Kollegin aus der Behörde für Inneres gefunden, die Interesse an meiner Tätigkeit hatte.

Die nun folgende Prozedur gestaltete sich etwas zäh, bis endlich alle beteiligten Dienststellen sich auf Termine geeinigt hatten, zu denen wir jeweils wechseln konnten. Das Personalamt nahm dabei in Kauf, meinen Arbeitsplatz für zwei Monate unbesetzt zu lassen, da die vorgesehene Kollegin aus der Behörde für Inneres aus dienstlichen Gründen erst zu einem späteren Zeitpunkt abgeordnet werden konnte, als meine „Partnerin“ aus dem Senatsamt für die Gleichstellung und ich es als für uns günstigsten Termin geplant hatten. Inzwischen haben wir alle den Wechsel vollzogen und uns einigermaßen in unsere neuen Aufgabengebiete eingearbeitet.

Die Zeitspanne von den ersten konkreten Gesprächen im Mobilitätsbüro bis zur tatsächlichen Arbeitsaufnahme im Senatsamt für die Gleichstellung betrug bei mir etwa sechs Monate, was ich - zumindest im Nachhinein - für einigermaßen erträglich halte, wenn ich bedenke, dass drei Dienststellen und zwei Personalabteilungen miteinander verhandeln und sich auf gemeinsame Termine einigen mussten. Ich habe meinen Schritt bisher nicht bereut und stelle fest, dass ich meinen beruflichen Horizont durch die jetzige Tätigkeit so erweitern kann, wie ich mir das vorgestellt hatte.

Abschließend kann ich sagen, dass ich meine Erfahrungen mit dem Mobilitätsbüro als durchweg positiv empfunden habe, wobei ich gestehen muss, dass ich dieser Einrichtung anfangs eher skeptisch gegenüber stand, weil ich es nicht für möglich hielt, dass man Behörden in der Praxis dazu bringen könnte, flexibel genug zu sein, um Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Chancen zum Wechsel auf Zeit und damit zu einer persönlichen Weiterentwicklung zu gewähren.

Mobilität - Herausforderung oder Tristesse

Monika Schulz, Wirtschaftbehörde

Nach langjähriger Tätigkeit in der Bücherei der Wirtschaftsbehörde und dem schon lange vorher bestehenden Wunsch nach einem anderen Betätigungsfeld, habe ich an dem „Programm zur Verbesserung individueller Entwicklungschancen der Beschäftigten durch berufliche Mobilität“ teilgenommen, um mehr berufliche Mobilität zu erlangen.

Für mich war es wichtig, nach so langer Zeit in

meinem Beruf als Buchhändlerin etwas Neues zu erlernen, um dadurch in anderen Bereichen der vielschichtigen Hamburger Verwaltung arbeiten und eingesetzt werden zu können.

Insbesondere sprach mich das gerade ins Leben gerufene Programm zur beruflichen Mobilität an, das auch vorsieht, gezielte Kenntnisse im allgemeinen Verwaltungsbereich zu erwerben.

Nachdem alle organisatorischen Details, wie Rücksprache mit dem Mobilitätsbüro und der für mich zuständigen Personalsachbearbeiterin erledigt waren, stand meiner Abordnung nichts mehr im Wege. Um meine Defizite im Verwaltungsrecht auszugleichen, besuchte ich außerdem Abendkurse an der Verwaltungsschule.

Ab dem 1. Dezember 1998 wurde ich dann für ein Jahr in der Behörde für Inneres, Abteilung Feuerwehr, eingesetzt. Die Feuerwehr setzte mich in zwei Sachgebieten der Abteilung Zentrale Verwaltung und Steuerung, Gebührenangelegenheiten und zentraler Service ein. Die beteiligten Ausbildungsstationen und die dortige Sachbearbeiterin für Personalentwicklung erstellten einen Ausbildungsplan mit „typischen“ Verwaltungstätigkeiten für mich.

Hierbei wurden mir u.a. Kenntnisse im Gebühren- und Kostenerstattungsrecht sowie im allgemeinen Verwaltungsrecht vermittelt, um Widersprechenden die Sach- und Rechtslage ausführlich schriftlich zu schildern. Außerdem war ich noch für kleinere Beschaffungsmaßnahmen von beweglichem Inventar eingesetzt. Hierbei lernte ich die Vorschriften des Beschaffungsrechts kennen.

Insgesamt wurde ich von den Kolleginnen und Kollegen der Feuerwehr sehr positiv aufgenommen und viele hatten ein offenes Ohr für meine Fragen. Auch haben alle Beteiligten viel von ihrer Arbeitszeit in das Projekt investiert und sich intensiv um mich gekümmert, um mich einzuarbeiten.

Da es sich um ein völlig neues Aufgabengebiet handelte, war ich mehr als angenehm überrascht von diesem nicht selbstverständlichen Einsatz. Erst nach und nach konnte ich dann auch von den Abendkursen profitieren und meine erworbenen Kenntnisse in die Arbeit einfließen lassen. Aus meiner Sicht kann ich diese Kurse, die zu einem besse-

ren Verständnis der Materie beitragen, nur empfehlen.

Nachdem ich vertrauter mit dem Arbeitsbereich war, konnte ich nun meinerseits die Kollegen bei der Bearbeitung von Widersprüchen unterstützen und entlasten. Die Fälle konnten von mir inzwischen weitgehend selbständig erledigt werden.

Für mich war es sehr wichtig, an diesem Projekt teilgenommen zu haben, auch wenn ich mit einigen Anfangsschwierigkeiten zu kämpfen hatte.

Aus meiner Arbeit in der Bücherei waren mir zwar viele Arbeitsschritte durchaus vertraut, allerdings verfügte ich nicht über eine allgemeine Verwaltungsausbildung.

Beispielsweise die Anwendung von Gesetzestexten beherrsche ich jetzt weit besser. Bei diesen Aufgaben standen mir aber verständnisvolle Kolleginnen und Kollegen zur Seite, für die es völlig klar war, dass es für mich eine große Umstellung darstellte.

Ich kann interessierten Kolleginnen und Kollegen dieses Projekt sehr empfehlen, denn ich finde es überaus wichtig, sich neuen Anforderungen zu stellen und sich mit einem neuen Umfeld auseinanderzusetzen.

Der Wunsch nach einem neuen Arbeitsfeld nach Beendigung meiner Tätigkeit bei der Feuerwehr hat sich inzwischen erfüllt. Allerdings kann ich meine erworbenen Kenntnisse dort nicht in vollem Umfang einsetzen.

Ein erster Schritt in meiner beruflichen Weiterentwicklung ist jedoch getan. Neuen Aufgaben sehe künftig ich nun mit mehr Selbstbewusstsein entgegen und würde mir sehr wünschen, die erweiterten Kenntnisse eigenverantwortlich auf den unterschiedlichsten Gebieten einsetzen zu können.

Abschließend möchte ich den Kolleginnen und Kollegen der Feuerwehr für die freundliche Unterstützung nochmals meinen Dank sagen.

Portrait einer persönlichen Entscheidung

Bettina Streicher, Staatliche Pressestelle

Beruflich mobil - Interessante Alternative ?

„Programm zur Verbesserung von persönlichen Entwicklungschancen durch berufliche Mobilität.“ Das Angebot der Abteilung für Personalmanagement im Personalamt der Hamburger Verwaltung überraschte mich. Davon hatte ich bisher nichts gehört. „Aber sicher“, erklärte mir Rüdiger Bente, Mobilitätsberater der Dienststelle. „Berufliche För-

derung durch gezielte Qualifikation der Beschäftigten ist wichtig. Ich schicke Ihnen die Unterlagen.“

Später informiert mich das Faltblatt: „Die Hamburgische Verwaltung befindet sich in einem tiefgreifenden Modernisierungsprozess, der keinen personellen Verharrungszustand erzeugen darf. Das Denken in übergreifenden Zusammenhängen droht verlorenzugehen. Beschäftigte verlieren persönliche

Entwicklungs- und Karrierechancen. Die Möglichkeiten des großen internen Arbeitsmarkts der Hamburgischen Verwaltung bleiben ungenutzt.

Deshalb lohnt es sich die berufliche Mobilität zu unterstützen, um auf diesem Weg Personal- und Organisationsentwicklungen zu schaffen, personelle Handlungsspielräume zu vergrößern sowie Personaleinsatzmöglichkeiten zu erweitern und nicht zuletzt die Motivation der Beschäftigten zu erhöhen.“

Mein Interesse war geweckt. „Aber wie genau funktioniert denn nun der berufliche Wechsel?“ , dachte ich. Auch hier wusste der Flyer Rat. Das Programm werde durch das Instrument der Abordnung mit einer Dauer von bis zu drei Jahren umgesetzt. Die Teilnahme sei freiwillig und stehe allen Beschäftigten offen.

Bisher arbeitete ich noch als Sachbearbeiterin für Asylangelegenheiten im Sozialamt Altona.

Ich überlegte: „ Erst eine Verwaltungsausbildung, dann neben dem Job das Abitur nachgemacht und schließlich diesen Sommer das Abendstudium zur Kommunikationswirtin an einer privaten Akademie abgeschlossen. Mich spricht eine breitgefächerte Qualifikation und berufliche Weiterentwicklung an.“

Die schulische Ausbildung an der Akademie über die verschiedenen Kommunikationsbereiche hatte mein Interesse für das Aufgabengebiet „Öffentlichkeitsarbeit“ geweckt.

„Wenn das so ist“, sagte Rüdiger Bente. „ Dann habe ich eine Idee.“ Die Vermittlungsarbeit des Mobilitätsbüros begann. Kontakte zu Pressestellen der Behörden wurden geknüpft und Vorstellungsgespräche vereinbart.

Den Wunsch nach Veränderung habe ich heute mit Hilfe des „Mobilitätsprojekts“ verwirklicht.

Geklappt hat es schließlich in der Staatlichen Pressestelle, direkt im Hamburger Rathaus. Für ein Jahr lerne ich dort zurzeit die Presse- und Öffentlichkeitsarbeit für den Ersten Bürgermeister Ortwin Runde und den Hamburger Senat kennen. Die Tätigkeit ist abwechslungsreich und kreativ.

„Überall Stellenabbau bei den Behörden. Ist es da realistisch, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in andere Bereiche abzuordnen“, mögen sich die Leserinnen und Leser fragen.

Meine Erfahrungen sind positiv.

Die Personalabteilung im Bezirksamt Altona wusste um die Notwendigkeit, das Projekt nicht nur theoretisch zu beurteilen. Anne Rose, Personalchefin des Amts: „Die Zahl der überbehördlichen Personalbewegungen ist deutlich gesunken. Deshalb ist es erforderlich, dieses Programm im Alltag umzusetzen.“

Zum Schluss bleibt ein Fazit mit Blick auf den Beginn: „Beruflich mobil - Interessante Alternative?“ Die Antwort fällt leicht. Ich denke: „Das Konzept Mobilität ermöglicht es den Kolleginnen und Kollegen, Verbesserungschancen im Arbeitsbereich wahrzunehmen. Es ist gut Veränderungen anzustreben, neue Erfahrungen zu machen und andere Strukturen kennen zu lernen.“

Mobilitätsförderung in den Behörden:

Maßnahmen zur Förderung der Mobilität in der Umweltbehörde

Jens Hoppe, Umweltbehörde

Im Rahmen meiner auf 2 Jahre angelegten Projektstätigkeit hat sich die Umweltbehörde frühzeitig um die Umsetzung dieses für die FHH bedeutsamen Themas gekümmert. Wie in fast allen Behörden hatten sich mit zunehmenden Konsolidierungserfordernissen die behördeninterne Mobilität (gleichwertiger Wechsel) und die Stellenausschreibungen in der Umweltbehörde stark rückläufig entwickelt. Nach einer ersten von der Behördenleitung stark unterstützten Information zeigten sich spontan etwa 20 Kolleginnen und Kollegen an der behördenübergreifenden Mobilität interessiert, bis Ende 1999 waren es etwa 30 Personen.

Zum Teil hatten die Interessierten bereits konkrete Verwendungswünsche, andere bekamen aufgrund der intensiven Zusammenarbeit mit dem Mobilitätsbüro in anderen Behörden nachgesuchte Arbeitsangebote, so dass bis heute 6 Personen aus der Umweltbehörde am Mobilitätsprogramm teilnehmen konnten, während 8 Personen aufgrund der Agenturtätigkeit des Mobilitätsbüros in der Umweltbehörde ihre Tätigkeiten im Rahmen der Mobilitätsmaßnahmen derzeit ausüben, davon ist eine Person zu 2/5 der regelmäßigen Arbeitszeit hierher abgeordnet und mit dem Rest der Arbeitszeit weiterhin im alten Aufgabenbereich tätig.

