Senat der Freien und Hansestadt Hamburg
Personalamt

# blickpunkt personal

Aktuelles, Aktivitäten, Ansichten

3/2000

# *Editorial*

## Führung und Zusammenarbeit im organisationalen Wandel

Liebe Leserinnen und Leser,

die Anforderungen an Beschäftigte und Führungskräfte haben sich in den letzten Jahren verändert: Neben alten und bewährten Führungstechniken werden zunehmend soziale Kompetenzen und emotionale Intelligenz gewünscht.

Aus Sicht des Personalmanagements stellen sich die Fragen:

Können diese Kompetenzen durch Seminare, Trainings oder *learning-by-doing on-the-job* erworben werden? Lebenslanges Lernen soll allerdings kein leeres Schlagwort sein, dennoch sind dem Erwerb spezifischer persönlicher Kompetenzen Grenzen gesetzt, weil sie keine technischen Fähigkeiten sind und auch nicht unmittelbar wie Techniken erlernbar sind.

Gleichwohl: Soziale Kompetenz und emotionale Intelligenz können allerdings in einem längeren, zuweilen auch schmerzlichen Lernprozess verstärkt werden.

Ein Weg des Lernens, ob Mitarbeiter, Mitarbeiterin oder Führungskraft, ist der über direkte Rückmeldungen, also Aussagen, wie das eigene Handeln und Verhalten auf die Umgebung wirkt. Das bedarf jedoch einer Grundlage in Form von generalisierenden und verbindlichen Leitlinien über die Art und Weise der angestrebten Zusammenarbeit - Leitbilder zu Führung und Zusammenarbeit oder Führungsleitlinien -, die in einem Prozess erstellt wurden, der möglichst vielen Beschäftigten die Chance gibt, sich zu beteiligen. Diesen Schritt hat die Hamburger Verwaltung in weiten Teilen bereits erfolgreich bewältigt bzw. die notwendigen Schritte wurden eingeleitet.

Leitbilder wollen jedoch gelebt, sie dürfen nicht zu den Akten gelegt werden. Der nächste Schritt ist also ihre Umsetzung: Hierzu wird eine Vielzahl von Rückmeldesystemen eingeführt. Eines davon ist bereits seit Jahren im Einsatz und seine Wirksamkeit wird gerade vom Personalamt evaluiert: Das Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräch.

Noch einen mutigen Schritt weiter gehen die Behörden, die ein Führungs-Feedback einführen. Die BAGS hat in Zusammenarbeit mit dem OTTO-Versand in nur einem Tag diejenigen Führungsverhaltensweisen definiert, an denen sie sich zukünftig messen lassen wollen. Die Erprobungsphase beginnt noch in diesem Jahr und wir dürfen gespannt auf die Erfahrungen sein.

Auch das Amt für Strom- und Hafenbau hat Instrumente zur Sicherung der Umsetzung ihrer Führungsleitlinien entwickelt. Hier wird eine jährliche Bewertung des Führungsverhaltens vorgenommen, was zu der Erkenntnis führte, Anforderungsprofile für Vorgesetzte differenzierter auszuarbeiten.

Die hier beschriebenen Schritte sind alle darauf angelegt, neue Anforderungen zu verankern und Verhaltensweisen zu ändern oder den Anforderungen anzupassen.

Gleichzeitig gilt es immer wieder zu fragen, verfügen wir über die richtigen Personalauswahlverfahren, um den neuen Herausforderungen gerecht zu werden.

Heute geht es mehr denn je um Führungsverhalten, das den Beschäftigten Freiräume zugesteht, eigene Problemlösungen und Ergebnisse zu finden, mutig und kreativ zu sein, auch mal eingefahrene Bahnen zu verlassen sowie auch verstärkt Verantwortung für ihr Handeln zu übernehmen. Führung heißt auch: Ziele mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern vereinbaren und über Controllingsysteme verlässlich steuern.

Unsere seit einiger Zeit für Spitzenämter der B-Besoldung praktizierte Assessment-Center (AC) unterstützte Personalauswahl, die Durchführung von Entwicklungs-Assessments sowie psychologische Eignungsuntersuchungen bei Nachwuchskräften sind solche Verfahren, das richtige Personal für die vielfältigen Herausforderungen in Zeiten von Umbrüche und Veränderungen in immer kürzeren Zeitabständen, zu rekrutieren.

Wichtig ist uns immer auch das Feedback derjenigen aus Verwaltung und Wirtschaft, die als Kandidatinnen bzw. Kandidaten, Beobachter(in)/ Entscheider(in) an ACs teilgenommen haben. Über Erfahrungen und Einschätzungen dieses Kreises finden Sie in dieser Ausgabe interessante Beiträge.

Ihr

Dr. Volker Bonorden
Leiter des Personalamtes

# *Inhalt*


***Editorial***

Führung und Zusammenarbeit im organisationalen Wandel ..... 1

***Aus dem Personalamt***

Geschäftsprozessoptimierung im Beihilfesachgebiet (auch) zur Reduzierung der Bearbeitungszeiten ..... 3
Die Zentrale Fortbildung erweitert ihr Angebot:
Lehrkräfte der Verwaltungsschule führen „Inhouse-Veranstaltungen“ durch ..... 5
Der Landespersonalausschuss der Freien und Hansestadt Hamburg ..... 5
Qualität der arbeitsmedizinischen Beratung des AMD zertifiziert! ..... 7
Was erwartet die Personalabteilung vom AMD? - Ergebnisse einer Kundenbefragung ..... 8

***Schwerpunktthema: Anforderungsprofile als Basis für Auswahlverfahren und Förderkonzepte***

Assessment Center auch in der hamburgischen Verwaltung ..... 10
Das Assessment Center des Personalamtes aus der Sicht einer Externen ..... 13
Auswahl der Nachwuchskräfte für den mittleren und gehobenen allgemeinen Verwaltungsdienst ..... 14
10 Jahre Führungsleitlinie im Amt für Strom- und Hafenbau - Gewinn oder Frust? ..... 17
Einführung des FührungsFeedbacks - Der Weg der BAGS ..... 20
Einführung von Anforderungsprofilen in der Polizei ..... 21
Zur Nachahmung empfohlen - Das Pilotprojekt Assessment-Center in der Hamburger Justiz ..... 23
Frisch gewagt - und ganz gewonnen -
Das Entwicklungs-Assessment-Center aus der Sicht einer Teilnehmerin ..... 27

***Aus dem Öffentlichen Dienst***

Änderung des Hamburgischen Personalvertretungsgesetzes ..... 28
Altersteilzeit für die hamburgischen Beamtinnen und Beamte ..... 28
Verbesserungen beim Erziehungsurlaub ..... 29

***Kurznachrichten***

Ausbildung für den gehobenen allgemeinen Verwaltungsdienst:
Neue Studienordnung in Kraft getreten ..... 30
Hamburger Mobilitätsprogramm jetzt auch über die Landesgrenzen hinaus bekannt ..... 30
Auch die Verwaltungsschule im Intranet des Personalamtes ..... 31
Es geht aufwärts - die Ausbildungszahlen steigen ..... 32
Alle geeigneten Nachwuchskräfte übernommen ..... 32

**Ausblick auf die nächste Ausgabe** ..... 32

**Impressum** ..... 33

# *Aus dem Personalamt*

## Geschäftsprozessoptimierung im Beihilfesachgebiet (auch) zur Reduzierung der Bearbeitungszeiten

Malte Spitzer

Obwohl in einer seit Anfang des Jahres laufenden Sonderaktion die Bearbeitungszeiten im Beihilfesachgebiet auf durchschnittlich unter drei Wochen verkürzt werden konnten, erhöhte sich in den Folgemonaten der Rückstand nicht bearbeiteter Beihilfeanträge erneut. Die Ursachen hierfür waren u.a. die Einarbeitungszeiten für zusätzlich eingesetztes Personal, Kompensationsmaßnahmen bei Personalausfällen sowie umfassende Qualifizierungsmaßnahmen im Rahmen einer unaufschiebbaren Softwareumstellung. Die Ursachenanalyse hat gezeigt, dass temporäre Sonderaktionen für eine dauerhafte Stabilisierung nicht ausreichen, sondern grundlegende Verbesserungen im Sinne einer "**Geschäftprozessoptimierung**" erforderlich sind.

Die Geschäftsprozessoptimierung ("GPO") ist ein Verbesserungsprozess. In der Beihilfe verfolgt dieser Verbesserungsprozess u.a. das Ziel, die Bearbeitungszeiten zu reduzieren und die Arbeitsabläufe kundenorientiert auszugestalten.

**Neu** bei diesem Verfahren ist insbesondere die zentrale Rolle der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei der Suche nach Verbesserungsmöglichkeiten "ihres" Prozesses. Nicht an den Schreibtischen von Vorgesetzten und Führung, sondern in moderierten Workshops der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wurden Ist-Zustände erfasst, Schwachstellenanalysen angestellt und Soll-Konzepte entwickelt. Begleitet wurde der gesamte Prozess durch kritisch-konstruktive Rückkopplungen mit der prozessverantwortlichen Führung.

Die produktive "Unruhe" im GPO-Team, die konstruktive Zusammenarbeit mit der Sachgebietsleitung und die abteilungsübergreifende Unterstützung des Projektes haben es ermöglicht, dass bereits vier Wochen nach Beginn der GPO ein tragfähiges Soll-Konzept - zu dem auch eine temporäre Personalverstärkung gehörte - verabschiedet werden konnte. Der vielfältige Maßnahmenkatalog umfasst sowohl Maßnahmen mit sofortiger Umsetzungsperspektive (z.B. die Einrichtung eines provisorischen Callcenters, die Ausgliederung sortierender Arbeiten etc.) als auch Maßnahmen mit kurz- und mittelfristiger Umsetzungsperspektive (z.B. die Einrichtung eines Besuchs- und Auskunftscenters, die Einführung von Teamarbeit/Expertenteams, der Aufbau eines zielführenden Controllingsystems, die Überarbeitung des Druckkonzeptes, die intensivere Nutzung der IuK-Technik zur Beschleunigung der Arbeitsabläufe, die Verlagerung sortierender/verteilender Funktionen auf ein "Service-Center" etc.).

Die kurzfristigen Verbesserungen führen bereits zu messbaren Produktivitätssteigerungen. Schon jetzt ist das Beihilfesachgebiet in der Lage, den zu erwartenden jährlichen Antragseingang ohne den Aufbau neuer Rückstände zu bearbeiten. Gleichwohl sind weitere Anstrengungen notwendig, um die bestehenden Rückstände abzubauen und damit die Bearbeitungszeiten nachhaltig zu senken. Dies ist mit den gegenwärtigen Produktivitätssteigerungen und der Umsetzung weiterer GPO-Massnahmen erreichbar, so dass Ende Dezember 2000 die durchschnittliche Bearbeitungszeit unter drei Wochen liegen wird. Ein größerer Teil der Maßnahmen wird sich allerdings erst prozesshaft über die nächsten Wochen und Monate umsetzen lassen. Offensichtlich wird jedoch bereits heute, dass sich die GPO als Forum für das Quer- und Weiterdenken im Beihilfesachgebiet bewährt hat.

Über das weitere Verfahren und den Umsetzungsstand der GPO im Beihilfesachgebiet wird in der nächsten Ausgabe von "**blickpunkt personal**" berichtet.

# Die Zentrale Fortbildung erweitert ihr Angebot: Lehrkräfte der Verwaltungsschule führen „Inhouse-Veranstaltungen“ durch

Detlev Kumschlies

Das Personalamt hat seit dem 01.04.2000 seine Angebotspalette in der Zentralen Fortbildung um eine interessante Variante erweitert. Hauptamtliche Lehrkräfte der Verwaltungsschule kommen in die Behörden und Ämter und unterrichten auf den verschiedensten Feldern sozusagen vor Ort. Im Bereich PC-Technik wäre das natürlich nur möglich, wenn genügend PCs für die Schulung zur Verfügung stünden; ansonsten müsste man in die Räume der Verwaltungsschule ausweichen.

Genannt haben wir dieses Konzept “ Dezentrale Inhouse-Veranstaltungen”. Wir denken, dass wir damit einen Beitrag zur beruflichen Fortbildung der Beschäftigten im Rahmen der Verwaltungsmodernisierung leisten können. **Inhalte** entwickelt die Schule in enger Zusammenarbeit mit den für die Fortbildung verantwortlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Fachbehörden und Bezirksämter. Die Schule kann **Qualität** zusichern, da alle Kurse von hauptamtlichen Lehrkräften durchgeführt werden. Organisation und Finanzierung liegen in der Verantwortung der jeweiligen Behörde.

***Übersicht über die Themenbereiche des Weiterbildungsangebots der Verwaltungsschule***

1. **Bereich** **Betriebswirtschaft**
   **Dozenten:** Herr Schlumberger, (Frau Walter ab 2001)
   - Einführung in die Betriebswirtschaft
   - Kosten- und Leistungsrechnung
   - Kaufmännische Buchführung (Grundlagen- und Aufbau-Kurse)

2. **Bereich** **Recht**
   **Dozenten:** Herren Dörge, Gildemeister, Meyer-Johne, Leder, Thiel, Wichers
   - Einführung in die Rechtsmethodik
   - Grundlagen des AGB-Rechts
   - Mietrecht für den Bereich Sozialhilfe
   - Ordnungswidrigkeitenrecht
   - Haushaltsrecht
   - Grundlagen des Beamtenrechts
   - Grundlagen des Tarifrechts

3. **Bereich** **Deutsch / Arbeitstechnik**
   **Dozenten:** Frau Reimer, Herr Hauter, Herr Kumschlies, Herr Krüger, Herr Wichers
   - Einführung in die neue Rechtschreibung
   - Richtiges und gutes Deutsch in der Verwaltung
   - Behördenschriftverkehr
   - Vermerk- und Verfügungstechnik
   - Einführung in die Arbeitstechnik

4. **Bereich** **PC-Technik**
   **Dozenten:** Herr Dörge, Herr Leder, Herr Wichers
   - Einführung in die Arbeit am PC
   - Einführung in die Tabellen-Kalkulation Excel

Um auf die Dauer dieses Angebot unterbreiten zu können, ist eine kostendeckende Refinanzierung der Lehrkräfte notwendig. Das Personalamt hat, um Erfahrungen sammeln zu können, inwieweit das Angebot auf Interesse stößt, zunächst einen Lehrstundensatz von DM 80,- festgesetzt.

Alle Seminare können – nach Absprache – hinsichtlich Zeit und Umfang nach individuellen Wünschen gestaltet werden.

Darüber hinaus können spezielle Wünsche geäußert werden. Wir werden uns bemühen, alle Nachfragen zu erfüllen.

Für einen Erfahrungsbericht ist es noch zu früh. Jedoch können wir heute schon feststellen, dass wir mit diesem Angebot auf ein lebhaftes Interesse gestoßen sind, wobei die Attraktivität für die Behörden hauptsächlich darin begründet ist, dass wir ins Haus kommen. Alle vier angebotenen Bereiche sind angelaufen, wobei das zahlenmäßige Hauptinteresse zur Zeit in den Feldern Neue Rechtschreibung und Kaufmännische Buchführung liegt.

# Der Landespersonalauschuss der Freien und Hansestadt Hamburg

Martin Finzel

### *Aufgaben und Stellung*

Nach Veröffentlichung des Geschäftsberichtes der vergangenen dreijährigen Amtsperiode des Landespersonalausschusses bietet sich hier die Gelegenheit, das umfangreiche Tätigkeitsfeld einmal darzustellen.

Das Beamtenrechtsrahmengesetz verpflichtet die Länder, für ihren Bereich eine unabhängige, an Weisung nicht gebundene Stelle gesetzlich zu bestimmen. Für Hamburg werden die Aufgaben dieser unabhängigen Stelle nach § 102 ff Hamburgisches Beamtengesetz (HmbBG) durch den Landespersonalausschuss wahrgenommen. Seine Mitglieder sind an Weisungen nicht gebunden und üben ihre Tätigkeit innerhalb der gesetzlichen Schranken unabhängig und in eigener Verantwortung aus.