Weitere Mobilitätsmöglichkeiten sind derzeit bereits in der Realisierungsphase.

Die Umweltbehörde hat frühzeitig in Gesprächen mit den jeweils „betroffenen“ Vorgesetzten die Rahmenbedingungen für die Teilnahme am Mobilitätsprogramm geklärt. Neben allgemeiner Skepsis gab es - bei aller grundsätzlichen Bereitschaft, dieses für die gesamte Verwaltung bedeutsame Instrument zu fördern - verständliche Forderungen nach einem adäquaten Kapazitätsausgleich. In mehreren Fällen gelang es durch eine parallel ermöglichte hausinterne Mobilität oder im Zusammenhang mit der Rückkehr aus Beurlaubungen, die für die behördenübergreifende Mobilität notwendigen Voraussetzungen zu schaffen. Dieses Verfahren führte in der Folge zu weiteren Nachfolgeüberlegungen, zum Beispiel dann auch wieder im Rahmen des Mobilitätsprogramms. Durch dieses konstruktive Zusammenwirken der beteiligten Behörden, des Mobilitäts-

büros und insbesondere der jeweiligen Vorgesetzten sind die trotz ungünstiger Ausgangslage vereinbarten Abordnungen ermöglicht worden. Hierfür sei ganz besonders den Vorgesetzten und Amtsleitungen gedankt, die auch teilweise ohne konkrete Ersatzlösung die Mobilitätswünsche im Sinne der Förderung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern unter Hintanstellen ihrer „Ressortegoismen“ ermöglichen haben.

Diese Erfolge für die behördenübergreifende Mobilität und die Entwicklungsperspektiven für die teilnehmenden Personen dürfen aber nicht darüber hinwegtäuschen, dass die Mobilität ein auch zeitlich zähes und langwieriges Unterfangen ist, bei dem der Ressourceneinsatz beträchtlich ist. Auch in der Umweltbehörde hat es mehrere Fälle gegeben, in denen die Mobilität trotz aller Bemühungen wegen fehlender Ersatzlösungen nicht zu Stande gekommen ist; dies hat bei Betroffenen entgegen der Zielsetzung des Programms eher zu einem deutlichen Demotivationsschub beigetragen.

Wenn es für 2000 noch die Zeit ist, um sich etwas wünschen zu können, so wäre es in diesem Zusammenhang eine noch größere Bereitschaft von Vorgesetzten, zur Förderung ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Mobilitätswünsche, die stets befristet sind, auch ohne konkrete Ersatzlösung zu unterstützen. So hat es mehrere Situationen gegeben, in denen die Mobilitätsinteressierten quasi schon auf gepackten Koffern für ihre jeweils konkret benannten Maßnahmen gesessen haben und die relativ kurzen Abordnungszeiträume (zwischen 6 Monaten und einem Jahr) bei frühzeitiger Ermöglichung der Mobilität jetzt bzw. in Kürze schon wieder beendet wären, sie aber nicht teilnehmen konnten, weil die geforderte Voraussetzung einer Ersatzlösung noch nicht geschaffen werden konnte. Ob dies für das betroffene Sachgebiet wirklich förderlich war, überlasse ich der geneigten Leserschaft zu bewerten.

In der Umweltbehörde gibt es ein weiteres zu beachtendes Instrument der Konsolidierung. Es handelt sich um die sogenannten Prüffelder. Dies bedeutet, dass u.a. freiwerdende Stellen nach aufgabenkritischer Prüfung in solchen Aufgabenbereichen ersatzlos gestrichen werden müssen. Wenn

also Personen sich im Rahmen der Mobilität um Entwicklungsperspektiven bemühen, um aus den genannten Prüffeldern in anderen Aufgabenbereichen eingesetzt werden zu können, dann müsste einerseits unter dem Fürsorgeaspekt die Mobilität vorrangig gefördert und unterstützt werden, andererseits ist es dann unter Abwägung gesamthamburgischer Interessen prinzipiell ausgeschlos-

sen, einen Ersatz für solche frei werdenden Stellen zu fordern. Für diese Problematik, die sich ebenfalls in einem Spannungsfeld der am Prozess beteiligten Personen befindet, muss in der Zukunft noch verstärkt nach Lösungen gesucht werden, zumal sich diese Bereiche durch die verstärkte Ämterbudgetierung in einem Wandlungsprozess befinden.

Die Jobbörse der Behörde für Wissenschaft und Forschung

Peter Hielscher, Behörde für Wissenschaft und Forschung

Anlass und Ziel

Wir kennen sicher alle den "alten" Organisationsgrundsatz: **Erst kommt die Aufgabe und dann die Person!** Damit sind die Schwerpunkte für eine effektive, leistungs- und ergebnisorientierte Auftrags-erfüllung in ihrer unverzichtbaren Abhängigkeit deutlich. Eine Organisationsstruktur kann nur dann optimal funktionieren, wenn es gelingt, die für den jeweiligen Arbeitsplatz geeignete Person zu finden.

Aufgabenstellungen unterliegen heute einer stetigen bedarfsgerechten Veränderung. Es muss also *bei* den Beschäftigten die Bereitschaft zur Weiterqualifizierung oder zum Arbeitsplatzwechsel (Mobilität) bewirkt werden. Seitens der Dienststellen ist Bedingung, dass dadurch entstehende kreative "Unruhe" wie kurzfristige Kapazitätsengpässe oder personelle Veränderungen nicht nur hingenommen, sondern sogar unterstützt werden müssen. Stimmen dann Leistungsanforderungen mit persönlichem Interesse und Leistungsvermögen überein, **sind die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter motiviert**, das Engagement, die Bereitschaft zur Mitgestaltung und zur Übernahme von Verantwortung steigen.

Dieses Ziel zu erreichen ist als Teil des Personalmanagements Aufgabe der Personaleinsatzplanung. Zur Erweiterung der Handlungsspielräume soll hierbei u.a. die Jobbörse der BWF dienen.

Sie hat als vorerst zweijähriger Modellversuch am 1. April 1998 auf der Grundlage einer Dienstvereinbarung zwischen den 6 Hochschulen, dem UKE, dem HWWA, der Staats- und Universitätsbibliothek und dem Hochschulamt und den 10 jeweiligen Personalräten ihre Arbeit aufgenommen.

Ihre Aufgaben sind durch das oben genannte Ziel vorgegeben:

- Vermittlung gleichwertiger Arbeitsplätze im Gesamtbereich der BWF,
- Information und Beratung der Beschäftigten,

- Förderung und Unterstützung von Eigeninitiativen,
- Ermittlung und Vermittlung von Qualifizierungsangeboten (Fortbildung, qualifizierende Abordnungen, Hospitationen),
- Unterstützung bei der Realisierung von veränderten Arbeitszeiten (Teilzeitarbeit),
- Hilfen für Rückkehrende aus Beurlaubungen und Projekten,
- Unterstützung der Dienststellen bei Stellenbesetzungen.

Von Bedeutung ist, dass diese Angebote eine Dienstleistung darstellen. Verpflichtende Eingriffsmöglichkeiten sind generell ausgeschlossen. Nach Überzeugung der BWF kann nur die freiwillige Nutzung auch die Akzeptanz der Notwendigkeit von Mobilität und Qualifikationssteigerung erzeugen. Aus diesem Grunde unterscheidet sich die Jobbörse der BWF auch von vergleichbaren Projekten dadurch, dass sie nicht bei sog. Clearingverfahren ("Zwangsmobilität") mitwirkt, deren Ergebnis nicht zwangsläufig mit einer Motivationssteigerung verbunden ist!

Praktische Arbeit

Natürlich beginnt ein derartiges Projekt erst einmal damit, dass unzählige Fragen gestellt werden und auch zu beantworten sind:

- Welche Hochschulen, Einrichtungen oder Ämter gibt es eigentlich?
- Kann ich der Jobbörse vertrauen, welche "Hintergedanken" hatte man bei einem derartigen Projekt?
- Werden die Gründe für mein Interesse auch wirklich vertraulich behandelt?

- Können Sie mir bei meiner persönlichen Karriereplanung helfen?
- Was sollte ich zur Weiterqualifizierung machen, ich möchte mich später auf eine Beförderungsstelle bewerben?
- Kann ich auch die Behörde wechseln?
- Schadet es meiner Karriere, wenn ich meine Arbeitszeit reduziere?

Diese und viele andere Fragen Interessierter zeigen, dass ein hoher Beratungsbedarf besteht, aber auch dass die Bereitschaft zur Mobilität grundsätzlich gegeben ist. Deutlich wird aber auch, dass das gestellte Ziel nur mittelfristig erreichbar sein kann. Unsicherheiten, Hemmschwellen und auch Ängste vor wesentlichen Veränderungen sind noch abzubauen bis der selbstverständliche Umgang mit dieser Dienstleistung erreicht ist.

Erfahrungen

Nach jetzt fast zwei Jahren haben wir aufgrund der Vielzahl der erfolgreich gelösten Fälle folgende Erfahrungen gemacht:

- Die Bereitschaft zum Aufgabenwechsel ohne damit einhergehende Beförderung ist wesentlich zahlreicher als zu vermuten war.
- Oberstes Gebot ist die Wahrung der Vertraulichkeit!
- Die Akzeptanz von Aufgabenveränderungen und neuen Arbeitsformen ist vorhanden und steigerungsfähig.
- Die Mobilitätsbereitschaft bei Frauen ist deutlich höher!
- Die Unterstützung der Mobilitätsbereitschaft der Bediensteten durch die jeweiligen Dienststellen muss noch gesteigert werden.

Überbehördliche Kontakte

Gleich zu Beginn hat sich ein sehr enger Kontakt mit den Jobbörsen der BfI und der BAGS entwickelt. Wenn ein relativ neues Instrument der Personalstrukturplanung eingeführt wird, ist der Erfahrungsaustausch von besonderer Bedeutung. Auch bei der Lösung von Einzelfällen sind gezielte gegenseitige Informationen sehr hilfreich. Einzelwünsche nach überbehördlicher Veränderung konnten dadurch auch gelöst werden.

Darüber hinaus besteht seit Ende 1998 im Personalamt das "Mobilitätsbüro", das in Zusammenarbeit mit den Jobbörsen behördenübergreifend befristete qualifizierende Abordnungen als hilfreiche Ergänzung vermittelt. Dieser korrespondierenden Modellversuch wurde gerade von Interessierten der BWF besonders erfolgreich genutzt.

Was halten wir also von der Jobbörse der BWF?

Klar, dass das nicht die Jobbörse selbst entscheidet. Wichtig sind die von der BWF entwickelten

Evaluationskriterien:

- Akzeptanz
- Nutzungsgrad
- Wirkungsgrad
- Integration in andere Systeme des Personalmanagement.

Daran werden wir uns am Ende des Modellversuchs messen lassen müssen.

Deutlich ist, dass neben positiven Erfolgszahlen eine Reihe von Folgewirkung bedeutsam sind:

Die Einzelfallinformationen, welche die Jobbörse vertraulich von Interessenten erhält, können häufig wiederkehrende personalpolitische Problemfelder aufzeigen und dadurch Hinweise auf gezielte Projektarbeit im Rahmen der Personalentwicklung geben.

Auch gleichstellungspolitische Zielsetzungen konnten und können in die Praxis einbezogen werden.

Im Vergleich zu anderen Behördenstrukturen ist der Bereich der BWF dadurch gekennzeichnet, dass er sich in insgesamt 10 grundsätzlich eigenverantwortliche Personabereiche (z.T. Wirtschaftspläne) untergliedert. Der sich langsam anbahnende übergreifende Personalwechsel und die Zusammenarbeit der Personalräte ist erfreulich, sollte aber noch selbstverständlicher werden.

Die Verpflichtung der Beteiligten an der Jobbörse der BWF zur Meldung aller besetzbaren Stellen erhöht für die Interessenten die Möglichkeit des Wechsels und stärkt die Bereitschaft zur Mobilität. Sie fördert damit zugleich deren Motivation:

Motivierte Beschäftigte sind leistungsstarke Beschäftigte!