Wegen ihrer Tätigkeit dürfen sie dienstlich nicht gemaßregelt, benachteiligt oder bevorzugt werden (§103 Abs. 2 HmbBG). Die Aufgaben des Landespersonalausschusses, die sich überwiegend aus § 104 Absatz 1 HmbBG ergeben, sind vor allem

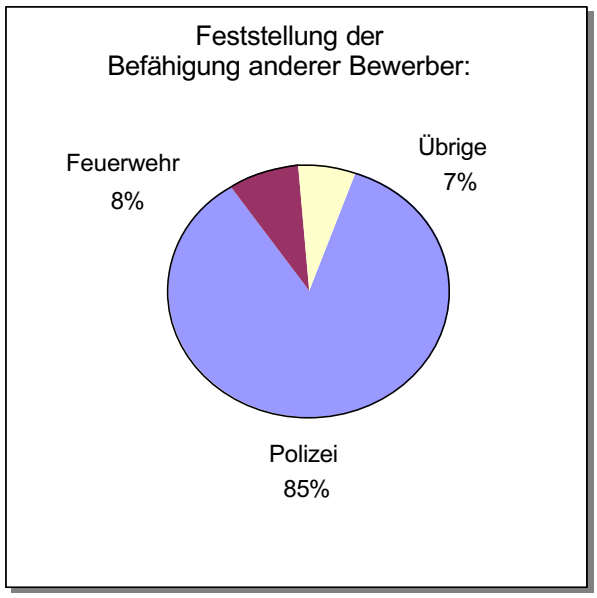
- Treffen bestimmter, im HmbBG vorgesehener laufbahnrechtlicher Entscheidungen im Einzelfall
- Mitwirkung bei der Vorbereitung allgemeiner Regelungen und Vorschriften der beamtenrechtlichen Verhältnisse
- Vorschlagsrecht zur beamtenrechtlichen Durchsetzung der Chancengleichheit von Frauen und Männern sowie zur besseren Vereinbarung von Familie und Beruf
- Abgabe von Vorschlägen zur Beseitigung von Mängeln in der Handhabung der beamtenrechtlichen Vorschriften
- Gutachtliche Äußerung zu allgemeinen personalrechtlichen Fragen auf Anfordern des Senats

Darüber hinaus schlägt der Landespersonalausschuss z. B. dem Senat nach § 54 Abs. 1 der Hamburgischen Disziplinarordnung Beamtinnen und Beamte als Mitglieder der Disziplinargerichte vor.

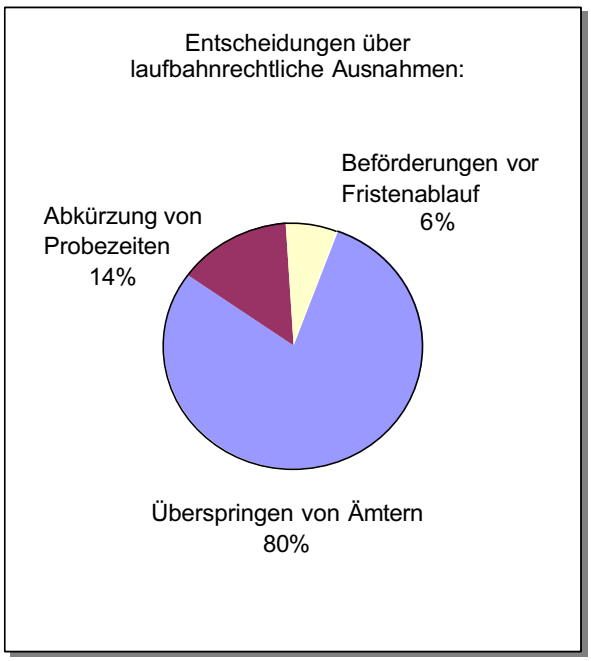
### *Tätigkeit*

Während seiner Amtsperiode vom 1.5.1997 bis zum 30.4.2000 ist der Landespersonalausschuss zu insgesamt 29 Sitzungen zusammen getreten. Einzelfallentscheidungen über Ausnahmen von den laufbahnrechtlichen Vorschriften oder die Feststellung der Befähigung von anderen als Laufbahnbewerbern sowie die Mitwirkung bei der Vorbereitung allgemeiner Regelungen der beamtenrechtlichen Verhältnisse bildeten Schwerpunkte im Rahmen des Aufgabengebietes.

Der Landespersonalausschuss hat in mehr als eintausend Einzelfällen l**aufbahnrechtliche Entscheidungen** getroffen. Dabei handelte es sich zum einen um die Feststellung der **Befähigung anderer Bewerberinnen und Bewerber**, die nicht die von Laufbahnbewerberinnen und -bewerbern geforderte Vorbildung besitzen. In fast allen Fällen ging es dabei um die Feststellung der Befähigung für eine Laufbahn des gehobenen Dienstes, um damit die Voraussetzungen für einen prüfungsfreien Laufbahnaufstieg zu schaffen. Insgesamt wurde in diesem Bereich über 985 Beamtinnen und Beamte entschieden.




Zum anderen hat der Landespersonalausschuss in 207 Fällen - teilweise in Verbindung mit dem Laufbahnaufstieg - **Ausnahmen von laufbahnrechtlichen Vorschriften** zugelassen, um Nachteile auszugleichen bzw. Härten zu vermeiden




Bei diesen Entscheidungen hat sich der Landespersonalausschuss an der Spruchpraxis der bis 1996 eingerichteten Unabhängigen Stelle orientiert, die darin bestand, einerseits durch eine flexible Handhabung des Laufbahnrechts besonderen Fallgestaltungen aufgeschlossen Rechnung zu tragen, andererseits auf eine gleichmäßige und kontinuierliche Anwendung laufbahnrechtlicher Prinzipien zu achten und von Ausnahmemöglichkeiten nur zurückhaltend Gebrauch zu machen.

Vor dem Hintergrund einer Gesamtzahl von etwa 19.000 Ernennungen, die der Senat in der Amtsperiode ausgesprochen hat, wird deutlich, dass der Landespersonalausschuss (wie vorher die Unabhängige Stelle) nur in wirklichen Ausnahmefällen tätig geworden ist.

Im Rahmen der Vorbereitung allgemeiner Regelungen der beamtenrechtlichen Verhältnisse hat der Landespersonalausschuss an der Gestaltung von insgesamt 23 Gesetzen, Verordnungen und anderen Regelungen mitgewirkt.

Als Auszug werden die folgenden Beispiele für diesen Tätigkeitsbereich genannt:

- Viertes Gesetz zur Änderung dienstrechtlicher Vorschriften
- Gesetz über eine Versorgungsrücklage der Freien und Hansestadt Hamburg
- Einundzwanzigstes Gesetz zur Änderung des Hamburgischen Beamtengesetzes
- Vierte Verordnung zur Änderung laufbahnrechtlicher Vorschriften
- Verordnung über die Arbeitszeit der Beamtinnen und Beamten
- Verordnung über die Anrechnung von Sachbezügen auf die Besoldung der Beamtinnen und Beamten
- Vierte Verordnung zur Änderung der Hamburgischen Beihilfeverordnung

### *Zusammensetzung*

Der Landespersonalausschuss setzt sich aus acht ordentlichen und acht stellvertretenden Mitgliedern zusammen. Von Amts wegen sind der Staatsrat (Wolfgang Prill) als Vorsitzender sowie der ranghöchste leitende Beamte (Dr. Volker Bonorden) der für das Personalwesen zuständigen Behörde ständige Mitglieder. Erforderliche Vertretungen erfolgen durch die gesetzlich oder per Geschäftsordnung allgemein bestimmten Vertreter. Die weiteren sechs ordentlichen Mitglieder und ihre Stellvertreterinnen oder Stellvertreter, von denen jeweils vier durch die Spitzenorganisationen der zuständigen Gewerkschaften oder in Angelegenheiten der Richter durch den Richterrat dem Senat vorgeschlagen werden, werden vom Senat auf die Dauer von drei Jahren berufen.

### *Geschäftsstelle*

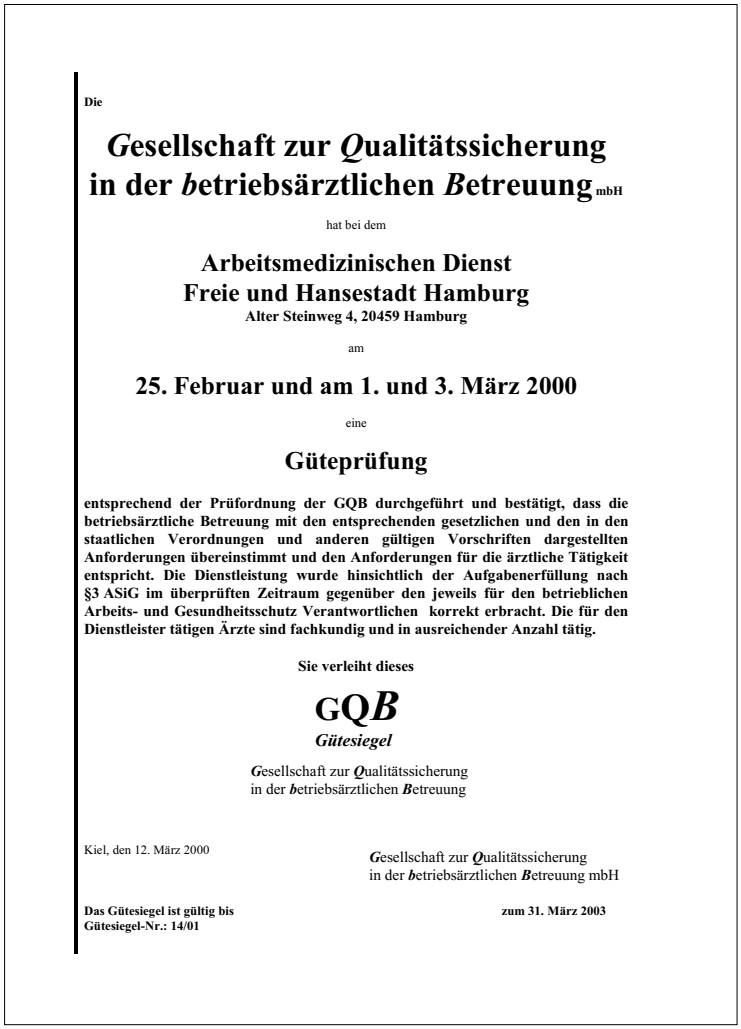
Der Landespersonalausschuss bedient sich zur Vorbereitung der Verhandlungen und zur Durchführung seiner Beschlüsse der Geschäftsstelle, die beim Personalamt eingerichtet ist (§ 107 Abs. 2 HmbBG). Die Geschäftsstelle führt die laufenden Geschäfte des Landespersonalausschusses. Sie trägt dem Landespersonalausschuss die Sach- und Rechtslage vor. Weiterhin berät sie in einem wesentlichen Umfang die Behörden und wirkt auf eine sachdienliche Antragstellung hin.

# Qualität der arbeitsmedizinischen Beratung des AMD zertifiziert!

Dr. Michael Peschke

Der Arbeitsmedizinische Dienst (AMD) hat sich im April 2000 als einer der ersten Anbieter arbeitsmedizinischer Beratungen erfolgreich einer externen Güteprüfung durch die Gesellschaft zur Qualitätssicherung in der betriebsärztlichen Betreuung e.V. (GQB) unterzogen hat. Der AMD wurde damit als erster arbeitsmedizinischer Einrichtung des öffentlichen Dienstes das Gütesiegel zuerkannt.

Gesunde Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter stellen in einer Zeit des zunehmenden Wettbewerbs auch unter betriebswirtschaftlichen Aspekten eine wichtige Voraussetzung für den Unternehmenserfolg dar. Die betriebsärztliche Betreuung kann einen wichtigen Beitrag zur Optimierung des rationellen Personaleinsatzes, der Arbeitsorganisation und der Arbeitsplatzgestaltung in den Behörden und Unternehmen der Freien und Hansestadt Hamburg leisten. Für das quantitative wie das qualitative Ergebnis der Arbeit ist neben der Qualifikation der Beschäftigten auch ihre körperliche und psychische Leistungsfähigkeit sowie ihre Leistungsbereitschaft von Bedeutung. Der anforderungsgerechte Einsatz und die gesundheitsgerechte – d.h. ergonomische - Gestaltung der Arbeitsplätze, Arbeitsmittel und der Arbeitsorganisation sind entscheidende Voraussetzungen für eine erfolgreiche Modernisierung zum kundenorientierten Dienstleistungsunternehmen. Hier kann eine qualifizierte betriebsärztliche Betreuung zu einem wichtigen Faktor für die Qualität und die Wirtschaftlichkeit des Unternehmens werden.



Die

**Gesellschaft zur Qualitätssicherung in der betriebsärztlichen Betreuung mbH**

hat bei dem

**Arbeitsmedizinischen Dienst**
**Freie und Hansestadt Hamburg**
**Alter Steinweg 4, 20459 Hamburg**

am

**25. Februar und am 1. und 3. März 2000**

eine

**Güteprüfung**

**entsprechend der Prüfordnung der GQB durchgeführt und bestätigt, dass die betriebsärztliche Betreuung mit den entsprechenden gesetzlichen und den in den staatlichen Verordnungen und anderen gültigen Vorschriften dargestellten Anforderungen übereinstimmt und den Anforderungen für die ärztliche Tätigkeit entspricht. Die Dienstleistung wurde hinsichtlich der Aufgabenerfüllung nach §3 ASiG im überprüften Zeitraum gegenüber den jeweils für den betrieblichen Arbeits- und Gesundheitsschutz Verantwortlichen korrekt erbracht. Die für den Dienstleister tätigen Ärzte sind fachkundig und in ausreichender Anzahl tätig.**

**Sie verleiht dieses**

**GQB**
***Gütesiegel***

Gesellschaft zur Qualitätssicherung
in der betriebsärztlichen Betreuung

Kiel, den 12. März 2000

Gesellschaft zur Qualitätssicherung
in der betriebsärztlichen Betreuung mbH

**Das Gütesiegel ist gültig bis zum 31. März 2003**
**Gütesiegel-Nr.: 14/01**

Die rechtliche Verantwortung für den betrieblichen Gesundheitsschutz trägt der Unternehmer. Die Führungskräfte können ihre Aufgabe jedoch nur dann gerecht werden, wenn ihnen eine qualifizierte arbeitsmedizinische Beratung zur Verfügung steht.

Der AMD bemüht sich seit vielen Jahren, seine Kunden in allen Fragen des betrieblichen Gesundheitsschutzes und der Gesundheitsförderung mit einem Höchstmaß an Fachkompetenz zu beraten und zu unterstützen. Wir haben uns zum Ziel gesetzt, kostengünstig ohne Abstriche in der Qualität der arbeitsmedizinischen Dienstleistungen unseren Beitrag für das Unternehmen zu leisten und grenzen uns damit von „Billiganbietern“ ab.

Seit Einführung eines Qualitätssiegels für die betriebsärztliche Betreuung war es für den AMD daher eine Selbstverständlichkeit, die Qualität seiner arbeitsmedizinischen Dienstleistungen diesem externen Qualitätsaudit zu unterziehen.

Die im Rahmen der Zertifizierung überprüften Qualitätskriterien wurden vom Verband Deutscher Betriebs- und Werksärzte im Auftrag des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales und in Abstimmung mit den Fachgremien der Bundesländer, den Berufsgenossenschaften, der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände und dem Deutschen Gewerkschaftsbund festgelegt. Überprüft werden Aspekte der Struktur-, Prozess- und Ergebnisqualität.