Jobbörse der BWF

Aus dem Öffentlichen Dienst

FHH und ÖTV unterzeichnen gemeinsame Erklärung

Ralph von der Reith

Hamburger Modell schafft neue Arbeitsplätze

Die stellvertretende Vorsitzende der ÖTV-Hamburg, Sieglinde Frieß, und der für das Personalamt verantwortliche Senator Hartmuth Wrocklage haben eine gemeinsame Erklärung zur Wahlarbeitszeit unterzeichnet.

Ziel ist es, dem bisher bundesweit einmaligen Hamburger Modell, durch das bereits rd. 180 neue Arbeitsverhältnisse geschaffen werden konnten, eine gemeinsame Plattform zu geben um dadurch den politische Stellenwert von Arbeitszeitmodellen deutlich zu machen.

Senator Hartmuth Wrocklage: „Hamburg bietet einen bunten Strauß von unterschiedlichen Arbeitszeitmodellen an. Ich freue mich, dass insbe-

sondere das Wahlarbeitszeit-Modell zur Entlastung des Hamburger Arbeitsmarktes beiträgt. Die gemeinsame Erklärung mit der ÖTV zeigt, dass beide an einem Strang ziehen. Ich möchte die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der hamburgischen Verwaltung ermuntern, sich an dem Modell zu beteiligen.“

Sieglinde Frieß: „Wir begrüßen es, dass mit der gemeinsamen Erklärung eine Basis geschaffen worden ist, auf die sich die Beschäftigten berufen können. Sie ist gleichzeitig ein gutes Angebot für alle, die eine Chance auf mehr Zeitsouveränität nutzen und gleichzeitig einen Beitrag zu einer sozialen Arbeitsumverteilung leisten möchten.“

Die Erklärung im Wortlaut:

Erklärung zur Wahlarbeitszeit

Präambel

Im Rahmen der Hamburger Initiative für Arbeit und Ausbildung leistet die Freie und Hansestadt Hamburg als Arbeitgeber und Dienstherr im Rahmen ihrer Möglichkeiten einen Beitrag zur Sicherung vorhandener und Schaffung zusätzlicher Beschäftigungsverhältnisse. Der anhaltend hohen Erwerbslosigkeit, der notwendigen Entlastung des Personalhaushalts sowie dem Bedürfnis nach größerer Zeitsouveränität bei vielen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern soll durch das Modell Wahlarbeitszeit Rechnung getragen werden. Dieses - von der ÖTV entwickelte und vom Personalamt auf den hamburgischen öffentlichen Dienst „zugeschnittene“ - Arbeitszeitmodell soll einen Beitrag zu einer sozialen Arbeitsumverteilung leisten. Es soll Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die für sich eine existenzsichernde Teilzeit verwirklichen können, ermuntern, ihre Chance auf mehr Zeitsouveränität zu nutzen.

Das Ziel der Sicherung vorhandener und Schaffung neuer Beschäftigungsverhältnisse kann nur erreicht werden, wenn mindestens die Hälfte der durch die freiwilligen Arbeitszeitreduzierungen freiwerdenden finanziellen Mittel zur Schaffung zusätzlicher Beschäftigungsverhältnisse verwendet wird.

Zwischenzeitlich sind insgesamt 179 neue - meist befristete - Arbeitsverhältnisse auf dieser Basis begründet worden; es gilt, diesen Weg erfolgreich weiter zu beschreiten.

Das Modell des Sabbatjahres sollte im Sinne der Hamburger Initiative für Arbeit und Ausbildung zur Schaffung zusätzlicher Beschäftigungsmöglichkeiten beitragen.

1. Freiwillige Inanspruchnahme

Grundsätzlich können alle Beschäftigten der Freien und Hansestadt Hamburg auf freiwilliger Basis ihre Arbeitszeit reduzieren.

Sowohl die Anträge auf Teilzeitbeschäftigung nach dem Bundes - Angestelltentarifvertrag (BAT) und dem Manteltarifvertrag für Arbeiterinnen und Arbeiter des Bundes und der Länder (MTArb), mit Ausnahme der Anträge auf Teilzeitbeschäftigung aus familiären Gründen (§ 15 b BAT bzw. MTArb), als auch die Anträge der Beamtinnen und Beamten auf voraussetzungslose Teilzeit nach § 76 a Hamburgisches Beamtengesetz (HmbBG) gelten als Anträge auf Wahlarbeitszeit, auch wenn sie in der Form des Sabbatjahres oder von sogenannten „Kurz-Sabbaticals“ in Anspruch genommen werden.

Die Möglichkeit der Inanspruchnahme der Wahlarbeitszeit steht ausdrücklich auch allen Beschäftigten in Führungs- und Leitungspositionen offen.

Der Antrag auf Wahlarbeitszeit kann nur abgelehnt werden, wenn ihm dienstliche Belange entgegenstehen. Sie sind der Antragstellerin oder dem Antragsteller schriftlich zu begründen.

2. Junktim

Für den Antrag auf Wahlarbeitszeit (siehe Nr. 5) gilt, dass mindestens die Hälfte der durch die Arbeitszeitreduzierung freiwerdenden finanziellen Mittel zur Schaffung neuer Beschäftigungsverhältnisse zu verwenden ist.

Daraus ergibt sich für die Dienststelle ein entsprechendes Nachbesetzungsgebot in Höhe von mindestens 50 %. Dabei können Nachbesetzungen auch ohne Befristung vorgenommen werden.

Über die Inanspruchnahme der Wahlarbeitszeit wird mit Beamtinnen und Beamten ggf. eine Sondervereinbarung und mit Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern eine - ggf. befristete - Nebenabrede zum Arbeitsvertrag getroffen.

3. Dezentrale Umsetzung

Um einerseits die Motivation zur Inanspruchnahme der Wahlarbeitszeit zu erhöhen und andererseits Leistungsverdichtungen entgegenzuwirken, sollen dezentrale Nachbesetzungsmöglichkeiten, d.h. dort, wo Arbeitszeit reduziert wird, geprüft werden.

4. Beteiligung des Personalrats

Der Personalrat soll frühzeitig in die Planung einbezogen werden, wie die Kompensation der freiwerdenden finanziellen Mittel in neue Beschäftigungsverhältnisse umgesetzt wird und ist in regelmäßigen Abständen zu informieren.

Die Mitbestimmungsrechte des Personalrats nach dem HmbPersVG bleiben unberührt.

5. Auskunft über die Verwendung der freiwerdenden finanziellen Mittel

Der/die Beschäftigte, der/die von der Wahlarbeitszeit Gebrauch macht, ist über die Verwendung der freiwerdenden finanziellen Mittel zu informieren. Sollte keine beschäftigungswirksame Verwendung realisiert werden können (siehe Nr. 2), ist der/die Beschäftigte darüber zu informieren. Sie/er hat daraufhin das Recht, die Reduzierung der Arbeitszeit wieder rückgängig zu machen.

6. Dauer der individuellen Wahlarbeitszeit und vorzeitige Beendigung

Dienstherr/Arbeitgeber und Beschäftigte/r vereinbaren auf Wunsch der/des Beschäftigten ein Fristende der Wahlarbeitszeit. Es besteht das Recht, zu dem vereinbarten Fristende wieder im vorherigen Arbeitszeitvolumen arbeiten zu können.

Eine vorzeitige Beendigung der Wahlarbeitszeit ist aus einzelfallbedingten Gründen - wie z.B. persönliche Härtefälle - möglich.

7. Berichterstattung des Personalamts

Das Personalamt berichtet jährlich über die Beteiligung an der Wahlarbeitszeit und die Zahl der geschaffenen neuen Beschäftigungsverhältnisse.

8. Beschäftigungswirksame Umsetzung des Sabbatjahres

Die Dienststellen prüfen in Fällen, in denen die Wahlarbeitszeit als Sabbatjahr in Anspruch genommen wird, eine beschäftigungswirksame Vertretungsregelung. Dabei sind auch Möglichkeiten unbefristeter Beschäftigungsverhältnisse durch das Poolen von Sabbatjahren zu prüfen.

9. Akzeptanzstrategie

Über die Möglichkeit der Inanspruchnahme der Wahlarbeitszeit und des Sabbatjahres sowie die Eckpunkte dieser Erklärung sind alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie alle Führungskräfte zu informieren. Um die Akzeptanz der Wahlarbeitszeit und des Sabbatjahres auf der Ebene der Führungs- und Leitungspositionen zu erhöhen, wird dies im Rahmen der Führungskräfte-seminare thematisiert. Es gilt, die Akzeptanz der Wahlarbeitszeit sowohl unter den Beschäftigten als auch auf Seiten der Dienststellen weiterhin zu erhöhen.

Hamburger Gesundheitspreis

Dr. Michael Peschke

Am 10. September 1999 verlieh die Hamburgische Arbeitsgemeinschaft für Gesundheitsförderung e.V. (HAG) in Anwesenheit des Ersten Bürgermeisters Ortwin Runde den Hamburger Gesundheitspreis für Betriebe, Wirtschaft und Verwaltung. Insgesamt 29 Unternehmen und Verwaltungen hatten sich um diesen erstmals ausgeschriebenen Gesundheitspreis beworben. Hierzu zählten auch insgesamt sieben Einrichtungen der hamburgischen Verwaltung (3 Bezirksamter sowie mehrere Behörden). Als Preisträger wurden für hervorragende Leistungen auf dem Gebiet der betrieblichen Gesundheitsförderung ausgezeichnet:

- DaimlerChrysler Aerospace Airbus GmbH (DASA)
- Hamburger Stadtentwässerung (HSE)
- Schule Griesstraße/Marienthaler Straße

Die aus Vertretern der Bereiche Wissenschaft, Krankenkassen, Unfallversicherungsträger, Amt für Arbeitsschutz, Gewerkschaften und Arbeitsmedizin bestehende Jury wählte diese Preisträger aus einer Gruppe von 10 Unternehmen aus, die sich für die Endauswahl qualifiziert hatten. Hierzu gehörten u.a. das AK St. Georg und die Hamburger Stadtreinigung.



Gesundheitsförderung - Investition in die Zukunft des Unternehmens

Betriebliche Gesundheitsförderung ist mehr als eine soziale Wohltat in wirtschaftlich guten Zeiten. Immer mehr Unternehmen erkennen, dass Gesundheit und Arbeitszufriedenheit wichtige Voraussetzungen für den betrieblichen Erfolg im Wettbewerb sind. Allerdings reicht es nicht aus, gelegentlich eine Rückenschule oder ein Stressbewältigungsseminar anzubieten. In seiner Rede zur Preisverleihung wies der Erste Bürgermeister auf den hohen Stellenwert der betrieblichen Gesundheitsförderung angesichts der absehbaren demographischen Trends und der daraus resultierenden Zunahme älterer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den Betrieben hin. Betriebliche Gesundheitsförderung - so Ortwin Runde - hat sehr viel damit zu tun, in welchem Maße die Beschäftigten selbstständig arbeiten und Verantwortung übernehmen können, wie ihre Meinung und ihre Initiative im Unternehmen gefragt sind und wie es um die Anerkennung der Arbeit bestellt ist.

Qualitätsmerkmale für die betriebliche Gesundheitsförderung:

Für eine erfolgreiche betriebliche Gesundheitsförderung gelten die gleichen Qualitätsstandards, die sich auch sonst als Voraussetzungen für den Erfolg betrieblicher Strategien erwiesen haben. In einer modernen Unternehmensführung sollte daher das Handlungsfeld Gesundheit als integrierter Bestandteil des betrieblichen Qualitätsmanagements eingeordnet werden. Diese Sichtweise hat sich inzwischen auch auf europäischer Ebene durchgesetzt. In der am 28.11.1997 von den Mitgliedern des Europäischen Netzwerkes für die betriebliche Gesundheitsförderung verabschiedeten Luxemburger Deklaration zur betrieblichen Gesundheitsförderung (s. Kasten) wurden erstmals europaweit akzeptierte Anforderungen an die Qualität betrieblicher Gesundheitsförderungsstrategien definiert.

Investitionen in die betriebliche Gesundheitsförderung können - und sollten - sich auch betriebswirtschaftlich „rechnen“. Zielsetzungen für das Unternehmen sind z.B. die Senkung krankheitsbedingter betrieblicher Kosten, die Verbesserung der Leistungsfähigkeit und -bereitschaft der Beschäftigten sowie Qualitätsverbesserungen bei Produkten und Dienstleistungen. Auch für die Beschäftigten lohnt sich die Mitarbeit in

einem Unternehmen, das in Aktivitäten der betrieblichen Gesundheitsförderung investiert. Größere Arbeitszufriedenheit bedeutet ein Mehr an Lebensqualität, Abbau von Stress sowie Verbesserung der ergonomischen Arbeitsbedingungen stärken die gesundheitlichen Ressourcen.