Hierzu gehören:

- personelle und sachliche Ausstattung
- fachliche Kompetenz und Umfang der arbeitsmedizinischen Beratung in allen Fragen des betrieblichen Gesundheitsschutzes und der Gesundheitsförderung
- Strategien und Verfahren zur Prävention arbeitsbedingter Erkrankungen
- Qualität und Effizienz arbeitsmedizinischer Vorsorgeuntersuchungen
- Zusammenarbeit mit innerbetrieblichen Institutionen des personalmanagements
- Zeitplanung und Ablauforganisation
- Dokumentation und Berichtswesen
- Methoden der Informationsbeschaffung und Qualifikation

Mit dem jetzt vorliegenden Zertifikat kann das vom AMD arbeitsmedizinisch betreute Unternehmen auch gegenüber den Aufsichtsbehörden (Amt für Arbeitsschutz und Landesunfallkasse) nachweisen, dass die Organisationsverantwortung hinsichtlich der Bereitstellung einer qualifizierten arbeitsmedizinischen Beratung erfüllt wird. Dieser Gesichtspunkt ist beispielsweise bei den vom Amt für Arbeitsschutz inzwischen verstärkt durchgeführten Kontrollen der Arbeitsschutzorganisation (sog. Systemkontrolle) hilfreich

Für Rückfragen und weitere Informationen steht Ihnen der leitende Arzt Dr. Michael Peschke (Tel. 428 .41- 2100;
E-Mail: michael.peschke@personalamt.hamburg.de gern zur Verfügung.

## Was erwartet die Personalabteilung vom AMD?
## - Ergebnisse einer Kundenbefragung -

Dr. Michael Peschke

Im Rahmen des Qualitätsmanagements haben Kundenbefragungen einen wichtigen Stellenwert. Welche Beratungsbedarfe haben unsere Kunden und wie zufrieden sind sie mit den Leistungen des AMD? Ohne aussagekräftige Informationen zu diesen Fragen können keine Maßnahmen zur kundenorientierten Qualitätsverbesserung durchgeführt werden.

Der AMD bietet den Behörden, Ämtern und Betrieben eine umfassende Beratung zu allen Fragen des betrieblichen Gesundheitsschutzes und der Gesundheitsförderung an. Gesundheit, Leistungsfähigkeit und Arbeitszufriedenheit sind wichtige Voraussetzungen zur Schaffung einer modernen kundenorientierten Verwaltung. Personalabteilungen haben in diesem Handlungsfeld eine strategisch wichtige Funktion. Im Rahmen der Verwaltungsmodernisierung bekommen Aspekte des Personalmanagements einen immer größeren Stellenwert. Die Personalabteilung ist daher ein wichtiger Kunde unserer Beratungsleistungen. Welche Beratungsangebote des AMD sind für die Personalabteilung von besonderem Interesse? Gelingt es uns, die Personalabteilung bei der Personalplanung und beim gesundheitsgerechten Personaleinsatz zu unterstützen? Kann der AMD mit seinen Beratungsangeboten die Leistungsfähigkeit und die Arbeitsmotivation der Beschäftigten fördern? Neben diesen sehr anspruchsvollen Themen interessierte uns auch, ob die Personalabteilungen sich vom AMD ausreichend bei der von ihnen zu leistenden Organisation arbeitsmedizinischer Vorsorgeuntersuchungen unterstützt fühlen.

Die Gelegenheit zur Kundenbefragung ergab sich anlässlich einer am 23.05.2000 für die Personalabteilungen durchgeführten Informationsveranstaltung, in der die Ärztlichen Dienste PÄD und AMD ihre Beratungsangebote zum Problem der Dienstunfähigkeit von Arbeitern und Angestellten präsentierten. Mit der Einladung zu dieser Veranstaltung wurde ein Fragebogen zur Erfassung der Kundenwünsche und -zufriedenheit an die Leitungen von 42 Personalabteilungen verschickt. Aus einem Katalog von insgesamt 18 Beratungsthemen (Tabelle 1) sollten diejenigen ausgewählt werden, die für die Aufgaben der Personalabteilungen einen besonderen Stellenwert haben.

Insgesamt 25 ausgefüllte Fragebögen konnten ausgewertet werden. Die Beteiligungsrate lag somit bei 60 %.

***Ergebnisse:***

Die Prioritäten bei den Beratungswünschen stellen sich wie folgt dar:

Im Vordergrund stehen die Themen **Betriebsklima** und **Analyse psychischer Belastungen**, die jeweils von 76 % als sehr wichtig eingestuft wurden. Einen hohen Stellenwert haben auch die Themen **Wiedereingliederung nach längerer Erkrankung** (68 %) sowie **Behindertengerechte Arbeitsplatzgestaltung** (64 %). Arbeitsmedizinische Aspekte der **Arbeitszeitgestaltung** sowie der klassische Aufgabenbereich des betrieblichen Gesundheitsschutzes **Ergonomische Arbeitsplatzgestaltung** wurden jeweils von 56 % der Befragen als sehr wichtig eingestuft. **Innerbetriebliche Fortbildungsangebote zu gesundheitlich relevanten Themen** und **Arbeitsmedizinische Vorsorgeuntersuchungen** rangierten mit jeweils 52 % im Mittelfeld der Beratungswünsche.

Die sich auf die Kundenzufriedenheit beziehenden Fragen konnten erwartungsgemäß noch nicht zu einem für den AMD zufriedenstellenden Ergebnis führen. 76 % der Befragten betrachteten allerdings Beratungsangebote des AMD zu gesundheitlich relevanten Fragen des Personaleinsatzes als zumindest teilweise unterstützend. Der Beitrag der betriebsärztlichen Beratung zur Verbesserung der Arbeitsmotivation wurde von 60 % als ganz oder teilweise unterstützend bewertet. Ähnlich hoch (64 %) war die Einschätzung zum Stellenwert arbeitsmedizinischer Vorsorgeuntersuchungen als Unterstützung bei der Personalplanung. Die Unterstützung bei der Organisation arbeitsmedizinischer Vorsorgeuntersuchungen wurde von 40 % als ausreichend und von 36 % als teilweise ausreichend beurteilt.

***Tab. 1: Welche Beratungsangebote zu den nachfolgend genannten Themen stehen für Sie im Hinblick auf Ihre Aufgaben im Vordergrund:***

| Beratungsangebote | Sehr wichtig | Weniger wichtig | Nicht wichtig |
|---|---|---|---|
| Organisatorische Fragen des betrieblichen Arbeitsschutzes | ❍ | ❍ | ❍ |
| Ergonomische Arbeitsplatzgestaltung | ❍ | ❍ | ❍ |
| Beschaffung und Einsatz technischer Arbeitsmittel | ❍ | ❍ | ❍ |
| Einführung und Anwendung von Arbeitsverfahren | ❍ | ❍ | ❍ |
| Beschaffung und Einsatz von Arbeitsstoffen | ❍ | ❍ | ❍ |
| Gestaltung von Arbeitsaufgaben und Arbeitsorganisation im Hinblick auf psychische Belastungen | ❍ | ❍ | ❍ |
| Arbeitsbedingte Einflüsse auf soziale Beziehungen (Betriebsklima) | ❍ | ❍ | ❍ |
| Arbeitszeitgestaltung | ❍ | ❍ | ❍ |
| Arbeitsplatzgestaltung für besonders schutzbedürftige Personengruppen (z.B. Schwerbehinderte) | ❍ | ❍ | ❍ |
| Gefährdungs- und Belastungsanalysen | ❍ | ❍ | ❍ |
| Auswahl geeigneter persönlicher Schutzmaßnahmen | ❍ | ❍ | ❍ |
| Durchführung arbeitsmedizinischer Vorsorgeuntersuchungen nach staatlichen und berufsgenossenschaftlichen Vorschriften | ❍ | ❍ | ❍ |
| Beratung bei beruflicher Infektionsgefährdung und ggf. Durchführung von Schutzimpfungen | ❍ | ❍ | ❍ |
| Organisation der Ersten Hilfe | ❍ | ❍ | ❍ |
| Eingliederung bzw. Wiedereingliederung nach längerer Erkrankung | ❍ | ❍ | ❍ |
| Moderierte Gruppengespräche zur Arbeitssituationsanalyse | ❍ | ❍ | ❍ |
| Moderation von Gesundheitszirkeln | ❍ | ❍ | ❍ |
| Fortbildungsangebote zu Themen des betrieblichen Gesundheitsschutzes und der Gesundheitsförderung | ❍ | ❍ | ❍ |

Die Kundenzufriedenheit wurde durch folgende 4 Fragen thematisiert:

1. Betrachten Sie die arbeitsmedizinischen Vorsorgeuntersuchungen in ihrer derzeitigen Form als Unterstützung bei der Personalplanung ? ❒ ja ❒ teilweise ❒ nein

2. Trägt die betriebsärztliche Beratungstätigkeit Ihrer Meinung nach zur Verbesserung der Arbeitsmotivation und Leistungsbereitschaft bei ? ❒ ja ❒ teilweise ❒ nein

3. Werden Sie bei organisatorischen Problemen im Rahmen der Durchführung arbeitsmedizinischer Vorsorgeuntersuchungen durch den AMD ausreichend unterstützt ? ❒ ja ❒ teilweise ❒ nein

4. Werden Sie durch die betriebsärztliche Beratung bei gesundheitlich relevanten Fragen des Personaleinsatzes ausreichend unterstützt ? ❒ ja ❒ teilweise ❒ nein

### *Wie geht es weiter?*

Die Ergebnisse der Kundenbefragung stellen wichtige Hinweise für die Festlegung von Prioritäten bei der arbeitsmedizinischen Beratungstätigkeit dar. Unsere Betriebsärztinnen und Betriebsärzte können auf dieser Basis im direkten Dialog mit den Personalabteilungen die Schwerpunkte ihrer Arbeit abstimmen. Dabei werden verstärkt unsere Angebote zur Analyse psychischer Arbeitsbelastungen mit Methoden der Mitarbeiterbefragung und die Instrumente zur Klärung innerbetrieblicher Konflikte (z.B. Arbeitssituationsanalyse im moderierten Gruppengespräch) vorgestellt.

Die Rückmeldungen zur Kundenzufriedenheit sind für uns auch Anlass, in den Behörden, Ämtern und Betrieben nach praktikablen Wegen zu suchen, die Effizienz der arbeitsmedizinischen Beratung zu verbessern. Für den Erfolg dieser Bemühungen wird es von entscheidender Bedeutung sein, tragfähige Kooperationsformen mit anderen Akteuren auf dem Gebiet des Personalmanagements zu entwikkeln. Hierzu gehören insbesondere Personalentwicklerinnen und -entwickler sowie die betrieblichen Suchtberaterinnen und -berater. Die Personalabteilungen erwarten aber auch eine stärkere Verzahnung von arbeitsmedizinischen und personalärztlichen Leistungen. Dieser Wunsch konnte durch die von beiden ärztlichen Diensten gemeinsam durchgeführte Informationsveranstaltung zum Thema Dienstunfähigkeit bereits aufgegriffen werden. Das Informationsangebot stieß auf großes Interesse und wurde als wichtiger Beitrag zur Lösung der oft schwierigen Fragen in diesem Problemfeld eingeschätzt. Die positiven Rückmeldungen bestärken AMD und PÄD in ihrem Plan, auch zukünftig ähnliche gemeinsame Informationsangebote zu wichtigen Themen der Personalarbeit anzubieten.

# *Schwerpunktthema: Anforderungsprofile als Basis für Auswahlverfahren und Förderkonzepte*

## Assessment Center auch in der hamburgischen Verwaltung!

Maria Maderyc

Zur Entwicklung und zur längerfristigen Bindung der richtigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an das „Unternehmen Hamburg“ ist die inhaltliche Auseinandersetzung mit geeigneten, zeitgemäßen und soliden Instrumenten erforderlich.

Im Zusammenhang mit der Auswahl von Führungskräften für die Besetzung von Spitzenfunktionen gewinnt daher die Suche nach geeigneten Instrumenten eine besondere Bedeutung.

Ein wichtiger Parameter für die „**Geeignetheit**“ eines Instrumentes ist die Erhöhung der „**prognostischen Treffsicherheit**“ in der Personalauswahl.

In der Praxis der privaten Wirtschaft und in der Wissenschaft gilt das eignungsdiagnostische Instrument **Assessment Center** (to assess = einschätzen, abschätzen) als das valideste und aussagekräftigste.

In Theorie und Praxis wird unterschieden in *Einzel-Assessment* und *Gruppen-Assessment*. Der Unterschied liegt darin, dass in einem *Einzel-Assessment* die Teilnehmerinnen und Teilnehmer des Assessments nicht miteinander agieren. In einem *Gruppen-Assessment* ist diese Interaktion dagegen bewusst angelegt.

Ferner wird unterschieden zwischen *Auswahl-Assessment* und *Entwicklungs-Assessment*; letzteres ist auch unter dem Begriff Potenzialeinschätzung bekannt.

Sachlich betrachtet stellt das Assessment Center eine deutliche Erweiterung des üblichen **eignungsdiagnostischen Repertoires** dar, weil insbesondere

- die Anforderungen an das Profil der zu besetzenden Position ausgearbeitet und für die einzelnen Anforderungen spezifische Aufgabenstellungen/ Übungen entwickelt werden,
- Leistungs- und Verhaltensproben vor allem auch auf die soziale Kompetenz und emotionale Intelligenz abzielen und
- die Bewerberinnen und Bewerber „Belastungen“ ausgesetzt werden, die in den üblichen Bewerbungsgesprächen so authentisch nicht stimulierbar sind.

Das Assessment Center ermöglicht daher eine bessere Einschätzung sowohl für die „**Diagnose**“ der derzeitigen Kompetenzen der Teilnehmerinnen und Teilnehmer als auch die „**Prognose**“ ihres künftigen Entwicklungspotenzials.

**Die hamburgische Verwaltung führt bereits seit 1953 ein Gruppen-Assessment für den Einstieg in den höheren allgemeinen Verwaltungsdienst durch.**

**Dieses Verfahren hat der damalige Bürgermeister Max Brauer, der es in den USA kennen gelernt hatte, in die hamburgische Verwaltung importiert. Im Januar 1953 wurde das erste Auswahlverfahren im Rathaus für die Nachwuchskräfte des höheren Dienstes durchgeführt. Mittlerweile hat bereits der 282. Termin dieses als Gruppen-Assessment gestalteten Auswahlverfahrens stattgefunden (auch „Gabeltest“ genannt).**

### *Zum Verfahren des Assessment Centers generell und auch zum Ablauf*

Das Assessment Center des Personalamtes stellt die *dritte Stufe* eines Auswahlverfahrens dar.

#### I. Stufe

Der erste „Durchgang“ gilt der Sichtung der Bewerbungsunterlagen und der Überprüfung der formalen Eignung, gemessen an dem Anforderungsprofil der zu besetzenden Stelle

#### II. Stufe

In dieser Stufe findet das Vorstellungsgespräch in Form eines strukturierten Interviews statt; danach werden in der Regel die Bewerberinnen und Bewerber, die in die engere Wahl für die zu besetzende Stelle kommen, für die Teilnahme am Assessment Center ausgewählt sowie die Kriterien bzw. die Unsicherheitsfaktoren, die im Assessment Center überprüft werden sollen, bestimmt.

#### III. Stufe

Durchführung eines individuell zugeschnittenen Assessment Centers mit Übungen unterschiedlichster Art wie z.B. Rollenspiele, Fallstudien, Präsenta-

tionen usw., um zu überprüfen, ob und inwieweit die Bewerberin bzw, der Bewerber das Anforderungsprofil der Stelle erfüllt.

***Voraussetzungen***

Die richtige methodische Zusammensetzung eines Assessment Centers reicht für sich allein nicht aus. Die prognostische Qualität eines AC hängt primär davon ab, dass man sich **im Vorfeld** mit folgendem auseinandersetzt:

- dem Anforderungsprofil der zu besetzenden Stelle
- der Erwartungshaltung an die Führungskraft, insbesondere der Frage: „Was verstehen wir unter Führungs- und Fachpotenzial und worin wird dieses sichtbar?“
- den Fragen: „Wie messen wir und schätzen wir ein?, Was muss die Führungskraft sofort mitbringen, was kann sie sich aneignen?“

Auch eine gute Beobachterschulung im Vorfeld ist erfolgsentscheidend.

***Was bringt das Einzel-Assessment für die Teilnehmerinnen und Teilnehmer, das Beobachtergremium und die Behörde und Ämter***

**Für Teilnehmerinnen und Teilnehmer:**

- Die verschiedenen Übungen im AC geben den Teilnehmerinnen und Teilnehmern die Möglichkeit, ihre „Talente“ und Neigungen angemessen zum Ausdruck zu bringen.
- Die Bewertung durch das Beobachtergremium ist objektiviert.
- Durch die Simulation tätigkeitsbezogener Aufgaben erreicht das AC einen hohen Praxisbezug.
- Durch eine Rückmeldung (die immer erfolgt) können die Teilnehmerinnen und Teilnehmer ihr „Selbstbild“ überprüfen.
- Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer werden im Leistungsbild/Niveau mit anderen verglichen.

**Für das Beobachtergremium:**

- Führungskräfte - hier das Beobachtergremium - setzen sich mit dem erwünschten Führungsverhalten auseinander, das auch für sie gilt.
- Die soziale Kompetenz der Beobachterinnen und Beobachter erhöht sich dadurch, dass sie Menschen beobachten, bewerten und ggf. auch Förderungsmaßnahmen für sie vorschlagen.
- Das Beobachtergremium erlebt Kandidatinnen und Kandidaten aus anderen Bereichen. Dies kann für eine Personalentwicklung und Personalplanung sehr hilfreich sein.

**Behörden und Ämter**

- Das Risiko von Fehlbesetzungen und deren Folgekosten wird vermindert.
- Die transparente Messlatte für die Eignungsfeststellung für Fach- und Führungskräfte wird nach innen und außen sichtbar.
- Ansonsten sehen Sie umseitig selbst, was diejenigen, die die Assessment Center des Personalamtes bereits in Anspruch genommen haben, hierzu berichten.

***Bisherige Erfahrungen***

Das Personalamt hat in den letzten eineinhalb Jahre insgesamt 12 Auswahl-Assessments durchgeführt.

- Vorher haben wir uns theoretisch und praktisch vorbereitet und uns auch mit externer Hilfe qualifizieren lassen. So hat uns z.B. Prof. Sarges von der Universität der Bundeswehr, der in Deutschland für dieses Thema als „Papst“ gilt, bei der Konzeption des Verfahrens unterstützt. Außerdem haben wir mit mehreren Externen kooperiert, die in privaten Unternehmen als Moderatorinnen oder Moderatoren in Assessment Centern eingesetzt werden.
- Praktische Übungen haben wir aus der Erfahrung der privaten Wirtschaft gewinnen können - teils als Beobachterinnen und Beobachter, teils durch das Sammeln von Informationen bzw. einen regen Erfahrungsaustausch.
- Natürlich hat uns die Wahrnehmung der 35 Bewerberinnen und Bewerber interessiert, die an unserem Verfahren teilgenommen haben (2 - 4 Bewerberinnen und Bewerber je Verfahren). Überwiegend haben wir positive Rückmeldungen bekommen; die Verfahren wurden als transparent und professionell eingeschätzt.
- Dabei haben einige der Bewerberinnen und Bewerber auch Vergleichsmöglichkeiten gehabt, da sie bereits Erfahrungen in anderen Städten und/oder Firmen hatten sammeln können.

Dies war eine Bestätigung für unser Ziel, mit dem wir angetreten waren:

**Ein Verfahren zu entwickeln, mit dem sich gerade auch die Betroffenen identifizieren und dessen Ergebnis sie akzeptieren können.**

## *Stimmen zum Assessment Center des Personalamtes*

**Jürgen Hoch**
**Alternierender Vorstandsvorsitzender der Landesversicherungsanstalt Freie und Hansestadt Hamburg**

*„Assessment-Center als ein Instrument für Personalentscheidungen?
Diese Frage kann uneingeschränkt mit ja beantwortet werden.
Mit der Einführung von Assessment-Centern und deren Durchführung hat das Personalamt einen weiteren wichtigen Schritt zur objektiven Personalauswahl eingeleitet. Das Angebot des Personalamtes an die Behörden und Körperschaften, auch bei der Besetzung von Führungspositionen mit einem Einzel-Assessment objektiv Entscheidungsgrundlagen zu schaffen, hilft der jeweiligen Leitung bei der Auswahl von Führungskräften. Die strukturierte Vorgehensweise in einem Assessment macht die Bewerber vergleichbarer und hat in unserem Hause bei einer Personalentscheidung einen wichtigen Beitrag geliefert.“*

**Herr Jürgen Meineke**
**Hauptgeschäftsführer der Vereinigung der Unternehmensverbände in Hamburg und Schleswig-Holstein**

*„Assessment-Center haben sich in der Wirtschaft bewährt. Die integrierten Rollenspiele machen Stärken und Schwächen der Bewerber deutlicher als die üblichen Vorstellungs- und Auswahlgespräche. Die Personalauswahl wird zielgenauer, die Gefahr späterer Enttäuschungen ist geringer. Deshalb wäre es gut, wenn dieses Instrument in der Wirtschaft und darüber hinaus noch stärker als bisher genutzt würde.“*

**Frau Senatorin Dr. Lore Maria Peschel-Gutzeit**
**Präses der Justizbehörde und des Senatsamtes für Bezirksangelegenheiten**

*„Das AC stellt die Kandidatin oder den Kandidaten ebenso wie die Mitglieder der Bewertungskommission vor unerwartete Situationen. Das ist gut so, denn auch im lebendigen Berufsalltag “kommt unverhofft oft”. Beide Seiten können (und müssen) viel aktiver und persönlicher aufeinander eingehen, als wir dies aus den üblichen Vorstellungsgesprächen gewohnt sind. Ich kann aus eigener Anschauung und Erfahrung feststellen, dass das AC als Ergänzung zum fach- und biographie-bezogenen Vorstellungsgespräch den Blick für die menschlichen Qualitäten einer Bewerberin oder eines Bewerbers schärft. Und das ist das A und O bei jeder Entscheidung über Führungspositionen: Mit was für einem Menschen werde ich künftig zusammenarbeiten?“*

**Frau Senatorin Karin Roth**
**Präses der Behörde für Arbeit, Gesundheit und Soziales**

*„Das Assessment-Center ist für alle Beteiligten eine hervorragende Möglichkeit, die Bewerber und Bewerberinnen für Führungspositionen in unterschiedlichen Situationen mit spezifischem Anforderungsprofil zu testen und zu bewerten.“*

**Krista Sager**
**Zweite Bürgermeisterin**
**Präses der Behörde für Wissenschaft und Forschung und des Senatsamtes für die Gleichstellung**

*„Anlässlich der Auswahl einer Amtsleiterin für das Senatsamt für die Gleichstellung hatte ich Gelegenheit, am ersten Hamburger Assessment-Center des Personalamtes teilzunehmen. Das Verfahren hat mich überzeugt, weil es Bewerberinnen und Bewerber in unterschiedlichen Kommunikationssituationen präsentiert, die über den fachlichen Eindruck hinaus Einschätzungen über Führungsverhalten, Selbstrepräsentation und Konfliktlösungspotenzial ermöglichten. Der parallele Vergleich der Bewerberinnen bzw. Bewerber untereinander erweitert das Spektrum der Beurteilung.“*

**Senator Hartmuth Wrocklage**
**Präses der Behörde für Inneres und des Personalamtes**

*„Im Sommer habe ich beim Personalamt ein Assessment-Center in Auftrag gegeben und daran auch erstmals als Beobachter teilgenommen. Ich muss sagen, das Verfahren war interessant, spannend und hat mir Einblikke in Fähigkeiten und Persönlichkeit der Kandidaten gegeben, die ich nicht erwartet hatte und die in anderen Auswahlverfahren wohl auch nicht erreicht worden wären. Außerdem erfährt man als Beobachter auch noch einiges über sich selbst. Eine tolle Sache!“*

# Das Assessment Center des Personalamtes aus der Sicht einer Externen

Elke Weber-Braun, Geschäftsführung Arthur Andersen Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Hamburg

Herr Dr. Volker Bonorden betont im "Editorial":

> *„Führung heißt auch: Ziele mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern vereinbaren und über Controllingsysteme verlässlich steuern."*

Leitbilder, Führungsleitlinien, Vorgesetzten-/Mitarbeitergespräche, FührungsFeedbacks, Anforderungsprofile für Vorgesetzte und Bewertung ihres Erfüllungsgrades – diese Begriffe stehen für ein geändertes Verhältnis zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern und folglich auch für ein geändertes Führungsverhalten. Zusammenarbeit soll geprägt sein von offenem, angstfreiem Umgang miteinander, von Mit- und Eigenverantwortung, von Motivation, Engagement und Identifikation. Das erfordert, sich aus gewohnten funktionalen Denk- und Handlungsweisen zu lösen, Hierarchiedenken und Machtbewußtsein in Frage zu stellen und "Macht" durch "Verantwortung" zu ersetzen. Verhaltensweisen und Schutzmechanismen, über viele Jahre gewohnt und "erprobt", geraten ins Wanken bzw. werden nicht mehr akzeptiert.

Führungskräfte, die in einem solchen Umfeld erfolgreich arbeiten wollen, müssen über weit mehr als über fachliche Qualifikationen verfügen. Viele persönliche Qualifikationen wie Kommunikationsfähigkeit, Glaubwürdigkeit, Überzeugungskraft, Entscheidungsfreude, Konfliktfähigkeit, Kreativität, Flexibilität, sprachliche Ausdrucksfähigkeit usw. gehören zu einer überzeugenden Führungspersönlichkeit, die in der Lage ist, komplexe Arbeitsbereiche, Informationsvolumen und Beziehungsgeflechte zu managen. Akzeptanz wird immer mehr aufgrund von Vertrauen und weniger aufgrund von Befehlen erzeugt. Es gilt, in einer solchen Kultur Führungspersönlichkeiten mit entsprechenden Potentialen innerhalb oder außerhalb der eigenen Organisation zu finden und sie entsprechend ihrer Fähigkeiten zu fördern und einzusetzen.

Wenn man sich Anforderungsprofile dieser Art verdeutlicht, wird es sehr schnell klar, das Auswahlprozesse für Führungspersönlichkeiten sich nicht auf die Sichtung von Bewerbungsunterlagen und die Überprüfung der formalen Eignung ergänzt durch Interviews beschränken dürfen, sondern daß sie durch Verfahren ergänzt werden sollten, die etwas über persönliche Qualifikationen, über emotionale Intelligenz und soziale Kompetenz aussagen. Der Feststellung von Leistungspotentialen dieser Art dienen insbesondere "Assessment Center".

Ich habe vor einigen Wochen als Beobachterin an einem solchen vom Personalamt veranstalteten Assessment Center der Hamburger Verwaltung zur Auswahl einer Führungsperson teilgenommen. Die anderen Beobachter waren, neben Vertretern des Personalamtes einschließlich eines Psychologen, Vertreter der Mitarbeiter und Vorgesetzte. Als neutraler Beobachterin waren mir die Bewerbungsunterlagen nicht vorher bekannt. Ich war also völlig unvoreingenommen und nicht vorbelastet. Zu Beginn der Veranstaltung habe ich ein paar grundlegende Informationen über die beruflichen Qualifikationen der Kandidaten erfahren. Alle organisatorischen Informationen habe ich in gut aufbereiteter Form rechtzeitig vorher erhalten.

Die Veranstaltung dauerte etwa einen Tag und wurde straff moderiert. Die Beobachter wurden zu Beginn in ihre Aufgaben eingewiesen. Rollenverteilungen wurden geregelt. Es lagen ein klares Anforderungsprofil und detailliert ausgearbeitete Unterlagen für die verschiedenen zu bearbeitenden Aufgaben und Rollenspiele vor. Die Kandidaten und Kandidatinnen waren offensichtlich gut und ausführlich über Art, Ablauf und Inhalt der Veranstaltung informiert worden, sodaß sich Unsicherheiten in diesen Bereichen gar nicht erst ergeben konnten und der natürlich vorhandene Streß der Kandidaten nicht noch erhöht wurde. Dokumentation und Zusammenfassung der Ergebnisse und die Berichterstattung darüber waren klar geregelt. Kurz: Die Veranstaltung war sehr professionell vorbereitet und durchgeführt. Sie war aber mehr als das. Im Vergleich zu einigen anderen Assessment Center, an denen ich im Laufe der letzten Jahre teilgenommen habe, wurde eine ausgesprochen sympathische und entspannte Atmosphäre geschaffen, für die Beobachter aber vor allen Dingen für die Kandidaten. Selbst Dinge, die etwas improvisiert werden mußten, wie z.B. das Mittagessen im Zimmer des Leiters des Personalamtes in Ermangelung einer verfügbaren Kantine, wurden erfolgreich dazu benutzt, der Veranstaltung auch eine persönliche Note zugeben, sich kennenzulernen, Eindrücke zu vertiefen und Unsicherheiten und Spannungen abzubauen.

Für die Kandidaten dürfte es auf diese Art und Weise neben dem eigentlichen Zweck der Bewerbung auch eine gute Übung in Präsentations- und Argumentationstechnik gewesen sein, in der sie sicher auch einiges über sich selbst gelernt haben. Für die Vorgesetzten, die einen neuen Mitarbeiter, eine neue Führungskraft einstellen wollten, hat diese Art der Beobachtung eines Bewerbers und der

Auseinandersetzung mit ihm bzw. ihr viele Eindrükke und Informationen gegeben, die auf anderem Wege kaum zu erhalten gewesen wären. Es konnte im Rahmen der Präsentationen, Diskussionen und Rollenspiele sehr konkret und quasi in der Praxis und nicht nur theoretisch deutlich gemacht werden, in welchen Punkten die einzelnen Kandidaten zu dem konkreten Anforderungsprofil paßten, wo Schwächen waren und wo noch offensichtliche Entwicklungspotentiale sind. Sozialverhalten, Konfliktfähigkeit , Belastbarkeit in kritischen Situationen: Das Vorhandensein oder Nichtvorhandensein dieser Eigenschaften kann man sich kaum "erzählen oder beschreiben" lassen, man kann es aber sehr wohl beobachten. Aussagen werden durch Handeln überprüft. Ein Assessment Center liefert Proben von Leistungen und Verhalten und nicht nur Beschreibungen oder Zusicherungen. Es wird dadurch sehr objektiv und transparent, für den Kandidaten wie für den Beobachter und für denjenigen, der letztendlich die Personalentscheidung treffen muß und der auf diesem Wege eine gute, fundierte Entscheidungsgrundlage bekommt.

Das Urteil der Beobachtergruppe, die ja sehr heterogen zusammengesetzt war, war überraschend einheitlich, nicht nur hinsichtlich der Beurteilung der Bewerber sondern auch bezogen auf uns: Auch wir haben alle etwas dazu gelernt. Und ich habe für mich persönlich wieder einmal den Eindruck bestätigt bekommen: Dieses Verfahren ist ein besonders faires, offenes und transparentes Verfahren der Bewerberauswahl.

## Auswahl der Nachwuchskräfte für den mittleren und gehobenen allgemeinen Verwaltungsdienst

Stefan Müller

Die Nachwuchsbedarfe im Bereich des allgemeinen Verwaltungsdienstes steigen weiter an. Einer professionellen Bewerberauswahl nach einheitlichen Maßstäben kommt dabei - vor allem auch zukunftsorientiert - eine sehr große Bedeutung zu.