Die Preisträger DASA und HSE haben eindrucksvoll unter Beweis gestellt, dass es unter völlig unterschiedlichen betrieblichen Rahmenbedingungen für ein Unternehmen erfolversprechend sein kann, systematisch in die Gesundheit seiner Beschäftigten zu investieren.

Auswahlkriterien:

Wissenschaftliche Untersuchungen und betriebliche Erfahrungen zeigen, dass der Erfolg betrieblicher Gesundheitsförderung planbar ist. Zu den Erfolgskriterien gehören:

1. Konzeptionelle Integration der betrieblichen Gesundheitsförderung in die Unternehmensgrundsätze und -leitlinien

2. Einrichtung eines Steuerungsgremiums mit ausreichender Entscheidungskompetenz, das Aktivitäten der betrieblichen Gesundheitsförderung auf allen Ebenen des Unternehmens koordiniert und eine kontinuierliche Verbesserung der betrieblichen Rahmenbedingungen für Gesundheitsförderung sicher stellt
3. Systematische Mitarbeiterbeteiligung (z.B. durch Befragungen, Gesprächskreise und Vorschlagswesen) an der Gestaltung der betrieblichen Gesundheitsförderung
4. Regelmäßige Gesundheitsberichtserstattung (z.B. statistische Daten zum Krankenstand, Ergebnisse der Arbeitsplatzanalysen nach § 5 Arbeitsschutzgesetz, Mitarbeiterbefragungen zu Arbeitsplatzbelastungen und gesundheitlichen Beeinträchtigungen sowie betriebsärztliche Daten zum Gesundheitszustand der Beschäftigten) als Grundlage für Planung und Evaluation der Maßnahmen
5. Konsequente Durchführung von Maßnahmen, die der Verringerung von Arbeitsbelastungen unter Berücksichtigung von Arbeitsumgebung, Arbeitsinhalt, Arbeitsorganisation, Arbeitsmitteln und Arbeitszeit dienen
6. Systematische Personalentwicklung (Fort- und Weiterbildung, Job-enrichment, Job-enlargement, Förderung der Mobilität)
7. Bekenntnis zur gesellschaftlichen Verantwortung - z.B. durch Integration von Schwerbehinderten in den Arbeitsprozess, Bereitstellung von Ausbildungsplätzen, Tätigkeitsangebote für ältere Beschäftigte, die den individuellen Leistungsmöglichkeiten angepasst sind sowie familienfreundliche Arbeitszeitgestaltung
8. Schaffung betrieblicher Angebote zur Verbesserung gesundheitlicher Ressourcen (z.B. Betriebs-sport, gesunde Ernährung) bzw. zur Unterstützung gesundheitsförderlichen Verhaltens (z.B. Suchtprävention, Raucherentwöhnung)
9. Regelmäßige Evaluation der Ergebnisse betrieblicher Gesundheitsförderungsmaßnahmen

Die Beachtung dieser Qualitätskriterien ermöglicht ein systematisches und langfristig angelegtes Vorgehen, das den betriebswirtschaftlichen Unternehmenszielen und den Erwartungen der Beschäftigten gleichermaßen dient. Erfahrungsgemäß ist zwar eine betriebswirtschaftliche Erfolgskontrolle in der Regel nicht möglich, die an der Ausschreibung des Gesundheitspreises beteiligten Unternehmen haben jedoch vielfältige Möglichkeiten zur Evaluation der durchgeführten Maßnahmen aufgezeigt. Hierzu gehören Kundenbefragungen zur Zufriedenheit mit den Produkten bzw. Dienstleistungen, regelmäßige Mitarbeiterbefragungen zur Einschätzung der Ar-

beitsbedingungen sowie Gesundheitsindikatoren wie Krankenstand, Unfallhäufigkeit, Ausprägung medizinisch relevanter Risikofaktoren etc. Auch die Analyse personalwirtschaftlicher Indikatoren wie Personalfuktuation und Bereitschaft zur Teilnahme an Qualifizierungsmaßnahmen kommt als Erfolgskriterium in Betracht.

Wie geht es weiter ?

Mit dem Hamburger Gesundheitspreis wurde ein Forum für Unternehmen und Einrichtungen der öffentlichen Verwaltung geschaffen, Erfahrungen auszutauschen und in der Praxis erprobte Lösungen im eigenen Zuständigkeitsbereich umzusetzen. Die erfreulich positive Resonanz hat die HAG unter ihrem Vorsitzenden Prof. Dr. Leonard Hajen dazu veranlasst, eine regelmäßige Preisverleihung im Abstand von ca. 2 Jahren durchzuführen. Die nächste Ausschreibung des Hamburger Gesundheitspreises ist für das Jahr 2001 geplant. Die Vielzahl an originellen Ideen und Projekten zum Thema „Gesundheitsförderung im Betrieb“ wird in Kürze in einer ausführlichen Dokumentation der Öffentlichkeit vorgestellt.

Luxemburger Deklaration zur betrieblichen Gesundheitsförderung in der EU (Auszug)

Betriebliche Gesundheitsförderung (BGF) umfasst alle gemeinsamen Maßnahmen von Arbeitgebern, Arbeitnehmern und Gesellschaft zur Verbesserung von Gesundheit und Wohlbefinden am Arbeitsplatz. Gesunde motivierte und gut ausgebildete Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind sowohl in sozialer wie ökonomischer Hinsicht Voraussetzung für den zukünftigen Erfolg der EU.

Betriebliche Gesundheitsförderung: Eine Investition in die Zukunft !

Arbeitsbedingungen beeinflussen Gesundheit und Krankheit auf verschiedene Weise. Gesundheitliche Risiken durch chemische, physikalische, biologische und psychische Faktoren können zu arbeitsbedingten Erkrankungen führen. Arbeit kann aber auch die berufliche und persönliche Entwicklung fördern. Zu den Faktoren, die gesundheitsfördernd wirken, gehören:

- Unternehmensgrundsätze, die in den Beschäftigten einen wichtigen Erfolgsfaktor sehen und nicht nur einen Kostenfaktor
- Unternehmenskultur und entsprechende Führungsgrundsätze, in denen Mitarbeiterbeteiligung verankert ist
- Arbeitsorganisation, die ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Arbeitsanforderungen, eigenen Fähigkeiten, Einflussmöglichkeiten und soziale Unterstützung bietet
- Maßnahmen der Personalentwicklung
- Integrierter Arbeits- und Gesundheitsschutz

Leitlinien für betriebliche Gesundheitsförderung:

1. Partizipation: Die gesamte Belegschaft muss einbezogen werden.
2. Integration: BGF muss bei allen wichtigen Entscheidungen und in allen Unternehmensbereichen berücksichtigt werden.
3. Projektmanagement: Alle Maßnahmen und Programme müssen systematisch durchgeführt werden.
4. Ganzheitlichkeit: BGF beinhaltet sowohl verhaltens- als auch verhältnisorientierte Maßnahmen. Sie verbindet den Ansatz der Risikoreduktion mit dem des Ausbaus von Schutzfaktoren und Gesundheitspotenzialen

Zur rechtlichen Einordnung von Zielvereinbarungen

Dr. Reinhard Rieger

Mit der Einführung des neuen Steuerungsmodells (NSM) ist die Nutzung zahlreicher, in der allgemeinen Betriebswirtschaftslehre bereits bekannter und in nach Marktgesetzen handelnden Unternehmen mehr oder weniger erprobter Steuerungsinstrumente im öffentlichen Dienst verbunden. Dabei gerät manchmal der Umstand aus dem Blick, dass es für den öffentlichen Dienst geltende Rechtsnormen gibt, die für marktbezogene Unternehmen nicht gelten, aber für die organisationsinternen Vorgänge der Verwaltung den verbindlichen Rahmen setzen. Dabei kann es zu Unverträglichkeiten oder sogar Unvereinbarkeiten zwischen den neu eingeführten Steuerungsinstrumenten und den geltenden Regeln kommen. Es gilt daher, vor Einführung derartiger Instrumente zu prüfen, ob und inwieweit sie mit geltendem Recht in Einklang stehen, um bei Differenzen gegebenenfalls im Wege der wechselseitigen Abgleichung, der Rechtsauslegung oder der Rechtsänderung den notwendigen Einklang von Rechtsordnung und neuen Steuerungsinstrumenten herbeizuführen. Der erste Schritt auf diesem Weg ist die Beurteilung der neuen Steuerungsinstrumente nach rechtlichen Kategorien. Der folgende Aufsatz soll dazu einen kleinen Beitrag bezogen auf das Instrument "Zielvereinbarung" leisten.

I. Einführung und Thesen

1. Was sind Zielvereinbarungen?

1.1 Der Begriff im Allgemeinen

Der Begriff der Zielvereinbarung ist vielgestaltig und wird unter Bezugnahme auf rechtliche Kategorien nur wenig und dann regelmäßig unter spezifischen Fragestellungen erörtert¹. Der Begriff findet sich mit der Einführung des sogenannten "Neuen Steuerungsmodells" in die Verwaltung mit zunehmender Häufigkeit in der einschlägigen Fachliteratur und wird - soweit der Autor dies kurzfristig recherchieren konnte - selten eindeutig fixiert, sondern als bekannt vorausgesetzt. Dies ist, folgt man allein dem **Wortlaut**, auch nahe liegend, denn umgangssprachlich sind die den Gesamtbegriff ausmachenden Teilbegriffe "Ziel" und "Vereinbarung" als jedermann verständlich und nicht definitionsbedürftig anzusehen. Sie besagen schlicht, dass zwischen mindestens zwei Beteiligten die Erreichung eines (beliebigen) Zieles vereinbart wird. Ein überaus alltäglicher Vorgang, der keineswegs auf neueren wissenschaftlichen Erkenntnissen beruht und sich in den Standardhandbüchern philosophischer Grundbegriffe entweder unter den jeweiligen Teilwörtern oder semantisch verwandten Wörtern problemlos wiederfinden lässt. Es macht daher wenig Sinn, für die folgenden Gedanken von diesem sehr umfangreichen Bedeutungsumfang des Wortes auszugehen, vielmehr ist es geboten, ihn auf den hier interessierenden Bereich einzugrenzen.

1.2 Zielvereinbarungen im engeren Sinne

Zieht man einschlägige Handwörterbücher oder Lexika zur Verwaltungsreform zu Rate, zeigt sich, dass

auch hier der Begriff "Zielvereinbarung" noch relativ weit ist. Einen recht guten Überblick gibt der Artikel "Organisationsentwicklung" im Handbuch zur Verwaltungsreform². In wirtschaftswissenschaftlich ausgerichteten Handbüchern findet sich der Begriff Zielvereinbarung unter den Stichwörtern "Management by Objectives"³ oder der verwandte Begriff "Zielsetzungsgespräch" unter dem Stichwort "Personalgespräch"⁴. Für die Frage nach der Rechtsqualität von Zielvereinbarungen im Rahmen des Verwaltungshandelns ist von Bedeutung, welche Hierarchieebene angesprochen ist. In Frage kommen sämtliche Relationen in der Verwaltungshierarchie, z.B. Senat - einzelne Behördenleitung, Behördenleitung - Amtsleitung, Amtsleitung - Abteilung usw.. Die - auch als "Kontrakte" bezeichneten - Zielvereinbarungen zwischen institutionalisierten Hierarchieebenen sollen nicht Gegenstand der Erörterung sein, sondern die Zielvereinbarungen, die zwischen den Vorgesetzten und einzelnen Mitarbeiterinnen oder Mitarbeitern abgeschlossen werden. Ob dieses regelmäßig im Rahmen des Mitarbeiter- und Vorgesetztengesprächs geschieht, kann hier offen bleiben⁵. Wesentlich ist, dass es sich im Kern um eine Vereinbarung zwischen dem bzw. der Vorgesetzten und der Mitarbeiterin oder dem Mitarbeiter zur Erreichung eines dienstlichen Ziels, d.h. eines im Rahmen des Gesamtziels der Verwaltung verfolgten (Teil)Ziels handelt⁶. Diese Zielvereinbarungen haben hinsichtlich der hier aufgeworfenen Problemstellung den stärksten Aussagewert, da in ihnen am deutlichsten das überkommene Hierarchieverhältnis Vorgesetzte - Mitarbeiterin/Mitarbeiter zum Ausdruck kommt, das letztlich auch für die darüberliegenden Hierarchiestufen unverändert Geltung hat.