In den Monaten März bis Juli 2000 hat deshalb eine im Personalamt eingesetzte Arbeitsgruppe mit dem Ziel der weiteren Qualitätssteigerung/ Professionalisierung sowie der noch stärkeren Systematisierung und Vereinheitlichung das Auswahlverfahren zur Gewinnung von Nachwuchskräften für den mittleren und gehobenen allgemeinen Verwaltungsdienst überprüft und modifiziert. Auf dem Prüfstand standen insbesondere die Inhalte, Anforderungen und Verfahrensweisen der einzelnen Auswahlstufen (Vorauswahl, Eignungstest, Gruppendiskussion und Interview), auch unter Berücksichtigung von Effektivitäts- und Effizienzgesichtspunkten. Das neu gestaltete Auswahlverfahren gilt erstmalig für die Nachwuchskräfte, die zum 1. Oktober 2001 in die Ausbildung eingestellt werden.

Das insgesamt vierstufige Verfahren, die einzelnen Auswahlstufen und die jeweiligen Neuerungen sollen hier vorgestellt werden:

***Vorauswahl***

Vor dem Hintergrund der hohen Zahl eingehender Bewerbungen wird unter den Bewerberinnen und Bewerbern, die die formalen (Vollständigkeit der Unterlagen) und fachlichen (erwarteter Bildungsabschluss) Mindestvoraussetzungen erfüllen, auf der Grundlage der eingereichten schriftlichen Unterlagen zunächst eine Vorauswahl getroffen.

Die derzeitigen Kriterien der Vorauswahl (z.B. Orientierung an Schulnoten, insbesondere Deutsch, Mathematik und Politik/Gemeinschaftskunde, primäre Orientierung an der Zielgruppe Schulabgängerinnen und -abgänger) orientieren sich an Anforderungsmerkmalen, die anhand der schriftlichen Unterlagen zuverlässig erfasst werden können, und werden unverändert beibehalten.

***Eignungstest***

Der Eignungstest ist im Kern ein sog. „Intelligenz-Test" (Leistungstest), der eine Eignungsprognose über den im Falle der Einstellung zu erwartenden schulischen bzw. fachtheoretischen Ausbildungserfolg ermöglicht. Gegenwärtig werden im Eignungstest sowohl im mittleren als auch im gehobenen Dienst unter Berücksichtigung unterschiedlicher Anspruchsebenen folgende Anforderungsmerkmale abgeprüft:

- Allgemeines Wissen
- Rechtschreibung
- Sprachgebundenes Denken
- Zahlengebundenes Denken

– Schlussfolgerndes Denken
– Arbeitseffizienz

Künftig wird der Eignungstest zusätzlich auch folgende Merkmale berücksichtigen:
– Sprachvermögen (Grammatik und Wortflüssigkeit)
– Einfallsreichtum (Kreativität, Flexibilität/ numerisch und verbal)
– Organisationsvermögen (Kombinations- und Entscheidungsfähigkeit)

Der zeitliche Rahmen des Eignungstests beträgt für den mittleren Dienst ca. 3 1/2 Stunden, für den gehobenen Dienst ca. 5 1/2 Stunden.

***Gruppendiskussion***

Die im schriftlichen Test geeigneten und daraufhin ausgewählten Bewerberinnen und Bewerber werden wie bisher auch zu einem zweiten Auswahltag eingeladen. An diesem Tag finden zunächst die Gruppendiskussion und im Anschluss daran (in zwei Parallelgruppen) die Einzelinterviews statt.

Weiterhin werden hierbei Vertreterinnen und Vertreter der Behörden und Ämter einbezogen, die mit den Anforderungen an die jeweilige Ausbildung vertraut sind und von denen einige über Erfahrungen als Vorgesetzte verfügen. So wird sichergestellt, dass das Erfahrungswissen der Praxis und die Erwartungen an potenziell künftige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter seitens der Behörden und Ämter in die Bewerberauswahl mit einfließen.

Das Instrument „Gruppendiskussion“ ist nunmehr in drei aufeinanderfolgenden Auswahlverfahren (Einstellungsjahrgänge 1998, 1999 und 2000) eingesetzt worden und hat sich bewährt. Bestimmte Merkmale/ Anforderungen, die die Beobachtung der Persönlichkeit und des Verhaltens bedingen, können im Eignungstest nicht „abgefragt“ werden. Hierzu bieten sich ergänzend andere gruppenbezogene Prüfelemente wie z.B. Gruppendiskussionen an.

Sowohl im mittleren als auch im gehobenen Dienst sollen einheitlich, jedoch bei unterschiedlichen Anspruchsebenen, folgende Anforderungsmerkmale beobachtet und bewertet werden:
– Aktivität/ Initiative/ Engagement
– Kooperation/ Wertschätzung
– Mündliche Kommunikation
– Gedankliche Differenzierung*
– Ergebnisorientierung* (gehobener Dienst)

Neu wird sein, dass die Bewertung der Gruppendiskussion durch eine Kommission erfolgt. Mitglieder der Kommission sind beide Interviewer, beide Behördenvertretungen sowie die/der jeweilige Moderatorin/Moderator (Psychologin bzw. Psychologe des Personalamtes).

Die Kommission kann durch Mehrheitsentscheidung Bewerberinnen und Bewerber von der Einstellung ausschließen, die Gruppendiskussion wird damit neben den Auswahlstufen Vorauswahl und Eignungstest einen weiteren echten Filter darstellen. Bewerberinnen und Bewerber, die in der Bewertung ein „Doppelminus“ in einem der Kriterienfelder erhalten, scheiden für das weitere Verfahren künftig aus und kommen für eine Einstellung nicht mehr in Betracht.

Auch inhaltlich wird es in der Gruppendiskussion Modifikationen geben:

***GRUPPENDISKUSSION Mittlerer Dienst***

**Inhalte der Gruppendiskussion:**

– Kurze gegenseitige Vorstellung („warming up“): ca. 15 min.
– Entwicklung von Ideen/Maßnahmen zur Lösung eines vorgegebenen Problems: ca. 20 - 25 min.
– Pro-Contra-Diskussion, bei der sich beide Parteien vorgeschaltet selbst bilden: ca. 20 - 25 min.

**Verfahren:**

– Anzahl der Bewerberinnen und Bewerber: 8
– Startzeit: 9.00 Uhr/ Dauer der Gruppendiskussion: ca. 60 min.
– Moderation: eine Psychologin bzw. ein Psychologe des Personalamtes
– Bewertung durch Kommission/ Dauer der Bewertungsbesprechung: ca. 30 min.

* kann mit herangezogen werden

***GRUPPENDISKUSSION Gehobener Dienst***

**Inhalte der Gruppendiskussion:**

- Kurze gegenseitige Vorstellung („warming up"): ca. 15 min.
- Planspiel (ca. 30 Minuten) mit vorgeschalteter Einigungsphase (bis zu 10 Minuten zur Themenfindung bei Vorgabe von 3 Themen) und abschließender Ergebnispräsentation (ca. 10 Minuten): gesamt ca. 50 min.
- Pro-Contra-Diskussion, bei der beide Parteien vorgegebene Rollen einnehmen (ggf. mit Positionsfreigabe zum Diskussionsende): ca. 10 min.

**Verfahren:**

- Anzahl der Bewerberinnen und Bewerber: 8
- Startzeit: 9.00 Uhr/ Dauer der Gruppendiskussion: ca. 75 min.
- Moderation: eine Psychologin bzw. ein Psychologe des Personalamtes
- Bewertung durch Kommission/ Dauer der Bewertungsbesprechung: ca. 30 min.

***Interview***

Mit dem strukturierten Einzelinterview lassen sich verlässliche Informationen über die individuelle Ausprägung von Anforderungsmerkmalen gewinnen, die sich insbesondere auf die Persönlichkeit des bzw. der künftigen Auszubildenden und seine bzw. ihre Berufsmotivation beziehen und die in den vorherigen Stufen des Auswahlverfahrens noch nicht bzw. noch zu wenig berücksichtigt werden konnten.

Bei den Bewerberinnen und Bewerbern werden im Interview folgende vier Anforderungsbereiche beobachtet, die - bei unterschiedlichen Anspruchsebenen - sowohl für den mittleren als auch für den gehobenen Dienst gelten.

*Berufsmotivation*

- Innere Einstellung zur Arbeit
- Kenntnisse über Arbeitgeber, Aufgaben, Ausbildung, auch in Abgrenzung zur Privatwirtschaft

*Persönlichkeit*

- Einfühlungsvermögen
- Selbstbewusstsein
- Verantwortungsbereitschaft, Offenheit
- Problembewusstsein
- Verhaltensauffälligkeiten

*Gedankliche Tiefe*

- Differenziertheit im Gedankengang (keine Oberflächlichkeit)

*Sprachverhalten*

- Eloquenz
- mündliche Ausdrucksweise
- Konzentration auf den Punkt (keine Weitschweifigkeit)

Die Gesprächsführung liegt beim Interviewer des Personalamtes; an den Interviews nehmen eine Behördenvertreterin bzw. ein Behördenvertreter und ein Personalratsmitglied teil.

Rahmenbedingungen des Interviews sind

- die Formulierung offener Fragen, die den Bewerber/die Bewerberin anregen und ermutigen, ausführlich zu berichten und ihm/ihr die Möglichkeit geben, selbst zu entscheiden, worauf er/sie sein/ihr Schwergewicht der Antwort legen will,
- die Möglichkeit für die Behördenvertretung, das Personalratsmitglied und die Bewerberin/ den Bewerber, im Laufe oder (besser) zum Abschluss des Interviews selbst Fragen zu stellen,
- die Herstellung von Transparenz gegenüber der Bewerberin/dem Bewerber über den Fortgang des Verfahrens (durch den Interviewer),
- angemessene Gesprächsdauer: Richtwert mittlerer Dienst wie bisher 30 Minuten, Richtwert gehobener Dienst künftig 40 Minuten (Erhöhung um 10 Minuten, um die Anforderungsmerkmale, insbesondere das der gedanklichen Tiefe, angemessener zu berücksichtigen)
- kurze Zeitpuffer/Pausen zwischen den Interviews zur Nachbereitung/ Vorbereitung, auch um die im Interview gesammelten Eindrücke und Informationen schriftlich festzuhalten (Bewertung in Stichworten direkt nach dem jeweiligen Interview)

***Einstellungsentscheidung***

Jedes vorstehend beschriebene Auswahlinstrument reicht für sich genommen nicht aus.

Erst durch die Verknüpfung

- abgesicherter Ergebnisse über die intellektuelle Leistungsfähigkeit durch schriftliche Eignungstests und sonstige schriftliche Vorleistungen der Bewerberin/des Bewerbers (z.B. Zeugnisnoten),

– der Beurteilungsergebnisse aus den Gruppendiskussionen, die eine gute Simulation vor allem der sozial-kommunikativen Fähigkeiten bieten, sowie
– der Erkenntnisse aus den Einzelinterviews

wird ein sicheres Urteil über die Gesamtpersönlichkeit und damit eine verantwortungsbewusste Personalauswahlentscheidung ermöglicht.

Die vom Interviewer für das Personalamt zu treffende und zu verantwortende Einstellungsentscheidung erfolgt - wie bisher auch - nach gemeinsamer Erörterung mit der Behördenvertretung und dem Vertreter/der Vertreterin des Personalrates auf der Basis einer Gesamtabwägung.

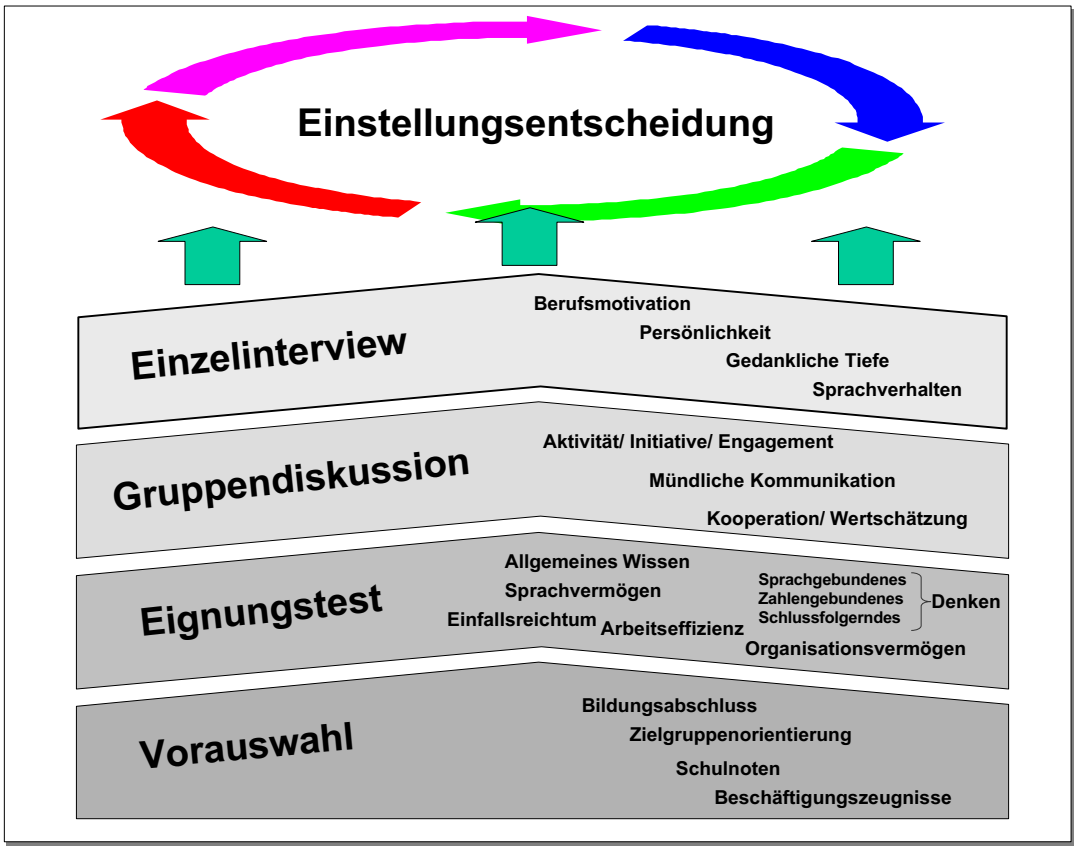
Dabei werden alle Informationsquellen (Aktenlage, Eignungstest, Gruppendiskussion, Interview) gleichermaßen und gleichgewichtig herangezogen. Erst danach erfolgt eine Entscheidung.

Dies setzt eine differenzierte Diskussion zwischen Interviewer, Behördenvertretung und Personalratsmitglied im Anschluss an die Interviews voraus. In der Diskussion beschreiben die einzelnen Beurteilerinnen und Beurteiler konkret ihre Wahrnehmungen. Die verschiedenen Sichtweisen werden zusammen getragen und integriert. Für die Diskussion wird hinreichend viel Zeit zur Verfügung gestellt.

Vor der Einstellungsentscheidung sind ggf. weitere Gesichtspunkte zu berücksichtigen, die auf die Entscheidung einwirken (z.B. das Gebot der Beachtung rechtlicher Bestimmungen wie der Vorgaben des Arbeitsplatzschutzgesetzes, des Schwerbehindertenrechts, des Gleichstellungsgesetzes). Über die negative Auswahlentscheidung wird ein zusammenfassender Vermerk gefertigt (Aufbewahrung ein Jahr); dieser ist schon für den Fall, dass eine Bewerberin/ein Bewerber die Entscheidung anficht, unverzichtbar, demgegenüber dient er aber auch der Möglichkeit, bei Rückfragen Informationen erteilen zu können.

### *Schlusswort*

Bei dem hier vorgestellten Auswahlverfahren handelt es sich um ein sehr offenes, faires und an aktuellen Anforderungen ausgerichtetes Instrument der Personalauswahl, das regelmäßig überprüft und weiterentwickelt wird. Es bietet den Bewerberinnen und Bewerbern verschiedene Situationen, in denen sie sich zu bewähren haben, in denen sie ihre Intelligenz, ihre Motivation für den öffentlichen Dienst, ihre soziale Kompetenz, ihre kommunikativen Fertigkeiten und ihre Persönlichkeitswerte unter Beweis stellen können. Die Auswahl der jungen Nachwuchskräfte ist damit auch eingebettet in das Gesamtkonzept des strategischen Personalmanagements (Personalmanagement aus einem Guss).