1.3 Gegenstände von Zielvereinbarungen

Allein vom Wortlaut her ist der Gegenstand der Zielvereinbarung beliebig: Irgendein Ziel. Der materielle Gehalt steht unter dem organisationsrechtlichen Aspekt nicht im Vordergrund, die Diskussion um den Begriff wird insoweit auf einer Metaebene geführt und Unterscheidungen nur unter dem organisationsrechtlichen Topoi der output-orientierten Steuerung getroffen. Als Beispiele sind hier zu nennen: Strategische Ziele, operative Ziele und auf der Umsetzungsebene: Leistungsziele, Ressourcenziele, Projektziele oder Verhaltensziele (wobei man sich bei letztem fragen muss, ob dieses Wort ein Widerspruch in sich ist). Für die Betrachtung der Zielvereinbarung unter rechtlichen Gesichtspunkten können diese Differenzierungen von Bedeutung sein. Der Rechtscharakter der Zielvereinbarung wird auch durch das beabsichtigte Ziel bestimmt. Dies sei an einem Beispiel erläutert:

Unterstellt, Zielvereinbarungen über Arbeitsergebnisse würden mit monetären Leistungsanreizen gekoppelt, die die bzw. der Vorgesetzte vergeben dürfte, wäre eine dahingehende Vereinbarung im Tarifbereich ein privatrechtlicher, im Beamtenbereich ein öffentlich-rechtlicher Vertrag zwischen den betreffenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und den Vorgesetzten. Inhalt dieses Vertrages wäre die Zusicherung und daraus folgende Verpflichtung, dass der Mitarbeiter bzw. die Mitarbeiterin bei Zielerreichung die versprochene Prämie erhält. Eine derartige Möglichkeit ist in privatrechtlichen Kategorien problemlos einzuordnen und auch dem öffentlichen Recht nicht fremd. Öffentlich-rechtliche Verträge können anstelle des Erlasses von Verwaltungsakten geschlossen werden, wenn dieses nicht ausdrücklich verboten und mit den rechtlichen, Rahmenbedingungen zu vereinbaren ist. Es stellt sich dabei aber immer die Frage, wer ist Partei? So werden bei der Vergabe von Leistungsanreizen die Vorgesetzten letztlich nicht zur Zahlung der versprochenen Prämie verpflichtet, sondern der von diesen repräsentierte Rechtsträger als Arbeitgeber bzw. Dienstherr, vertreten durch die Vorgesetzten. Derartige Zielvereinbarungen, die unmittelbar das Grundverhältnis zwischen Dienstherrn/Arbeitgeber auf der einen Seite und Beamte/Beamtin/Arbeitnehmerin/Arbeitnehmer auf der anderen Seite in dem Sinne (mit)gestalten, dass der Mitarbeiterin und dem Mitarbeiter ein ggf. einklagbarer Anspruch erwächst, sind eindeutig als Verträge zu klassifizieren. Die Zielvereinbarungen im Rahmen des hamburgischen MaVG fallen aber jedenfalls nicht unter diese Kategorie.

Der in der hamburgischen Verwaltung im Rahmen des MaVG verwendete Begriff der Zielvereinbarung bezieht sich eindeutig nicht auf Vereinbarungen mit **Außenwirkung**. Sie ergibt sich unschwer aus den Ausführungen auf Seite 5 der "Orientierungshilfe" (3. Spiegelpunkt): "Die Zielvereinbarungen sind strikt ver-

traulich zu behandeln. Die schriftlich dokumentierten Zielvereinbarungen gehen nicht in die Personalakte, sondern verbleiben bei der Mitarbeiterin bzw. dem Mitarbeiter und der bzw. dem Vorgesetzten." Aber auch die Zielvereinbarung als Personalführungsinstrument allgemein zeigt nur Wirkung im intraorganisatorischen Bereich und entfaltet grundsätzlich keine unmittelbare Außenwirkung i.S. von gerichtlich durchsetzbaren Rechtsansprüchen der Beteiligten.

Aus diesen Überlegungen zur Zielbestimmung ergibt sich dann auch die Frage nach dem zweiten Teil des Doppelbegriffs, der **Vereinbarung** und deren Rechtscharakter.

1.4 Rechtsqualität der zu treffenden Vereinbarung

Hier stellen sich dann bezogen auf die zur Verfügung stehenden rechtlichen Instrumentarien folgende Grundfragen:

- Ist die **Zielvereinbarung** zweiseitiges Rechtsgeschäft im Sinne eines privatrechtlichen oder öffentlich-rechtlichen Vertrages und damit grundsätzlich Gegenstand der freien Willensentscheidung der Vertragspartner?
- Oder ist sie vielmehr Zwangsvertrag?
- Oder ist sie letztlich nichts anderes als Art und Weise des Verfahrens (Modus Procedendi) zum Erlass einer (umetikettierten) dienstlichen Weisung im Sinne von § 60 Hamburgisches Beamtengesetz (HmbBG)?

2. These zur Rechtsnatur der Zielvereinbarung

Bezogen auf die Fragestellungen unter 1.4 und unter Berücksichtigung des unter 1.3 dargelegten möglichen materiellen Inhalts von Zielvereinbarungen lässt sich folgende These zur Rechtsnatur der Zielvereinbarung aufstellen:

Die Zielvereinbarung ist kein zweiseitiges Rechtsgeschäft im Sinne eines privatrechtlichen oder öffentlich-rechtlichen Vertrages, der nach den allgemeinen Bestimmungen des Schuldrechts bzw. Verwaltungsverfahrensrechts beurteilt wird, da sie nicht auf einen rechtlich verbindlichen für und gegen die Vertragspartner unmittelbar wirkenden rechtlichen Erfolg gerichtet ist. Die hypothetische Annahme eines (echten) Rechtsgeschäftes würde auch mit der verfassungsrechtlich vorgegebenen Hierarchie nicht im Einklang stehen. **Die Zielvereinbarung ist kein Zwangsvertrag**, da es im Belieben der Vertragspartner steht, sie abzuschließen. **Die Zielvereinbarung** bestimmt für die betroffenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verbindlich ihre weiteren dienstlichen Aufgaben ("Themen für die kommende Arbeitsperiode") und **ist damit materiell "Weisung"** i.S. von § 60 HmbBG bzw. **"Anordnung"** i.S. von § 8 Abs. 2 BAT, auch wenn der Abschluss der Vereinbarung freigestellt bleibt.

Diese These soll mit den folgenden Überlegungen gefestigt werden, wobei zur Vereinfachung der Darstellung der Schwerpunkt auf den beamtenrechtlichen Rahmenbedingungen liegt. Die Überlegungen sind aber im Hinblick auf das Direktionsrecht des Arbeitgebers weitgehend auf Arbeitsverhältnisse übertragbar.

II. Die Zielvereinbarung als Mittel zur Verhaltenssteuerung und Modus Procedendi der dienstlichen Weisung

1. Normcharakter der Zielvereinbarung

Unabhängig davon, ob man den organisatorischen oder den rechtlichen Aspekt in den Vordergrund stellt, dienen Zielvereinbarungen der Steuerung des Verhaltens der Vereinbarungspartner. Normtheoretisch kann man sie als finalgerichtete Normen, d.h. Normen, die nur das Ziel, den Zweck, den beabsichtigten Erfolg aber nicht die Art und Weise des Handelns vorgeben, betrachten. Sie beanspruchen als Vereinbarung zunächst - wie jeder Vertrag - Geltung gegenüber den Vertragspartnern. Damit steht jedenfalls der überkommene Begriff der dienstlichen Weisung, wie er im Beamtenrecht verwendet wird, in einem gewissen Widerspruch, da er überwiegend als unmittelbar das Verhalten der oder des Angewiesenen determinierende Norm über das **Wie** der Dienstaussübung verstanden wird.⁷ Dieses Verständnis ist indessen keineswegs zwingend und im Verwaltungsalltag auch kaum noch belegbar. Unmittelbar das Verhalten steuernde Normen dürften überwiegend wohl fast nur noch im Vollzugsbereich vorkommen, im ministeriellen Bereich kommen sie weniger häufig vor und in Bereichen mit gut abgrenzbaren Aufgaben und geringer politischer Steuerungsrelevanz sind sie eher die Ausnahme. Es kann damit festgehalten werden, dass das herkömmliche Instrument der innerdienstlichen Weisung durchaus vereinbar mit der Bestimmung von Zielen ist. Im Bereich der vollziehenden Verwaltung, hier im Bereich der Ermessensausübung, wird dies besonders deutlich, da die Ermessensweisung ausgehend vom Gesetzeszweck als eine Stufe in einer vielschichtigen Zweck-Mittel-Relation gesehen werden kann.

2. Zielvereinbarung und Hierarchieprinzip

2.1 Geltung des Hierarchieprinzips

Kann man als Zwischenergebnis festhalten, dass die finaldeterminierte Steuerung des Verwaltungshandelns mit dem gängigen Weisungsrecht durchaus zu vereinbaren ist und von daher die Bestimmung eines Ziels problemlos als Weisung im Sinne von § 60 Hamburgisches Beamtengesetz verstanden werden kann, bleibt

zu erörtern, ob und inwieweit den Zielvereinbarungen rechtliche und/oder faktische Verbindlichkeit zukommt, um der ihnen zugedachten Steuerungsfunktion gerecht zu werden.

Die Verwaltungshierarchie ist traditionell auf dem Steuerungsinstrument Befehl - Gehorsam aufgebaut. Im Beamtenbereich korrespondiert dieses System mit dem nunmehr überholten besonderen Gewaltverhältnis, in dem die Beamtinnen und Beamten in der vorkonstitutionellen Zeit standen. Im Rahmen ihres Amtsverhältnisses waren ihre Grundrechte weitgehend einschränkbar. Der dienstliche Befehl hatte unbedingten Vorrang, in der vorkonstitutionellen Zeit nach Auffassung mancher Staatsrechtler selbst vor dem Gesetz. Auch wenn diese Auffassung unter der Geltung des Grundgesetzes überholt ist, hat sie doch noch gewisse faktische Nachwirkung und führt - wie oben schon erwähnt - u.a. dazu, dass der Begriff der Weisung überwiegend als kausal das Verhalten determinierende Norm verstanden wird. Der hierarchische Aufbau der Verwaltung und als dessen herkömmliches Instrument das Weisungsverhältnis ist indessen auch unter Geltung des Grundgesetzes notwendiger Bestandteil der Verwaltung, und dient letztlich der Sicherung des Demokratieprinzips. Dies hat im Ergebnis auch sehr deutlich das Bundesverfassungsgericht in der bekannten Entscheidung zum schleswig-holsteinischen Mitbestimmungsgesetz⁸ ausgeführt:

(S. 44) "...Organe und Amtswalter bedürfen mithin zur Ausübung von Staatsgewalt einer Legitimation, die – als eine demokratische – auf die Gesamtheit der Staatsbürger, das Volk, zurückgeht, jedoch regelmäßig nicht durch unmittelbare Volkswahl erfolgen muss. In diesem Bereich ist die Ausübung von Staatsgewalt demokratisch legitimiert, wenn sich die Bestellung der Amtsträger – personelle Legitimation vermittelnd – auf das Staatsvolk zurückführen lässt und das Handeln der Amtsträger selbst eine ausreichende sachlich-inhaltliche Legitimation erfährt; dies setzt voraus, dass die Amtsträger im Auftrag und nach Weisung der Regierung – ohne Bindung an die Willensentschließung einer außerhalb parlamentarischer Verantwortung stehenden Stelle – handeln können und die Regierung damit in die Lage versetzen, die Sachverantwortung gegenüber Volk und Parlament zu übernehmen (vgl. BVerfGE 9, 268 <281 f. >)."

(S. 45/46) "... Demokratischer Legitimation bedarf die Ausübung der Staatsgewalt in ihrer jeweiligen Funktion. Der demokratische Legitimationszusammenhang, den eine ununterbrochene Legitimationskette

für einen Amtswalter begründet, bezieht sich jeweils auf das im Wege solcher Legitimation verliehene Amt, geht nicht darüber hinaus. ...

... Als Ausübung von Staatsgewalt, die demokratischer Legitimation bedarf, stellt sich jedenfalls alles amtliche Handeln mit Entscheidungscharakter dar (BVerfGE 83, 60 < 73 >). Es kommt nicht darauf an, ob es unmittelbar nach außen wirkt oder nur behördenintern die Voraussetzungen für die Wahrnehmung der Amtsaufgaben schafft. Auch solche Entscheidungen bedürfen daher demokratischer Legitimation."