# 10 Jahre Führungsleitlinie im Amt für Strom- und Hafenbau - Gewinn oder Frust? -

Helga Gabriel, Amt für Strom- und Hafenbau

Im April 2000 waren es genau 10 Jahre, dass im Amt Strom- und Hafenbau durch eine gemeinsame Vereinbarung des Amtsleiters und des Personalrates Führungsgrundsätze als "Führungsleitlinie" verbindlich für alle Strom- und Hafenbauer in Kraft gesetzt wurden.

Dem Weg dahin ging die Erfahrung voraus, dass trotz der in ca. 20 Jahren in zahlreichen Fortbildungsveranstaltungen für den mittleren, gehobenen und höheren Verwaltungsdienst vermittelten Kenntnisse über die Notwendigkeit und die Grundgedanken eines kooperativen Führungsverhaltens kein wesentlicher Fortschritt im Berufsalltag spürbar war.

Dem Bestreben vieler Mitarbeiter des Amtes, aus diesem Stillstand durch weitergehende verbindliche Handlungsansätze herauszukommen, ist die Amtsleitung mit einem entsprechenden Auftrag an einen Unternehmensberater gefolgt.

In Form von Workshops haben ca. 20 Mitarbeiter verschiedener Berufsgruppen, Laufbahnen und Funktionen eine Führungsleitlinie entwickelt. Die Vorstellung des Entwurfs im Amt, die vielen Diskussionen in den Organisationseinheiten und die Abstimmung der Ergebnisse mit der Amtsleitung hat fast ein Jahr in Anspruch genommen.

Die Führungsleitlinie enthält vier Leitsätze zu den Bereichen Zielvorgaben, Kommunikation, Entscheidung und Umgang mit Mitarbeitern/-innen. Ihnen ist das Selbstverständnis über die Aufgabenstellung und –wahrnehmung des Amtes und der Anlass für die FLL vorangestellt. Wesentliche Bestandteile der Führungsleitlinie sind außerdem Hinweise zur Operationalisierung der Leitsätze sowie die Sicherung ihrer Umsetzung.

Als Instrumente zur Sicherung der Umsetzung wurden vereinbart:

- Ein jährliches Vorgesetzten-/Mitarbeitergespräch, insbes. über die Aufgabenerfüllung und Zielvereinbarungen
- Die jährliche Bewertung des Führungsverhaltens der Vorgesetzten durch die ihnen unterstellten Mitarbeiter/-innen bis 1994 anhand eines aus der Privatwirtschaft übernommenen Fragebogens (FVVB – Fragebogen zur Vorgesetzten-Verhaltens-Beschreibung).

Natürlich hat die Einführung dieser Instrumente bei Vorgesetzten und aber auch Mitarbeitern zunächst "gemischte Gefühle" ausgelöst. Würden beide Seiten sachlich und gerecht mit ihnen umgehen? Wird auf Kritik angemessen reagiert?

Die Auswertungen und Ergebnisse haben – bis auf wenige Ausnahmen – seit der ersten Anwendung gezeigt, dass die Mitarbeiter/-innen objektiv und fair mit ihren Vorgesetzten umgegangen sind. Sie hat allerdings auch nach etwa 3 Jahren zu der Erkenntnis geführt, die Entwicklung des Führungsverhaltens und des Umgangs miteinander noch differenzierter beeinflusst werden sollte.

Nach der Einführung der Führungsleitlinie wurde in vielen Organisationseinheiten Vorgesetztenaufgaben bewusster wahrgenommen. Kooperatives Führungsverhalten wurde gestärkt, Stärken und Schwächen sind deutlicher geworden. Nach wie vor bleibt es aber notwendig, das Führungsverhalten zu verbessern und zu fördern.

### *Anforderungsprofil für Vorgesetzte*

Die grundsätzlich positiven Erfahrungen im Umgang mit der Rückmeldung von Vorgesetztenverhalten haben im Amt den Wunsch nach einem eigenen Anforderungsprofil für Vorgesetzte mit einem daraus abgeleiteten Bewertungsbogen für den Erfüllungsgrad gefestigt.

Im Dezember 1994 war dieser Schritt in einem ähnlichen Entwicklungsprozess wie bei der Führungsleitlinie vollendet. Seit 1995 bildet anstelle des FVVB das Anforderungsprofil für Vorgesetzte die Grundlage für die Einschätzung des Vorgesetztenverhaltens.

Ziel des Anforderungsprofils ist das Gespräch zwischen Mitarbeitern/-innen und dem Vorgesetzten über deren Führungsverhalten. Damit soll eine Form der Zusammenarbeit gefördert werden, die durch einen offenen und angstfreien Umgang miteinander geprägt ist. Diese offenen Gesprächssituationen, die das Führungsverhalten von Vorgesetzten zum Thema haben, unterbinden oder erschweren zumindest autoritäres und allein aus der hierarchischen Position abgeleitetes Führungsverhalten, sie fördern die Mit- und Eigenverantwortung aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für die Aufgaben der Gruppe und leisten damit direkte und indirekte Beiträge für Motivation, Engagement und Identifikation aller Beschäftigten.

Darüber hinaus soll das Anforderungsprofil aber auch die Grundlagen von Personalentscheidungen erweitern und dem Beurteiler im Rahmen des

Beurteilungswesens zusätzliche Kenntnisse über das Führungsverhalten vermitteln.

Das Anforderungsprofil wird bis zur Meister-/Vorarbeiterebene im Amt Strom- und Hafenbau in allen Hierarchieebenen angewandt, und zwar grundsätzlich ab einer Anzahl von 5 Mitarbeiter/-innen. Kleinere Gruppen können und nehmen auch freiwillig teil.

Es gliedert sich in Kriterien zu Eigenschaften und Fähigkeiten, die von Vorgesetzten im Amt erwartet werden. Durch insgesamt 86 Fragen zu den einzelnen Anforderungskriterien wird eine sehr differenzierte Rückmeldung des Vorgesetztenverhaltens möglich, die dem Bewerteten ggfs. eindeutige Handlungsansätze aufzeigen.

Die bis 1994 vorliegenden Erfahrungen mit Vorgesetztenverhaltenseinschätzungen haben die Notwendigkeit der Einbindung der übergeordneten Ebene der zu Bewertenden und deren Auseinandersetzung mit dem Bewertungsergebnis der MA deutlich gemacht.

*Das Verfahren soll deshalb kurz insgesamt dargestellt werden:*

- Im ersten Quartal eines Jahres vereinbart der Vorgesetzte mit den MA den Bewertungstermin. Hierzu treffen sich vorweg die MA allein. Jeder füllt zunächst für sich den Bogen aus. Danach werden alle Ergebnisse auf einem neuen Bogen durch die Gruppe zusammengetragen, so dass jeder MA das Gesamtergebnis und die ggfs. unterschiedlichen Sichtweisen erkennen kann. Auf der Grundlage dieses anonymisierten Gesamtergebnisses, das dem Vorgesetzten ausgehändigt wird, und seiner Eigeneinschätzung findet dann das Gespräch in der Gruppe statt. Je nach dem erreichten Vertrauensverhältnis zum Vorgesetzten wird vom MA zum eigenen Beitrag offen Stellung genommen. Dies ist inzwischen weitgehend im Amt erreicht.
- Nach Abschluss dieser Rückmelde- und Diskussionsrunde findet im zeitlichen Zusammenhang ein Personalgespräch zwischen dem bewertetem Vorgesetzten und dessen Vorgesetzten, seinem Beurteiler, statt. Der Beurteiler hat für dieses Gespräch ebenfalls eine Einschätzung des Führungsverhalten vorzunehmen. Erhebliche Differenzen zwischen seiner und der Einschätzung der MA können mit Zustimmung des Bewerteten auch direkt zwischen MA und Beurteiler erörtert werden.
- Beendet wird das jährliche Verfahren durch eine abschließende Stellungnahme des Beurteilers, die auch ggf. Vereinbarungen über Fortbildungsmaßnahmen enthalten. Die dokumentierten Ergebnisse werden für alle Vorgesetzten im Personalservice bei den Personalakten gesondert verwahrt und bei Personalentscheidungen mit herangezogen.

Insgesamt bleibt festzustellen, dass sich die Anstrengungen und Mühen aller Strom- und Hafenbauer, einen Entwicklungsprozess zum Umgang miteinander voranzubringen, im Großen und Ganzen gelohnt haben. Es hat Phasen gegeben, wie in der Zeit der Reorganisation des Amtes 1996, in denen es nicht immer und nicht überall gelungen ist, die Mehrbelastung und neuen Anforderungen mit der Anwendung der Personalentwicklungsinstrumente in Einklang zu bringen. Die Instrumente sind empfindlich, Störungen sind offenbar nicht immer vermeidbar. Für die Überwindung solcher Krisen ist die Identifikation der oberen und auch der mittleren Leitungsebene mit der Führungsleitlinie und der Anwendung ihrer praktischen Instrumente von größter Wichtigkeit.

Zum Abschluss noch ein Hinweis auf die Auswertung einer Befragung eines repräsentativen MA-Kreises bei Strom- und Hafenbau durch den Rechnungshof aus Anlass einer Untersuchung 1994/95 zur Eignung von Führungsleitlinien als Teil des Personalmanagements. Mehr als 50 % der Befragten haben schon zu diesem Zeitpunkt Verbesserungen in der Zusammenarbeit bestätigt.

# Einführung des FührungsFeedbacks - Der Weg der BAGS-

Karina Korth, Behörde für Arbeit, Gesundheit und Soziales

Wir in der BAGS haben schon seit Längerem den Themenkomplex “Führung und Zusammenarbeit” zum Schwerpunkt der Personalentwicklung gemacht. Die Implementierung der Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräche ist abgeschlossen und dieses Instrument hat sich flächendeckend etabliert. Als Ergänzung zum Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräch und als Einstieg in die Teamentwicklung führen wir nun das FührungsFeedback ein. In der Vorbereitung sind wir wie folgt vorgegangen:

Um Führungsverhalten überprüfen zu können, musste natürlich zunächst einmal definiert werden, was denn gute Führung für uns überhaupt heißt. Es waren also Führungsgrundsätze als Grundlage für das FührungsFeedback zu erarbeiten.

***Die Erarbeitung von Führungsgrundsätzen:***

Dank der Unterstützung des Otto-Versandes, mit dem die BAGS in diesem Thema kooperiert, haben wir dieses in nur einem Tag vollbracht. Und das ging so:

Unsere 80 “TOP”-Führungskräfte, das heißt die “obersten” 80 in der Hierarchie (Senatorin, Staatrat, Amtsleitungen, Abteilungsleitungen und Referatsleitungen mit mehr als 20 Unterstellten) trafen sich am 03.03.2000 zu einer eintägigen Klausurtagung und einigten sich mit Hilfe eines effektiven Verdichtungsverfahrens auf die wichtigsten Führungsverhaltensweisen, an denen sie sich dann auch messen lassen wollten.

Die Beteiligung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern haben wir sichergestellt, in dem alle Führungskräfte im Vorfeld der Klausur mit ihren direkt unterstellten Kolleginnen und Kollegen die drei Führungsgrundsätze herausgearbeitet haben, die diesen am wichtigsten sind. Diese drei Grundsätze wurden jeweils mit zur Klausurtagung gebracht und in das Verdichtungsverfahren mit eingegeben.

Die direkt bei der Behördenleitung angebundene AG FührungsFeedback hat die Klausurergebnisse redaktionell überarbeitet und in Führungsgrundsätze gegossen. Nachdem der so entstandene Entwurf in den Ämtern diskutiert und in der Amtsleitungs-Besprechung bei der Behördenleitung verabschiedet wurde, verfügt die BAGS nun über Führungsgrundsätze.

***Die Einführung des Feedbacks:***

Die BAGS erprobt ihr FührungsFeedback-Verfahren im Kreise der “TOP”-Führungskräfte, d.h. alle Teilnehmerinnen und Teilnehmer an der Klausurtagung haben sich verpflichtet, das Führungs-Feedback als erste durchzuführen. Die Erprobungsphase beginnt am 01.10.2000 und endet am 31.03.2001. Es schließt sich dann eine Auswertung über eine Befragung an und im September 2001 wird eine zweite Führungskräfte-Klausur mit dem selben Teilnehmerkreis durchgeführt, um Erfahrungen der Erprobungsphase auszutauschen und das endgültige Feedback-Verfahren für die BAGS zu verabschieden. Auch die Führungsgrundsätze, die 1:1 in den Feedback-Bogen eingeflossen sind, stehen dann noch einmal auf dem Prüfstand und werden, je nach Erfahrungen aus der Erprobung, evtl. noch einmal ergänzt oder modifiziert.

***Das Feedback-Verfahren selbst:***

Das FührungsFeedback wird in der BAGS - zumindest erst einmal in der Erprobungsphase - wie folgt ablaufen:

1. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter füllen anonym den Feedback-Bogen aus.
2. Die Auswertung der Bögen übernimmt eine Person aus dem Feedback- Bereich, die das Vertrauen aller genießt und auf die sich die Gruppe verständigt.
3. Es folgt ein Feedback-Gespräch, an dem alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie die Führungskraft teilnehmen. Alle Feedback-Gespräche werden moderiert, grundsätzlich durch interne Moderatorinnen und Moderatoren, die sich auf eine Ausschreibung hin erfolgreich beworben haben und vorab eine gründliche Qualifizierung erhalten.
4. Am Ende des Feedback-Gespräches werden Maßnahmen zur Verbesserung von Führung und Zusammenarbeit vereinbart.
5. Eine Kopie dieser Maßnahmenvereinbarung erhält der nächsthöhere Vorgesetzte und thematisiert diese im nächsten Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräch, um die Führungskraft bei der Umsetzung zu unterstützen.

Wir sind alle sehr gespannt, welche Erfahrungen wir mit unserem Feedback-Verfahren machen werden. Wir halten Sie auf dem Laufenden.

# Einführung von Anforderungsprofilen bei der Polizei

Karsten Schwarz, Polizei - Leitungsstab

***Vorwort***

Anforderungsprofile werden heute weitverbreitet von Unternehmen der Privatwirtschaft im Rahmen von Personalauswahl und Personalentwicklung eingesetzt. Man folgt hier der Erkenntnis, daß unterschiedliche Funktionen spezifische Charakteristika aufweisen, die ebenso unterschiedliche Fähigkeiten, Fertigkeiten und Kenntnisse erfordern. Anforderungsprofile stellen eine Möglichkeit dar, diese Unterschiede zu erfassen und auf einem einheitlichen Standard vergleichbar und somit für die Personalauswahl und Personalentwicklung nutzbar zu machen.

Für die Erstellung von AP gibt es eine Vielzahl von Möglichkeiten und unterschiedlichen Verfahren. Umfängliche Arbeitsplatzbeschreibungen, Tätigkeitsbeobachtung durch Externe, Selbstbeschreibung, Paarvergleich nach erfolgreich und nicht erfolgreich, Beschreibung der in kritischen Situationen erfolgreichen Verhaltensweisen etc. sind nur einige Beispiele.

***Auftrag***

Die Projektgruppe Aus- und Fortbildung wurde beauftragt, Anforderungsprofile für Polizeibeamtinnen und -beamte sowie für bestimmte Funktionen oder Laufbahngruppen zu erarbeiten. In einem ersten Schritt wurden insbesondere aus qualitativen Gründen Anforderungsprofile für den höheren Dienst entwickelt.

**Projektorganisation**

* Projektleitung
* Projektbereich 3 - Personalentwicklung

Der Projektbereich bestand aus zwei hauptamtlichen Mitarbeiter aus dem Polizeivollzug, die Projektfortschritt, fachbezogene Entwicklungsarbeit sowie Projektbereichsorganisation zu vertreten hatten.

Daneben wurde für die fachpsychologische und entwicklungstechnische Betreuung ein Psychologe der Polizei dem Projekt zugeordnet.

**Projektarbeit**

Der Projektbereich nahm ab August 1998 die Arbeit auf.

**Projektphasen**

*Phase 0*

*Planung des Untersuchungssettings:*

Natürlich haben wir uns Vorarbeiten anderer Arbeitsgruppen der Polizei zu nutze gemacht. Ebenfalls haben wir uns angeschaut, wie erfolgreiche, große Wirtschaftsunternehmen , z.B. Daimler-Chrysler, BMW, VW, OTTO etc., dieses Thema besetzen.

Mit einem zum Thema AP durchgeführten Workshop am 13.08.98 wurden die Grundlagen für das weitere Vorgehen geschaffen. Er bildete die Basis für die Planung des Untersuchungssettings.

Wir haben uns bei unserer Arbeit auch Support bei außenstehenden Fachleuten geholt. Unsere Arbeit sollten einen wissenschaftlichen Standard aufweisen, ein realitätsnahes Anforderungsprofil von Funktionen abbilden und sich auf überfachliche Anforderungen beziehen, damit auch der Weg für Seiteneinsteiger offen steht, deren Qualifikation für den Polizeiberuf anderenfalls nicht getestet werden könnte.

Vor dem Hintergrund der kurzen Zeitspanne, entschieden wir uns in der Durchführung für ein Verfahren, dass empirisch-wissenschaftlich, unter diesen Umständen rational, anspruchssichernd, während der Durchführung erlernbar und mit hoher Informationsdichte besetzt war. Das Verfahren mußte dabei die Ansprüche an Gültigkeit, Verständlichkeit, Objektivität, Zuverlässigkeit, Vergleichbarkeit, Praktikabilität, Akzeptanz und Konformität erfüllen.

*Phase 1*

*Stichprobe der Funktionen des höheren Polizeivollzugsdienstes entwicklen*

*Fragebogen zur Beschreibung von Tätigkeiten entwickeln*

*Erstellung eines allgemeinen Anforderungskatalogs*

Aus den ca. 120 Stellen im höheren Dienst der Vollzugspolizei wurde über einen speziellen Schlüssel 35 Funktionen als Stichprobe ausgewählt.

Die Erhebung der Tätigkeiten mittels eines Fragebogens wurde vor den Möglichkeiten der Expertenbefragung durch Interview oder Workshop, der Beobachtung von Funktionsinhabern oder dem Aufschreiben der Tagestätigkeiten durch den Funktionsinhaber vorgezogen.

Für die Beschreibung von Tätigkeiten bietet der Funktionsinhaber die beste Informationsquelle. Damit die sich daraus ergebenden Probleme einseiti-

ger Darstellung von Funktionen vermieden werden, ist auch der jeweilige Vorgesetzte sowie ein Mitarbeiter befragt worden, was als anerkanntes Verfahren der Arbeitspsychologie gilt.

Aus den Fragebögen waren dann die Merkmale und Kategorien der Anforderungen zu generieren und in einem Katalog zusammenzustellen.

Gemäß § 96 Satz 2 HmbBG bedurfte der Einsatz des Fragebogens der Genehmigung durch die oberste Dienstbehörde - dem Personalamt.

*Auswertung der Fragebögen*

Grundlage der Generierung von Anforderungskategorien war der Fragebogen zu funktionsspezifischen Tätigkeiten mit insgesamt 47 Fragen. Damit wurden die einzelnen funktionsbezogenen Aufgaben, konkrete Tätigkeitsbeschreibungen, Arbeitssystematiken und Vorgehensweisen, die fachliche Anforderungen und die Kompetenzbereiche erfaßt.

Die textanalytische Auswertung erfolgte durch einen Psychologen der Polizei.

*Erstellung eines allgemeinen Anforderungskatalogs*

Die Auswertung der Fragebögen erfolgte funktionsbezogen.

Im ersten Schritt wurden die Antworten des Fragebogens in einzelne sinnhafte Abschnitte unterteilt und daraus wiederum Zusammenfassungen vorgenommen.

In einem zweiten Schritt wurden diesen häufig eher abstrakten Beschreibungen aus den Fragebögen möglichst konkrete Verhaltensbeschreibungen gegenübergestellt, die als beobachtbare Unterscheidungsmerkmale für die zu bildenden Anforderungen dienten.

Im dritten Schritt wurden die den Tätigkeiten zugrundeliegenden Fähigkeiten und Eigenschaften anhand der zuvor isolierten Merkmale abstrahiert. Die Abstraktion erfolgte als Versprachlichung von zum Teil zusammengesetzten Fähigkeiten. Die Eigenschaften und Fähigkeiten wurden jeweils so formuliert, daß sie als einzelne Anforderungen lesbar sind. Sobald sich beschreibende Merkmale aus den vorläufig gebildeten Anforderungen inhaltlich deckten oder ergänzten, wurden die Anforderungen zusammengefaßt bzw. neu formuliert.

Als vierter Arbeitsschritt wurden sowohl Merkmale als auch Anforderungen aus den funktionsbezogenen Einzelauswertungen untereinander homogenisiert, sofern inhaltliche Deckung vorlag. Dadurch entstand aus den ursprünglich funktionsspezifischen Anforderungen und Merkmalen ein Anforderungskatalog.

Im fünften Schritt erfolgte die Überprüfung von Verständlichkeit, Anschaulichkeit und Aussagekraft.

Der sechste und letzte Schritt bestand in der Zusammenfassung der einzelnen Anforderungen zu Ordnungsdimensionen, die sich an Begrifflichkeiten aus der Eignungsdiagnostik und der Personalbeurteilung orientierten.

Den Abschluß dieser Auswertungsphase bildete ein Allgemeiner Anforderungskatalog, der in

- 7 Anforderungsdimensionen
- 30 Anforderungskategorien
- mindestens 3 bis maximal 5 beobachtbare Merkmale pro Kategorie

untergliedert war.

*Phase 2*

*Entwicklung des Ratingbogens*

Auf Grundlage des Allgemeinen Anforderungskatalogs wurde ein Bewertungsbogen erstellt.

Er beinhaltete im Teil 1 die Anforderungskategorien mit den beobachtbaren Merkmalen, denen eine nicht auf die Anforderungskategorien näher beschriebene Bewertungsskala mit Ordnungsziffern und Ordnungsmerkmale hinterlegt war. Die Anforderungskategorien sollten anhand dieser Skala auf ihren Ausprägungsgrad in den Funktionen bewertet werden.

Teil 2 der Bewertung bezog sich auf die Festlegung der Anforderungskategorien, die in besonders kritischen Situationen für die Aufgabenbewältigung in der Funktion erfolgsentscheidend sind. Die Auswahl war auf 5 Anforderungskategorien beschränkt.

*Phase 3*

*Auswertung des Ratings*

*Erstellen der Einzelanforderungsprofile*

*Entwickleln von Zugangsanforderungen für den LA III*

Mit der Auswertung des Ratings lagen 35 Einzelanforderungsprofile für den höheren Dienst der Vollzugspolizei vor.

Aus diesem Ergebnis wurden Zugangsanforderungen generiert. Im einzelnen beziehen sich die Zugangsanforderungen auf folgende Kategorien:

- Zuverlässigkeit
- Urteilsvermögen
- Aufnahmefähigkeit für komplexe Zusammenhänge
- Kooperationsfähigkeit
- Konfliktfähigkeit
- Überzeugungskraft
- Gewissenhaftigkeit/Sorgfalt
- Leistungsfähigkeit
- Emotionale Stabilität
- Zielorientierung
- Planungs- und Koordinierungsfähigkeit

- Einsatzbereitschaft
- Verantwortungsübernahme
- Flexibilität
- Delegationsfähigkeit

Diese Anforderungskategorien bilden den speziellen Maßstab für das inzwischen neu entwickelte Auswahlverfahren über den Zugang zum höheren Dienst des Polizeivollzuges. Die Anforderungskategorien und Merkmale sind in den Testbestandteilen zu differenzieren. Unabhängig von möglicherweise weiteren Qualifikationen generellen Charakters, sollte die Bewertung dieser Kategorien eine endgültige Entscheidung im Rahmen der grundsätzlichen Geeignetheit außerhalb einer Bestenauslese ermöglichen.

*Phase 4*

*Erstellen von Funktionsbeschreibungen*

Da ohne Bezugsrahmen die Bedeutung der funktionsbezogenen Anforderungen minimiert wird, war ein weiterer Aspekt, Funktionsbeschreibungen zu erstellen, die die Einzelanforderungsprofile funktionstypisch kennzeichnen sollten.

Als Anhalt für die Gestaltung der Funktionsbeschreibungen wurden Vorlagen der für die allgemeine Verwaltung vorliegenden Funktionsbeschreibungen sowie Beschreibungen in Literatur und der Polizei von NRW herangezogen.

*Phase 5*

*Bericht*

Am Ende der Arbeit waren Einzelanforderungsprofile für 35 Funktionen des höheren Polizeivollzugsdienstes, die dazugehörigen Funktionsbeschreibungen und Zugangsanforderungen für den LA III erstellt.

***Schlusswort***

Wie können wir leistungsfähig, flexibel und schnell auf Veränderungen reagieren? Wie können wir bestehende und zunehmende Aufgaben überhaupt oder besser erledigen?

Auf Grundlage von Anforderungsprofilen und Anforderungsbeschreibungen eröffnen sich der Polizei breite Gestaltungs- und Anwendungsmöglichkeiten, die sich von bisherigen Verfahrensweisen wesentlich unterscheiden und den Verwaltungsmodernisierungsprozess deutlich unterstützen.

# Zur Nachahmung empfohlen - Das Pilotprojekt Assessment-Center in der Hamburger Justiz

Renate Schmidt-Hanemann, Justizbehörde

Anfang 1999 hat das Personalamt der Justizbehörde “angetragen”, im Rahmen eines Pilotprojektes für die Hamburger Verwaltung gemeinsam ein auf die Anforderungen der Justiz abgestimmtes Assessment-Center durchzuführen. Assessment-Center? Der Begriff war zwar bekannt, aber weitere Aufklärung doch noch nötig: was sich hinter einem AC verbirgt, ist im Grunde ein - meist mehrtägig angelegter -Test für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, mit dem ihre Leistungspotenziale, in der Regel für Führungspositionen, ausgelotet werden.

In der Wirtschaft ist dieses “Instrument zur Potenzialanalyse” seit langem be- und anerkannt. Einerseits wird es - als Auswahl-AC - bei der Besetzung von Führungspositionen vorgeschaltet. Andererseits wird es - als Personalentwicklungs-AC (PE-AC) - eingesetzt, um die Grundlagen für eine individuelle Personalentwicklung, also für eine systematische und “maßgeschneiderte” Förderung der Beschäftigten, zu schaffen.

Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer an einem AC haben - einzeln und in Gruppen- Übungen zu absolvieren bzw. Aufgaben zu lösen, mit denen Anforderungen nachgestellt werden, wie sie eine Führungskraft üblicherweise zu bewältigen hat. Sie werden also auf bestimmte Fähigkeiten und Kompetenzen hin beobachtet und beurteilt, und zwar von Personen, die dafür speziell geschult bzw. ausgebildet sind. Zu den klassischen Aufgabenstellungen gehören “simulierte” Mitarbeiter- oder Kundengespräche, eine Präsentation zu einem vorgegebenen Thema, eine Gruppendiskussion sowie die sog. Postkorbaufgabe.

Im Pilotprojekt sollte es speziell darum gehen, ein vom Personalamt in Zusammenarbeit mit einem externen Beratungsunternehmen entwickeltes PE-AC zu testen.

Im Rahmen des *Reformprojektes Justiz 2000* hat die Justizbehörde einen besonderen Schwerpunkt auf das Thema *Personalentwicklung* gelegt. Es soll

eine weitsichtige, systematische und individuell zugeschnittene Personalentwicklung gefördert werden, insbesondere auch, um Nachwuchskräfte für die spätere Übernahme von Führungspositionen "fit zu machen". Das Pilotprojekt PE-AC versprach hierfür einen neuen Handlungsansatz.

Die *Lenkungsgruppe Justiz 2000* hat deshalb Anfang 1999 die Teilnahme an dem Pilotprojekt beschlossen, wobei der Strafvollzug mit den angeschlossenen Justizvollzugsanstalten, das Amtsgericht Hamburg und die Justizbehörde, Justizamt, Teilnehmerinnen und Teilnehmer stellen sollten. Zielgruppe waren jüngere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus dem gehobenen Dienst der Besoldungsgruppe A11 sowie vergleichbare Angestellte (aus dem Vollzug) .

Grundlage für die "Potenzialmessung" war das Anforderungsprofil für eine Führungsposition A12.

***Das Pilotprojekt startete im 1. Quartal 1999 und lief bis Anfang 2000.***

Zum Start war eine Abstimmung zwischen dem Personalamt und den beteiligten Stellen, den Personalräten und dem federführenden *Koordinierungsstab Justiz 2000* über die wesentlichen Umsetzungsschritte und Verfahrensgrundsätze nötig. Ergebnis war beispielsweise: die Teilnahme am PE-AC wurde den Beschäftigten der Zielgruppe im Versuchsstadium bewusst freigestellt. Sie sollten auch frei entscheiden dürfen, ob sie die Ergebnisse des AC öffentlich machen, also zur Personalakte geben wollten oder nicht. Man war hier - was mit entscheidend für das Gelingen war - großzügig, um Akzeptanz für "das Experiment PE-AC" zu finden.

Anschließend gab es eine groß angelegte Informationskampagne, um Freiwillige für das PE-AC zu werben. Danach fanden sich 20 Mutige - 18 aus dem Vollzug und je eine bzw. einer vom Amtsgericht und aus dem Justizamt - zur Teilnahme am PE-AC bereit.

Im IV. Quartal 1999 folgten die beiden Testdurchläufe, die am 25./26. November und am 9./10. Dezember 1999 über jeweils anderthalb Tage und mit je 10 Teilnehmerinnen und Teilnehmern ausgerichtet werden konnten.

**Was wurde von den Teilnehmerinnen und Teilnehmern erwartet?**

Außer Mut in erster Linie erheblicher Einsatz, Flexibilität und Durchhaltevermögen! In sieben Einzel- und Gruppenübungen konnten und sollten sie vielfältige Fähigkeiten unter Beweis stellen: analytisches und analoges Denken, Ideenvielfalt, Flexibilität, Entscheidungsverhalten - also die Fähigkeit zum systematischen Denken und Handeln - sowie sprachliche Ausdrucksfähigkeit, Wertschätzung, Initiative/Aktivität, Problemlösungsverhalten in Verhandlungs- und konfrontativen Situationen - also die Fähigkeit zur sozialen Interaktion und Kommunikation. Diese Maßstäbe waren vorgegeben und wurden vorher mitgeteilt, der "Überraschungsfaktor" war aber insgesamt erheblich, da die Übungen und ihre Inhalte erst im AC bekannt gemacht wurden (und auch hier nicht im einzelnen offen gelegt werden sollen).

**Wer hat "getestet"?**

Zuständig für die Beobachtung und Bewertung war die Beobachterkonferenz, die von einer externen Psychologin moderiert wurde und sich jeweils aus drei (justiz)"internen" und drei "externen" Personen aus anderen Hamburger Behörden zusammen setzte. Es wurden "gemischte Beobachterduos" gebildet, um bei jeder Übung eine Person parallel beobachten zu können. Eine spezielle - und gute! - Vorgabe war, dass die justizinternen Beobachterinnen und Beobachter die zu Beobachtenden nicht kennen durften: so wurde größtmögliche Objektivität gewährleistet.