Geht man nun von dem herkömmlichen Begriff der Vereinbarung im Sinne eines Vertrages aus, gilt im Grundsatz die Gleichrangigkeit der Vertragspartner bei der zu treffenden Vereinbarung, und zwar sowohl hinsichtlich der Frage, ob eine Vereinbarung geschlossen wird, als auch mit welchem Inhalt sie geschlossen wird. Verabsolutierte man diesen Grundsatz, steht er in einem unauflösbaren Spannungsverhältnis zu dem aus dem Demokratieprinzip folgenden, verfassungsrechtlich vorgegebenen hierarchischen Verhältnissen zwischen Vorgesetzten und Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeitern.

2.2 Zur Entscheidungsfreiheit bei dem Abschluss von Zielvereinbarungen

Die Zielvereinbarung als Führungsinstrument wird häufig als Gegenstück zu der traditionellen, oft mit dem Prädikat autoritär versehenen, Weisung betrachtet⁹. Sie beruht damit auf dem Grundsatz, dass das auf der jeweiligen Ebene zu erreichende, ggf. schon operationalisierte Ziel zwischen den Vereinbarungspartnern ausgehandelt und nicht einseitig hierarchisch verordnet wird. Dies ist unter psychologischen Gesichtspunkten durchaus zu unterstützen. Wie *Wewer*¹⁰ ausführt, verfolgen Menschen Ziele engagierter und motivierter, wenn sie ihre Vorstellungen einbringen konnten, den Sinn und Zweck bestimmter Ziele verstanden und für sich selbst akzeptiert haben. Was jedoch - soweit ersichtlich, jedenfalls von der im Rahmen dieses kurzen Beitrags ausgewerteten Literatur - nicht diskutiert wird, ist die Frage der Verpflichtung, Zielvereinbarungen abzuschließen. Anders gewendet: Sind Zielvereinbarungen Zwangskontrakte?

Geht man dieser Frage zunächst von der reinen Lehre aus nach und postuliert, dass Führen durch Zielvereinbarung geschehen soll, bleibt für die **Freiwilligkeit beim Abschluss von Zielvereinbarungen** wenig Raum, soll die Führung, die auf ein politisch oder gesetzlich vorgegebenen Endzweck gerichtet sein mag, nicht letztlich leerlaufen. Man stelle sich nur die Situation vor, dass eine Mitarbeite-

rin oder ein Mitarbeiter - wie es im Privatrecht zwischen potentiellen Vertragspartnern durchaus üblich und möglich ist - den Vorschlag des Vorgesetzten zum Abschluss einer Zielvereinbarung schlichtweg ablehnt. Zwar würde eine geschulte Vorgesetzte bzw. ein geschulter Vorgesetzter zunächst versuchen, die Gründe dieser Ablehnung zu erfahren, sollten diese Gründe nach seiner Auffassung aber nicht tragen und er ist wiederum seinerseits zur Erreichung bestimmter Ziele verpflichtet, kann also auf den notwendigen von ihm mit der abzuschließenden Zielvereinbarung angestrebten Teilbeitrag nicht verzichten, wird er der Mitarbeiterin bzw. dem Mitarbeiter die entsprechende Weisung erteilen, dass mit der Zielvereinbarung ursprünglich angestrebte Ziel bis zu einem gewissen Zeitpunkt zu realisieren. Sollte der Vorgesetzte gesetzlich unverändert über die entsprechende Rechtsmacht verfügen, bedeutete das für die Mitarbeiterin oder den Mitarbeiter, dass es letztlich keinen Sinn hat, sich einer vorgeschlagenen Zielvereinbarung zunächst zu entziehen. Die dem Wort Vereinbarung immanente freie Willensentschließung des einzelnen Vertragspartners über das Ob und Wie der Vereinbarung entspricht vor dem Hintergrund der realen Rechts- und Machtverhältnisse nicht der sozialen Wirklichkeit: "*Denn Du hast Recht, vorzüglich, weil ich muss*". Die Entscheidungsfreiheit zum Abschluss einer Zielvereinbarung ist damit auf Seite der hierarchisch Niederrangigeren eine scheinbare. In Kenntnis, dass sein Vertragspartner die Machtmittel hätte, seine Vorstellungen durchzusetzen, wird er sich regelmäßig nur in wenigen Fällen dem Abschluss einer vorgetragenen Zielvereinbarung entziehen, in vielen Fällen auch, um keine Mißstimmung zu seinem Nachteil aufkommen zu lassen. Für den Vorgesetzten gilt das Entsprechende, wenn auch auf der nächsthöheren Hierarchieebene.

Etwas günstiger dürfte es hinsichtlich der **inhaltlichen Ausgestaltung** von Zielvereinbarungen liegen. Hier ist der in der Regel sachnähere Mitarbeiter bzw. die sachnähere Mitarbeiterin aufgerufen und - bereits nach bestehendem Weisungsrecht - verpflichtet, seine Kenntnisse einzubringen, um eine angestrebte Zielvereinbarung operationalisierbar zu machen. Dazu können Anregungen und Vorschläge zu den notwendigen Ressourcen personeller und sachlicher Art gehören, Strategien zur Verwirklichung des Zieles, Zeitvorstellungen über die Realisierung von Teilschritten und insbesondere im Rahmen der ministeriellen Verwaltung auch Anregungen zur Ausgestaltung mit Rücksicht auf gesetzliche Rahmenbedingungen. Hier gelten für beide Vertragsschließenden aber wiederum absolute Grenzen, die sich knapp skizzieren lassen durch gesetzliche und politische Vorgaben. In verwaltungsrechtliche Kategorien gefasst ist Hauptanwendungsplatz für Zielvereinbarungen die sog. freigestaltende und die Ermessensverwaltung¹¹.

Gegenstand einer Zielvereinbarung ist demnach ist

erster Linie eine Vereinbarung über die Art und Weise der einzusetzenden Mittel, Mittelauswahl und Mitteleinsatz zur Erreichung eines vorgegebenen Zieles und die Bestimmung eines auf die Realisierung dieses Ziels gerichteten Teilzieles. Vereinbart werden können also immer nur relative Ziele, die Vereinbarung eines absoluten Zieles im Kantischen Sinne ist aus Rechtsgründen - Bindung der Verwaltung an Gesetz und Recht ausgeschlossen¹².

3. Zielvereinbarung und Demokratieprinzip

3.1 Wirkung des Demokratieprinzips auf die Verwaltungsorganisation

Kann man nach dem Vorhergesagten als Zwischenergebnis festhalten, dass die Zielvereinbarung sich zwar hinsichtlich ihres instrumentalen Charakters von dem überkommenen Weisungsverständnis erheblich unterscheidet, da sie den Diskurs zwischen den Vereinbarungspartnern - in überkommener Terminologie zwischen Weisungsgeber und Weisungsempfänger - in den Vordergrund stellt und nicht das traditionelle auf monokausale Verhaltenssteuerung ausgerichtete Steuerungsinstrument Befehl und Gehorsam -, so bleibt sie aber hinsichtlich ihrer Rechtsqualität Instrument zur verbindlichen Verhaltenssteuerung und damit unverändert Weisung, Anordnung, allgemeine Richtlinie im Sinne von § 60 Hamburgisches Beamtengesetz und den entsprechenden tarifrechtlichen Normen.

Ein weitergehender, auf mehr Handlungsspielraum abstellender Begriff der Zielvereinbarung würde auch mit dem Demokratieprinzip latent in Widerspruch treten.

Nach der bereits zitierten Auffassung des Bundesverfassungsgerichts und nach Ansicht der herrschenden Literaturmeinung folgt das Hierarchiegebot unmittelbar aus dem Demokratieprinzip. Ausgangspunkt ist dabei Artikel 20 Abs. 2 Satz 1 Grundgesetz, nach dem alle Staatsgewalt vom Volk auszugehen hat. Dies geschieht nach herrschender Meinung durch einen Numerus clausus von drei Legitimationsmodi. Die funktionelle und institutionelle Legitimation greift einen Gedanken aus der Begründung der Wesentlichkeitstheorie auf. Die Verwaltung ist als Teil der Exekutive vom Grundgesetz als eine von drei Staatsgewalten konstituiert worden und verfügt insoweit über eine verfassungsunmittelbare Legitimation. Personell und organisatorisch wird einerseits an die Strukturierung der Exekutive durch vom Volk jedenfalls mittelbar legitimierte Funktionsträger angeknüpft, andererseits die sog. ununterbrochene Legitimationskette vom Volk bzw. von dem durch dieses gewählte Parlament zu den jeweils handelnden Amtswaltern gefordert¹³.

3.2 Die Zielvereinbarung in der "Hierarchiekette"

Geht man von diesem aus dem Demokratieprinzip abgeleiteten Hierarchiebegriff aus, den auch das Bundesverfassungsgericht in dem bereits zitierten Urteil zum schleswig-holsteinischen Mitbestimmungsgesetz bestätigt hat, stellt sich die Frage nach der Vereinbarkeit von Zielvereinbarungen mit dem Demokratieprinzip. Wenn es richtig ist, dass das Demokratieprinzip nur gewährleistet ist, wenn die in der verfassungsrechtlich vorgegebenen Hierarchie angelegte Weisungskette von der dem Parlament verantwortlichen Regierung bis zum ausführenden Amtswalter "volle Willensübereinstimmung ohne Zeitverlust"¹⁴ gewährleisten soll, wäre monokausale unmittelbare Verhaltenssteuerung geboten und Spielräume - die eine Zielvereinbarung voraussetzt - möglichst zu vermeiden. Zu Recht bezeichnet *Mehde*¹⁵ derartige Vorstellungen wegen falscher empirischer Prämissen als naiv. Die Vorstellung, dass das komplexe System der Verwaltung durch Einzelweisungen dergestalt gesteuert werden könne, dass es der Administrativspitze möglich sei, die Funktionsausübung des Amtswalters sicher zu bestimmen und auf diese Weise die konkrete Entscheidung im Einzelfall auf den Willen des Volkes zurückzuführen¹⁶, beruht tatsächlich auf einer Verkennerung der Komplexität des Verwaltungshandelns. Weisungen - hier noch verstanden als monokausale Verhaltenssteuerungen - können in keiner Weise gewährleisten, dass die Minister bzw. die Regierung als Exekutivspitzen und als solche dem Parlament verantwortlich jedwede Einzelfallentscheidung steuern. Dazu sind die Prozesse und die Faktoren, die letztlich zu Verwaltungsentscheidungen führen, viel zu komplex. Bereits aus dem geltenden Recht ist dies ableitbar. Die von Beamtinnen und Beamten getroffenen, nach außen wirkenden Verwaltungsentscheidungen werden schon normativ betrachtet nicht primär durch Weisungen i.S. von § 60 HmbBG bestimmt, sondern durch Recht und Gesetz (Art. 20 Abs. 3 GG). Dementsprechend liegt auch die Primärverantwortlichkeit für Verwaltungsentscheidungen nicht bei der Exekutivspitze, sondern bei den Verwaltungsmitarbeiterinnen und -mitarbeitern an der Verwaltungsfront. Nach § 61 Abs. 1 HmbBG trägt der Beamte für die Rechtmäßigkeit seiner dienstlichen Handlungen die volle Verantwortung. Dieser Zuweisung entspricht auch die tatsächliche Lage. Die große Masse sämtlicher Entscheidungen werden "im laufenden Geschäft" abgearbeitet, ohne dass Vorgesetzte Kenntnis von dem einzelnen Fall erlangt. Dies gilt auch, wenn man zu Gunsten der normativen Prämissen annimmt, dass Rechtsnormen vermögen, das Verhalten der Adressaten zu steuern. Wirft man dann die Frage nach der Determinationsfähigkeit von Normen auf, begibt man sich erst recht auf schwankenden Boden. Spätestens seit den Sprachtheorien Wittgensteins ist bekannt, dass die Fähigkeit von Normen, die letztlich Sprache

sind, menschliches Verhalten zu steuern, begrenzt ist, selbst wenn man von der Absicht normgemäßen Verhaltens ausgeht. Wird der dem bürokratischen Hierarchiemodell regelmäßig zu Grunde gelegte Weisungsbegriff schon den tatsächlichen Verhältnissen nicht gerecht, so mangelt es ihm m.E. auch an einer normativen Grundlage. Über die empirisch fundierte Kritik *Mehdes* hinaus möchte ich noch einen Schritt weitergehen und darlegen, dass eine Verengung des herkömmlichen Weisungsbegriffs auf das Begriffspaar Befehl - Gehorsam zu einer Verkennung der herkömmlichen Steuerungsmöglichkeiten zur Sicherung des Hierarchieprinzips führt und nicht nur keine empirische Basis hat, sondern auch der normativen Ausgestaltung des beamtenrechtlichen Weisungsrechts und mit Einschränkung den Bestimmungen des Direktionsrechts der Tarifverträge im öffentlichen Dienst nicht gerecht wird. Primär durch diese verengte Sicht ist die (falsche) Auffassung, dass Zielvereinbarungen im Sinne des NSM unvereinbar mit dem Weisungsrecht seien, zu Stande gekommen.

3.3 Konkordanz von Zielvereinbarung und Weisungsrecht

Zu den Rechtsregeln, die das Hierarchieprinzip sichern sollen, gehören die des beamtenrechtlichen Weisungsrechts. Für den Bundesbereich §§ 55 ff. Bundesbeamtengesetz (BBG), die Länder haben vergleichbare Regelungen¹⁷. Die dort verwendeten Begriffe "Anordnungen", "allgemeine Richtlinien" und "Weisungen" sagen aus sich heraus nichts über die Art und Weise, wie Modalitäten, wie Anordnungen, allgemeine Richtlinien oder Weisungen gegeben bzw. erteilt werden. Die sog. Gehorsamspflicht ergibt sich nicht aus diesen Begriffen, sondern aus der Doppelwendung "hat auszuführen und zu befolgen". Unerheblich ist dabei, wie die "Weisungen"¹⁸ inhaltlich zu Stande kommen: Ob als "einsamer" Willensentschluss der oder des Vorgesetzten oder aus vorhergehender Diskussion, einem Diskurs oder einer Vereinbarung mit dem Angewiesenen.

Hier ist dann auch die Zielvereinbarung im häufig dialektischen Prozess des Anweisens zu positionieren. Die Erledigung komplexer Aufgaben führt regelmäßig zu einer Übereinkunft im Sinne eines gemeinsamen Planens der für die Aufgabenerledigung Verantwortlichen. Nur auf diesem Wege lässt sich regelmäßig bestimmen, welche weiteren Verfahrensschritte zur Zielerreichung effektiv und effizient sind. Dies ist auch nach dem herkömmlichen Weisungsmodell so. Der Beamte **hat** seine Vorgesetzten zu beraten und zu unterstützen. Das bedeutet auch, dass er sein Wissen, seine Kenntnisse und Ideen im Hinblick auf die der Gesamt- bzw. Teilorganisation obliegenden Zielerreichung einbringen muss. Der diskursive Prozess zwischen Vorgesetzten und Mitarbeiterin und Mitarbeiter, der Kernstück einer Zielvereinbarung ist, ist also

auch dem herkömmlichen Weisungsbegriff immanent. Das bedeutete nicht, dass jeder Weisung ein diskursiver Prozess vorausgehen muss, er wird es jedoch immer dann, wenn es sich bei der Weisung um final-determinierende Normen handelt. Auch in Standardkommentierungen wird dies letztlich so gesehen, wenn die Darstellungen diesbezüglich auch oft nur rudimentär sind und auf einer hohen Abstraktionsebene liegen. So heißt es beispielsweise in einem Beamtenrechtskommentar¹⁹ zu § 55 Bundesbeamtengesetz:

*"Alle Beamten, Untergebener und Vorgesetzter, dienen dem ganzen Volke (§ 52). Gemeinsamer Zweck ihrer Amtstätigkeit ist die Förderung des Wohles der Allgemeinheit und alle sollen sich um dieses Ziel nach ihrem besten Gewissen bemühen (§ 54). Hieraus ergibt sich, dass zwischen dem Beamten und seinen Vorgesetzten eine **Arbeitsgemeinschaft** bestehen muss."*

Die mit der Einführung des sog. Neuen Steuerungsmodells verbundene Vorstellung, dass das Führen durch Zielvereinbarung bzw. Kontraktmanagement eine grundlegende Alternative und ein Aliud zu den gesetzlich angelegten Führungsinstrumenten darstelle und das Führen durch Zielvereinbarung im Gegensatz zum herkömmlichen Führen durch Weisung steht, ist demnach bei sorgfältiger Analyse des Weisungsbegriffs de lege lata nicht zwingend. Die Vereinbarung von Zielen ist und war dem herkömmlichen Weisungsrecht nicht fremd. Wer den traditionellen Weisungsbegriff auf das Begriffspaar Befehl - Gehorsam reduziert und damit verknüpft, dass der Befehl immer oder regelmäßig eine monokausale unmittelbar das Verhalten des Amtswalters steuernde vom Vorgesetzten autonom gesetzte Norm sei, verkennt in grober Weise die einschlägige beamtenrechtlichen (und im Hinblick auf § 8 BAT auch mit Einschränkung die arbeitsrechtlichen) Regelungen. Die im Neuen Steuerungsmodell angelegte besondere Betonung des Führens durch Zielvereinbarung bedeutet insoweit keine qualitative, sondern lediglich eine graduelle Änderung hierarchischer Steuerungsmittel im öffentlichen Dienstrecht. Der auch zulässige unmittelbare Befehl soll nur noch nachrangig als Steuerungsinstrument genutzt werden. Beispielsweise in Bereichen des Vollzugs ist und bleibt er aber unverzichtbar und hat dort wegen der notwendigen Stringenz des Handelns seinen unbestreitbaren Platz. Auch sollte man sich nicht darüber hinwegtäuschen lassen, dass selbst (oder besonders?) in ministeriellen Bereichen unverändert ein großer Teil der Steuerung nicht durch Zielvereinbarungen geschieht, sondern durch Einzelweisungen. Insbesondere unmittelbare Zuarbeit für die Behördenleitungen wird in einem hohen Maße nicht durch Zielvereinbarungen gesteuert, sondern durch Einzelaufträge, deren Ausführung den Angewiesenen in der Regel nur einen so ge-

ringen Spielraum lassen, dass sie dem Wesen der Zielvereinbarung und ihrem Zweck der Stärkung der Selbstständigkeit und Verantwortlichkeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für Aufgabenbereiche nicht gerecht werden.

3.4 Rechtliche Grenzen für Zielvereinbarungen

Anerkennt man, dass Zielvereinbarungen ihrer Rechtsnatur nach nichts anderes sind als Art und Weise der Erteilung innerdienstlicher Weisungen, sind sie im Hinblick auf die Vereinbarkeit mit dem Demokratieprinzip unproblematisch. Die bzw. der an der Vereinbarung beteiligte Vorgesetzte ist ihrerseits bzw. seinerseits hinsichtlich der mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu vereinbarenden Ziele seinen Vorgesetzten im Rahmen übergeordneter Ziele verantwortlich bis hin zur Verantwortlichkeit der Senatorinnen und Senatoren oder der Ministerinnen bzw. Minister sowie des Senats bzw. der Regierung gegenüber dem Parlament im Hinblick auf dessen Zielvorgaben. Innerhalb der gesetzesausführenden Verwaltung ist die Bindung an Recht und Gesetz der nicht übersteigbare Maßstab. Gesetzliche Zielvorgaben müssen bei dem Abschluss von Zielvereinbarungen unbedingt beachtet werden, d.h. die Zielvereinbarungen sind an den Zielvorgaben durch diese höherrangigen Normen auszurichten. Fragwürdig würden Zielvereinbarungen nur, wenn sie diese Grenzen verlassen, die auch dem allgemeinen Weisungsrecht gesetzt sind. Dazu gehören insbesondere:

- örtlich und sachliche Zuständigkeit der Beteiligten,
- keine Vereinbarungen, die gegen Strafgesetze oder Grundrechte verstoßen,
- keine Vereinbarung von gesetzeswidrigen Zielen und
- last not least die Berücksichtigung gesetzlicher Rahmenbedingungen, die das Binnenverhältnis regeln, z.B. auch des Fürsorgeprinzips bei der Fixierung des zu erreichenden Zieles.

4. Ausblick

Zum Ausblick möchte ich noch auf zwei weiterführende Aspekte hinweisen, die bei der Diskussion um den Begriff der Zielvereinbarung und ihrer Einführung - soweit ersichtlich - noch nicht abschließend behandelt sind, aber erhebliche Bedeutung haben:

- Die personalvertretungsrechtliche Einordnung und.
- der mögliche Missbrauch der Zielvereinbarung

4.1 Mitbestimmung und Zielvereinbarung

Diese insgesamt sehr komplexe Materie kann hier nur angedeutet werden, da im Grundsatz jede Ziel-

vereinbarung ihrem Inhalt nach auf Mitbestimmungstatbestände hin überprüft werden könnte. Beschränkt man sich auf Grundsätze und das Instrument als solches, gilt prinzipiell, dass das Führen mit Zielvereinbarungen nicht der Mitbestimmung unterliegt. Dies ergibt sich aus der Rechtsnatur der Zielvereinbarung als Teil des innerdienstlichen Weisungssystems. Das Instrument „Dienstliche Weisung“ als solches unterliegt grundsätzlich nicht der Mitbestimmung²⁰. Für Zielvereinbarungen, die diese vorbereiten oder - nach anderer Betrachtungsweise - sie ersetzen sollen, gilt dies entsprechend.

4.2 Der mögliche Missbrauch der Zielvereinbarung

Die (falsche) Vorstellung, dass die Vereinbarungspartner gleichrangig handeln, kann dazu führen, dass Vorgesetzte bei den Verhandlungen mit den Mitarbeitern über ein zu erreichendes Ziel sich der ihnen durch die zwingende Einbindung in der Hierarchie obliegenden Verantwortung entledigen. Dies sei am Beispiel einer zweckwidrigen Zielvereinbarung verdeutlicht:

Ist die Vereinbarung bzw. Erreichung eines Leistungsziels im Hinblick auf den übergeordneten Zweck und zweckmäßig, trägt im Fall des traditionellen Weisungsrechts der Vorgesetzte, der die entsprechende Anordnung erlassen hat, die Verantwortung für die Zweckmäßigkeit des Handelns und ggf. für das Verfehlen eines vorgegebenen Ziels. Wird besagtes Ziel schriftlich vereinbart, bleibt die Verantwortlichkeit für die Zweckmäßigkeit bzw. Unzweckmäßigkeit und für die Zielerreichung zumindest unklar, schwerpunktmäßig liegt sie bei den Mitarbeiterinnen bzw. bei den Mitarbeitern, die sich durch den Kontrakt zur Erreichung des Zieles verpflichtet haben. Dies ist jedenfalls die Folge, wenn man die Zielvereinbarung nicht als Weisung im herkömmlichen Sinne begreift. Dieses Ergebnis ist zwar in dem Sinne verstärkter Delegation von Verantwortung und der damit vermutlich verbundenen Steigerung intrinsischer Motivation zu begrüßen, kann aber vor dem Hintergrund der faktischen Machtverhältnisse dazu führen, dass Vorgesetzte sich zulasten ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der gesetzlich vorgezeichneten Verantwortlichkeit entziehen. Kommt es bei den Verhandlungen über eine Zielvereinbarung zwischen Vorgesetzten und Mitarbeiterinnen oder Mitarbeiter zu einem Dissens, kann sich der Mitarbeiter oder die Mitarbeiterin der Verantwortlichkeit für die Zielerreichung und für die Zweckmäßigkeit der Zielvereinbarung nur entziehen, wenn er den Abschluss der Zielvereinbarung verweigert. Dazu wäre er nach derzeitiger Rechtslage auch befugt, der Abschluss von Zielvereinbarungen ist nicht verpflichtend. Eine derartige Ablehnung erfordert aber vor dem Hintergrund der verfassungsrechtlich und gesetzlich zwingend vorgegebenen Hierarchieverhältnisse sowie der tatsächlichen Machtverhältnisse erhebliche Zivilcourage, über

die (leider) auch nicht jeder Lebenszeitbeamte verfügt. Billigt die Mitarbeiterin oder der Mitarbeiter die Zielvereinbarung trotz Bedenken, um nicht möglichen Nachteilen ausgesetzt zu sein, wird ihr bzw. ihm - anders als im herkömmlichen Weisungsrecht - die Verantwortlichkeit aufgebürdet. Anders gewendet: Die Verantwortlichkeit der Vorgesetzten über die Zweckmäßigkeit, die sie grundsätzlich trifft, wenn sie auf eine Handlung Einfluss nehmen, wird zulasten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verschoben, da sich diese mit ihrer freiwilligen Unterschrift stets dem Argument aussetzen, sie hätten eine Vereinbarung, die sie überfordert, nicht abschließen dürfen. Dies ist - wie eben schon angesprochen - zwar unter dem Gesichtspunkt, dass die Verantwortlichkeit für einen Erfolg in der Regel die Identifikation mit der Arbeit stärkt und damit die Arbeitsmotivation erhöht, ein insoweit zu begrüßender Effekt, lässt aber eben auch Missbrauch zu. Dabei muss auch gesehen werden, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nicht die notwendige Verhandlungsmacht haben, um die für die Zielerreichung erforderlichen Rahmenbedingungen (z.B.

personelle Ressourcen) zu beeinflussen. Nutzen Vorgesetzte die Zielvereinbarung, um sich in der beschriebenen Weise ihrer aus der hierarchischen Position erwachsenden Verantwortung zu entziehen, möglicherweise sogar gekoppelt mit der Vereinbarung schwer erreichbarer, ehrgeiziger Ziele, wird das Instrument der Zielvereinbarung schnell in Misskredit geraten²¹. Dazu kommt, dass die schriftliche Fixierung von Zielvereinbarungen ein höheres Maß an Verbindlichkeit impliziert als eine mündlich erteilte Weisung. Es kann an dieser Stelle nur an alle Vorgesetzten appelliert werden, bei der einvernehmlichen Fixierung von Zielen mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Augenmaß zu bewahren und die Wünsche und Vorstellungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auch Gegenstand der Zielvereinbarung werden zu lassen. Nur so kann Überforderung vermieden werden und die theoretisch mit der Zielvereinbarung verfolgte Idee der intrinsischen Motivierung auch in die Tat umgesetzt werden, und der unmittelbar bei der Zielsetzung eingebrachte Sachverstand der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu einer weiteren Effizienzsteigerung des Verwaltungshandelns führen.

- 1 Die Frage nach der Rechtsnatur von Zielvereinbarungen wird z.B. bereichsspezifisch angedeutet von *Geffken*, Personalrat und Zielmanagement, RiA 199, S.188; zur Grundfrage der Vereinbarkeit der Elemente des NSM mit dem geltenden Verfassungs- und Verwaltungsrecht vgl. *Pitschas*, Verwaltung & Management, 1996, S.83
- 2 *Wewer, Göttig*: Stichwort Organisationsentwicklung in: Handbuch zur Verwaltungsreform, herausgegeben von *Stefan von Bandemer* u.a., Leske und Budrich, Opladen 1998
- 3 vgl. *Gablers Wirtschafts-Lexikon*, 12. Aufl. 1988, Stw. "Management by Objectives"
- 4 vgl. Enzyklopädie der Betriebswirtschaftslehre, Bd. 5 Handwörterbuch des Personalwesens, 2. Aufl. 1992, Stw. Personalgespräch, 4. Zielsetzungsgespräche
- 5 In der Orientierungshilfe für "Mitarbeiter- und Vorgesetztengespräche in der hamburgischen Verwaltung" (i.F.: "Orientierungshilfe") heißt es dazu auf S. 3, Spiegelpkt. 8: "Die wichtigsten Themen sind mit einer klaren Zielvereinbarung für die kommende Arbeitsperiode abzuschließen" (Personalamt 1994)
- 6 *Wewer* a.a.O. führt dazu aus: "Im Idealfall werden die Gesamtziele einer Verwaltung in Ziele von Behörden, Ämtern, Abteilungen, Arbeitsgruppen etc. transformiert, bis jedes einzelne Mitglied konkrete Vorgaben für einen bestimmten Planungszeitraum hat"
- 7 vgl. *Rieger*, Ermessen und innerdienstliche Weisung, Münster 1991, S. 100 ff.)
- 8 Beschluss vom 24. Mai 1995 - 2 BvF 1/ 92 - Seiten 44 und 45/46
- 9 vgl. z.B. *Wewer* a.a.O.(Fn 2), S. 223; Senatsamt für den Verwaltungsdienst - Organisationsamt, Neue Wege im Verwaltungsmanagement, S. 8; *Damkowski/Precht*, Public Management, Neuere Steuerungskonzepte für den öffentlichen Sektor 1995, S. 169 ff.
- 10 a.a.O. (Fn 2)
- 11 vgl. *Bullinger* (Herausgeber) Verwaltungsermessen im modernen Staat, S. 31 ff., der zwischen folgenden Ermessenstypen differenziert: Ermessen als Freiraum für taktische Überlegungen zur Erreichung des festgelegten Zieles, Ermessen als Dispensgewalt zur Anpassung des Gesetzes an besondere Gegebenheiten, Ermessen als Freiraum für die Entfaltung besonderen Sachverständes, Ermessen zur Anpassung des Rechts an veränderte gesellschaftliche Wertungen, Ermessen als Freiraum zur gestaltenden Abwägung gesetzlich vorgegebener Zwecke und Interesse in einem konkreten Raum (Planungsermessen) und Ermessen als Freiraum zur flexiblen Optimierung gesamtwirtschaftlicher oder betriebswirtschaftlicher Zielsetzungen (Managementermessen).
- 12 vgl. *Rieger*, Ermessen und innerdienstliche Weisung, 2.3.1.1 Relative und absolute Zweckmäßigkeit, S. 28 ff.
- 13 vgl. *Mehde*, Die empirischen Prämissen des Hierarchiegebots, Vortrag am 17.1.2000 (unveröffentlicht)
- 14 so *Jestedt*, Demokratieprinzip und Kondominalverwaltung, 1993, S. 342
- 15 so *Mehde* a.a.O.,
- 16 so *Brosius-Gersdorf*, Deutsche Bundesbank und Demokratieprinzip, 1997, S. 101
- 17 vgl. GKÖD I, K § 55, Rn. 3 und 14
- 18 Dabei wird der Begriff Weisung als Überbegriff für Anordnungen und Richtlinien sowie Weisungen im Einzelfall verwendet; zur Terminologie vgl. *Rieger* a.a.O., S. 101 ff.
- 19 *Plog/Wiedow/Beck*, Bundesbeamtengesetz, LBl., 2 Bde Stand 1999, Anm. 2 zu § 55
- 20 vgl. *Lorenzen* u.a., Kommentar zum BPersVG, Rz. 9 zu § 74 Abs. 2 » § 85 Abs. 2 HmbPersVG: "Das Direktionsrecht des Dienststellenleiters ist durch die verschiedenen Beteiligungsformen (Mitbestimmung, Mitwirkung, Anhörung usw.) nur insoweit eingeschränkt, als der Dienststellenleiter in den gesetzlich vorgeschriebenen Fällen in seiner Willensbildung nicht frei ist; die Exekutive steht im jedoch ungeschmälert allein zu und zwar auch (...) in den Beteiligungsangelegenheiten."
- 21 Insoweit hat die These der ÖTV "Leistungsvereinbarungen (Kontraktmanagement) dürfen kein Diktat sein", auf dem Kongress "Modernisierung des öffentlichen Dienstes - eine Zukunftsbilanz" am 25.02.2000 in Hamburg einen wahren Kern. Wird sie dahingehend ausgelegt, dass Zielvereinbarungen "echte" zweiseitige Verträge gleichberechtigter Partner sein müssen, steht sie allerdings in einem erheblichen Spannungsverhältnis zum geltendem Verfassungsrecht

Kurznachrichten

Stand der verfassungsrechtlichen Verfahren wegen der Beihilfefähigkeit von Aufwendungen für Wahlleistungen

Dr. Heiner Steinhagen

In Anknüpfung an die Mitteilung mit derselben Überschrift in *blickpunkt personal* 2/99 ist zu berichten, dass der Senat die Frage, ob der Ausschluß der Beihilfefähigkeit von Aufwendungen für Wahlleistungen rechtmäßig ist, mit Normenkontrollantrag vom 14.12.1999 erneut dem Bundesverfassungsgericht zur Prüfung vorgelegt hat. Das Aktenzeichen des Bundesverfassungsgerichtes lautet: 2 BvF 3/99.

Es ist nicht bekannt, wann das Bundesverfassungsgericht entscheiden wird. Angesichts des Umstandes, dass dort Verfahren aus dem Saarland seit 1995 anhängig sind, ist jedoch zu hoffen, dass das in absehbarer Zeit geschehen wird.

Das in der Mitteilung in *blickpunkt personal* 2/99 genannte Urteil des Hamburgischen Verfassungsgerichtes ist zwischenzeitlich im Hamburgischen Justizverwaltungsblatt 1999, S. 54, sowie - auszugsweise - *Der Öffentliche Dienst* 1999, S. 201, veröffentlicht.

Das Personalamt im Intranet

Christian Frisch

Ein neues Kapitel im Dienstleistungsangebot des Personalamtes wird aufgeschlagen: Das Personalamt wird ab Anfang April 2000 sein Informationsangebot im *Intranet* der FHH veröffentlichen, das für alle Behörden unter der Adresse

<http://www.personalamt.hamburg.de>

über eine Browser-Software (z.B. Internet Explorer) erreicht werden kann.

Was finden Sie dort?

Neben Informationen über Aufgaben und Ansprechpartnerinnen bzw. Ansprechpartner im „Wegweiser“, aktuellen Veröffentlichungen (u.a. diese Zeitschrift mit ihrer aktuellen wie auch den vorangegangenen Ausgaben!) und den Stellenausschreibungen werden in der Rubrik „Unser Angebot“ Informationen zum Dienst- und Tarifrecht, zur Aus- und Weiterbildung, für Personaldienststellen (z.B. Personalvordrucke und Arbeitshilfen) uvm. zur Verfügung gestellt. Das Informationsangebot ist über die beiden wesentlichen Rubriken „Wegweiser“ und „Unser Angebot“ auch durch die bestehenden Querverknüpfungen so konzipiert, dass Sie komfortabel navigieren und das Gesuchte schnell finden können.

Nach und nach werden wir das Angebot erweitern bzw. verbessern, haben Sie bitte deshalb Verständnis dafür, wenn mal etwas „klemmt“. Anregungen, Kritik und Wünsche sind uns jederzeit willkommen!

Ein technischer Hinweis:

Das Intranet-Informationsangebot des Personalamtes wird auf einem Server des Landesamtes für Informationstechnik exklusiv für die hamburgische Verwaltung zur Verfügung gestellt. Verfügt Ihr PC über eine Zugangsmöglichkeit zum weltweiten Internet, so muss in den „Internetoptionen“ Ihres Browsers (im Regelfall wird dies der Internet Explorer sein) die Adresse www.personalamt.hamburg.de als lokale Adresse eingetragen sein. Für weitere Informationen oder bei technischen Problemen wenden Sie sich bitte an Ihre IuK-Abteilung und/oder lesen Sie die ausführliche Anleitung in dem öffentlichen Ordner „_FHH/ Personalinformationen“ im FHHinfoNet. In diesem öffentlichen Ordner (mit weiteren Unterordnern) finden Sie übrigens ergänzend zum Intranet weitere Informationen aus dem Personalamt.

Das Schwerpunktthema der kommenden Ausgabe von blickpunkt personal:

blickpunkt personal 2/2000 wird sich dem Schwerpunktthema „Anforderungsprofile als Basis für Auswahlverfahren und Förderkonzepte“ befassen.

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

Der Redaktionsschluss für blickpunkt personal 2/2000 ist für den 19. Mai 2000 vorgesehen.

Wir freuen uns auf Ihre Beiträge!

Das Redaktionsteam

Impressum

Herausgeber:

Senat der Freien und Hansestadt Hamburg
Personalamt
Steckelhörn 12
20457 Hamburg

Telefon: (040) 42831 14 10 (BN 042831)

Telefax: (040) 42831 22 26 (BN 042831)

E-mail: Bernd.Holtschneider@Personalamt.Hamburg.de

Redaktion und Druckvorbereitung:

Petra Lotzkat (V.i.S.d.P.),
Sabine Behrendt,
Britta C. Paschen,
Bernd Holtschneider,
P.-Peter Jakobi

Druck:

Druckerei der JVA Am Hasenberge

Auflage:

1.250 Stück

Ausgabe:

4. Jahrgang, März 2000

Erscheinungsweise:

vierteljährlich

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

Der Inhalt dieser Ausgabe ersetzt keine offiziellen Rundschreiben des Personalamtes.

Anmerkung zur Verteilung:

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

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

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

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