Vor ihrem Einsatz haben die Beobachterinnen und Beobachter ein vom Personalamt ausgerichtetes zweitägiges Training im Kupferhof absolviert, das eine theoretische Vorstellung des Instruments - insbesondere auch eine Befassung mit den "Chancen, Risiken und Nebenwirkungen" - sowie praktische Übungen umfasste. Einige Übungen wurden selbst ausprobiert, wechselseitig das Beobachten und Bewerten nach vorgegebenen Kriterien geübt, ein Feed-Back-Gespräch geführt u.a.m. Ganz einhellige Meinung war: Die Teilnahme an dem Training ist ein Muss- sonst kann man der anspruchsvollen Aufgabe, in einem AC zu beobachten, nicht gerecht werden!

**Wie liefen Beobachtung und Bewertung "technisch" ab?**

Um das Ergebnis vor die Klammer zu ziehen: nicht ganz einfach, recht aufwendig, aber mit validen Ergebnissen!

*- Bei den Übungen*

Zur Bewertung der abzuprüfenden Fähigkeiten war eine Skala vorgegeben, die von 1 bis 6 reichte (genauer: von 1=gar nicht ausgeprägt/ nicht sichtbar bis 6 = überdurchschnittlich ausgeprägt/ ausgezeichnet sichtbar)

Bei einem "Beobachterduo" nahm jede bzw. jeder diese Bewertung zunächst "im Stillen" für sich vor. Anschließend wurde das Ergebnis abgestimmt. Die endgültige Bewertung musste einstimmig erfolgen, und es durften nur volle Punkte nach der Bewertungsskala vergeben werden. Wurde eine

Fähigkeit in mehreren Übungen abgeprüft, waren die Einzelbewertungen abschließend zu einer Gesamt"note" nach der Bewertungsskala zusammen zu ziehen. Nur hierbei war die Vergabe von halben Punkten möglich. In Zweifels- oder Streitfällen - die es durchaus gab - wurde "der Fall" vor der gesamten Beobachterkonferenz diskutiert. Unter Moderation der externen Psychologin wurde verhandelt, bis letzten Endes eine Einigung bzw. ein einheitlicher Wert erzielt waren.

*- In der Schlussrunde*

Hier wurde es erst recht anspruchsvoll: die Beobachterkonferenz hatte die Aufgabe, die für jede bzw. jeden ermittelten (Gesamt) Ergebnisse an dem Anforderungsprofil zu messen, die individuelle Potenzialaussage zu formulieren und Empfehlungen für Förder- bzw. Personalentwicklungsmaßnahmen auszusprechen. Das - vorher entworfene - Anforderungsprofil beschrieb die Führungsfähigkeiten, die für eine Führungsposition (A12) in der Justiz mit zu bringen sind. Die Potenzialaussage ergab sich nach Abgleich des "Ist" mit dem "Soll". Sie reichte über vier Stufen von A bis D (von "schlechter" zu "besser":

A: Entwicklungsmöglichkeiten des/der Teilnehmer/in werden (nur) auf der gegenwärtigen Ebene gesehen;
B: Der/ die Teilnehmer/in bringt Potenziale für neue, erweiterte Aufgaben auf der gegenwärtigen Ebene mit.
C: Der/ die Teilnehmer/in kann die Anforderungen der nächsthöheren Ebene mittelfristig bewältigen, wenn gezielte Fördermaßnahmen durchgeführt werden;
D: Der/ die Teilnehmer/in bringt Potenziale für die Bewältigung der Anforderungen der nächsthöheren Ebene mit).

Das Gros der Potenzialaussagen bewegte sich, was wohl nicht weiter verblüffen wird, auf den Ebenen B und (schon seltener) C. Die Empfehlungen für die weitere Förderung wurden auf die einzelne Person, ihre Ergebnisse und auch die speziellen Verhältnisse, beispielsweise im Strafvollzug, abgestimmt. Es gab hier eine erhebliche Bandbreite. Einige Beispiele dazu:

Aussage A: Aufgabenwechsel auf gleicher Ebene.
Aussage B: Teilnahme an internem Traineeprogramm; Supervisionsgruppe; Mentoring; Training Präsentationstechnik; Training Konfliktmanagement / Strategien zur konstruktiven Konfliktbewältigung; Training Kreativitätstechniken.
Aussage C: Teilnahme an mehrtägigem Managementtraining.

Es versteht sich, dass das Verfahren für die Beobachterkonferenz "kräftezehrend und zeitraubend" war. Es wurde bis weit in die Abende hinein beraten und in einigen Fällen auch heftig diskutiert- aber der Aufwand hat sich gelohnt.

Nach den beiden Testdurchläufen hat das Personalamt für die Teilnehmerinnen und Teilnehmer jeweils ein schriftliches Kurzgutachten erstellt, das auf etwa drei Seiten die wesentlichen Ergebnisse, die Potenzialaussage und die Empfehlungen entsprechend dem Beschluss der Beobachterkonferenz zusammen fasste. Zeitnah nach dem PE-AC hat dann jede Beobachterin bzw. jeder Beobachter mit zwei Teilnehmerinnen und Teilnehmern ein sog. Feed-Back-Gespräch geführt, bei dem das schriftliche Gutachten zu eröffnen und die Ergebnisse usw. zu erläutern waren. Das ist keine einfache Aufgabe: besonderes Fingerspitzengefühl, Sorgfalt und Zeiteinsatz sind dafür gefragt. Alle Beteiligten waren sich anschließend einig - ein solches Feed-back ist unverzichtbar!

**Und wie war "die Stimmung" bei den Teilnehmerinnen, Teilnehmern und der Beobachterkonferenz?**

Es war klar, dass alle Beteiligten zu Beginn der beiden Testläufe erst einige Hürden zu nehmen hatten: die Teilnehmerinnen und Teilnehmer standen - obwohl sie freiwillig dabei waren - bei diesem Experiment anfänglich doch unter erheblichem Stress und Erwartungsdruck. Das legte sich aber bald. Auch die Beobachterinnen und Beobachter mussten sich erst in ihre zwar "trainierten", aber noch nicht in der Praxis erprobten neuen und anspruchsvollen Aufgaben einfinden. Das Programm war gedrängt und relativ anspruchsvoll - und sollte das auch sein - wurde aber von allen bewältigt. Letztendlich ist alles - mit nur kleinen Wenn's und Aber's, die sich für die Zukunft ohne weiteres abstellen lassen- gut gelaufen.

Fast alle Teilnehmerinnen und Teilnehmer haben ausdrücklich rückgemeldet, dass sie die Teilnahme nicht bereut haben, weil sie - in einem als objektiv empfundenen Verfahren - viel über sich selbst und ihre Fähigkeiten usw. erfahren konnten. Das galt selbst für diejenigen, die nicht ganz so positiv abgeschnitten haben!

Beweis dafür: deutlich über die Hälfte der Teilnehmerinnen und Teilnehmer hat anschließend entschieden, das schriftliche Gutachten zu ihrer Personalakte zu geben und/oder die ausgesprochenen Empfehlungen für die individuelle Personal-

förderung aufzugreifen! Ein Ergebnis, das überzeugt hat!

***Das Ergebnis des Pilotprojektes für die Hamburger Justiz***

Nach dem das Pilotprojekt "Personalentwicklungs-Assessment-Center" so positiv ausgegangen ist, hat sich die *Lenkungsgruppe Justiz 2000* kürzlich für die reguläre Einführung des PE-AC entschieden: bei den Gerichten, Staatsanwaltschaften und den Ämtern der Justizbehörde soll das PE-AC für den Führungskräftenachwuchs des gehobenen (Justiz)Dienstes, der bereits ein spezielles Schulungsprogramm durchläuft, zur Pflicht werden. Das bedeutet, dass zukünftig auch das schriftliche Gutachten zur Personalakte gelangt. Es soll innerhalb eines Fünfjahreszeitraums (nach dem sein Aussagewert verfällt) bei Auswahlverfahren Berücksichtigung finden.

Für den Strafvollzug reicht die Entschließung noch weiter: die Pflichtteilnahme ist demnächst vorgesehen für **alle** Beschäftigten der Besoldungsgruppe A11 wie für vergleichbare Angestellte, für weitere Zielgruppen ist die Einführung in Aussicht genommen (Beschäftigte der Besoldungsgruppe A12, ggf. für Beschäftigte A13 gehobener Dienst, Beschäftigte des höheren Vollzugs- und Verwaltungsdienstes und Psychologen sowie für vergleichbare Angestellte; damit soll die Entwicklung von Führungskräftenachwuchs für leitende Positionen im Strafvollzug wie Anstaltsleiter/in und stellvertretende/r Anstaltsleiter/in gefördert werden).

**Was war für die Entschließung letztlich ausschlaggebend?**

Das Personalentwicklungs-Assessment-Center hat umfassende, objektive und valide Potenzialaussagen sowie abgestimmte PE-Empfehlungen geliefert. Auf diesen Grundlagen kann die notwendige individuelle und systematische Planung und Förderung der Beschäftigten ansetzen und aufbauen. Das Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräch und die Beurteilung können nichts Vergleichbares leisten.

Das PE-AC lässt sich als "Instrument zur Potenzialanalyse" außerdem anderweit einsetzen, weil es unproblematisch auch für andere Zielgruppen bzw. andere Anforderungsprofile zugeschnitten werden kann.

In Anbetracht der Vorteile ist der Aufwand in personeller und finanzieller Hinsicht vertretbar. Er rechnet sich jedenfalls dann, wenn man das PE-AC gezielt für "ausgesuchte Zielgruppen und besondere Gelegenheiten" vorsieht, wie es jetzt praktiziert werden soll. Hierzu folgendes: der Personalaufwand schlägt sicher deutlich zu Buche. Die Veranstaltungskosten fallen allerdings nicht erheblich ins Gewicht. Für das Beobachtertraining im Kupferhof entstehen den Behörden keine Teilnahmekosten - es ist Teil des zentralen Fortbildungsangebotes des Personalamtes.

Die eigentlichen Durchführungskosten (Kosten für externe Moderation, externen Tagungsort usw.) für das PE-AC belaufen sich auf etwa 1.500,- bis 1.800,- DM, maximal ca. 2.000,- DM, pro Teilnehmer/in. Weiter zu veranschlagen sind die Kosten für die Umsetzung der PE-Empfehlungen. Hier muss man vor allen Dingen sehen: beim PE-AC geht es gerade nicht um die Bestenauswahl und -förderung (wie etwa beim Auswahl-AC). **Alle** Teilnehmerinnen und Teilnehmer verdienen die ihnen gemäße Förderung, niemand darf durch das Raster fallen! Die Umsetzung der Empfehlungen **muss** sich anschließen, was weiteren Ressourceneinsatz personeller und finanzieller Art erfordert. Andernfalls konterkariert man das PE-AC bzw. es lohnt die Investition und den Aufwand von vorn herein nicht, und man wird auch nicht die notwendige Akzeptanz für die Teilnahme erreichen. Das sollte aber endgültig niemanden abschrecken. Betrachtet man es praktisch, kommt die Umsetzung von PE-Empfehlungen nicht unbedingt teuer oder teurer. Die Bedarfe können teilweise über das zentrale Fortbildungsangebot abgedeckt werden. Im übrigen sind Mittel für die dezentrale Fortbildung umzuschichten. Sie können und sollen für die Teilnehmer an einem PE-AC zielgerichteter, "maßgeschneiderter" und damit letztendlich effizienter investiert werden.

Abschließend ist nicht zu vergessen: über ein PE-AC und entsprechende Förderung der geeigneten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter lässt sich (nicht nur, aber auch) die Personalauswahl für Führungspositionen optimieren - oder andersherum - es lassen sich "Fehlbesetzungen" vermeiden. Dazu ein kleines Rechenbeispiel, bezogen auf eine Führungsposition A 12, das für sich sprechen soll: nach aktuellen Budgetwerten fallen für einen Beschäftigten der Besoldungsgruppe A11 pro Jahr Kosten von 98.000,- DM, in insgesamt 30 weiteren Dienstjahren also von 2.940.000,-DM an. Für einen Beschäftigten der Besoldungsgruppe A 12 ergeben sich Beträge von 113.600,- DM pro Jahr bzw. von 3.408.000,- DM in 30 Jahren. Will man die Konsequenzen einer personellen Fehlentscheidung finanziell bemessen (wobei diese rein rechnerische Betrachtungsweise eigentlich zu kurz greift, weil natürlich auch die sonstigen Folgen einer personellen Fehlbesetzung berücksichtigt werden müssten), geht es zumindest um den Differenzbetrag zwischen beiden Stufen, also immerhin 15.6000,- DM p.a. bzw. 468.000,- DM in 30 Jahren. Danach kann man wohl kaum noch zweifeln, dass ein PE-AC und abgestimmte Fördermaßnahmen, die dies vermeiden helfen, eine lohnende Investition sind und letzten Endes mehr sparen können, als sie kosten !

# Frisch gewagt - und ganz gewonnen
# - Das Entwicklungs-Assessment-Center aus der Sicht einer Teilnehmerin -

Monika Sprenger, JVA Am Hasenberge

Da ich zur zweiten Teilnehmergruppe für das Assessment-Center gehörte, hatte ich das Glück, die unterschiedlichsten persönlichen Erfahrungen der ersten Gruppe zu hören. Sie reichten von Blödsinn, anstrengend, interessant, spannend, schwierig bis zu sinnlos und eine tolle Erfahrung. Ein einheitliges Bild über das, was mich erwarten würde, hatte ich danach jedenfalls nicht!

Es kam deshalb für mich die Frage auf, ob meine Entscheidung, am AC teilzunehmen, eigentlich glücklich war. Aber dann siegte die Neugier: Wird das Bild, das ich von mir selbst habe, von anderen geteilt? Überschätze ich mich? Fordere ich mich nicht genügend? Die Möglichkeit, mich auszuprobieren und von unbekannten, kompetenten Menschen etwas über meine Fähigkeiten zu erfahren, reizte mich. Und ich habe es nicht bereut!

10 Teilnehmer wurden von 6 Personen „beobachtet". Dies schafft, zusammen mit der

persönlichen Erwartungshaltung und Unsicherheit ob der Anforderungen, natürlich eine Prüfungssituation. Diese war aber schnell erträglich. Das lag sicherlich zum einen an den Teilnehmern und dem netten Umgangston untereinander, aber zum anderen auch an den Beobachtern. Denen ist es tatsächlich gelungen , keine Regungen zu zeigen und damit nicht schon vor zu benoten bzw. zu beeinflussen. Dies wurde zwar vorher so angekündigt, aber ich habe es mir nicht vorstellen können, zumal ich weiß, dass ich dies nicht könnte. Die Aufgaben waren klar umrissen, hatten nichts mit unserem Arbeitsgebiet zu tun und erforderten Logik, Ideen, Fleiß, Esprit, Überzeugung, Selbstsicherheit und Ausdrucksfähigkeit (die Reihenfolge ist willkürlich gewählt ).

Also durchaus Dinge, die mir im beruflichen Alltag auch abverlangt werden - wie beruhigend. Teilweise durften wir bei der Präsentation anderer Teilnehmer dabei sein und dies war - zumindest für mich - unglaublich spannend und informativ. Denn es ermöglichte mir, mich selbst ein wenig zu bewerten.

Den wichtigen Rat „ nimm es ernst" habe ich befolgt und möchte diesem hinzufügen:

*Zeig, was Du kannst.*

Dies möchte ich durch ein Beispiel verdeutlichen:

Aufgabe war die Erstellung einer Wirtschaftlichkeitsstudie. Nachdem in einer kleinen Gruppe jeder sein Ergebnis vorgetragen und begründet hatte, wurde erwartet, dass wir zu einer gemeinsamen Linie fanden und diese dann präsentierten. In der Diskussion darüber (die natürlich Teil der Beobachtung war) waren wir uns zwar über das Ziel im klaren, nicht aber über den Weg. Nachdem ich mich mit meinen Vorstellungen nicht durchsetzen konnte, habe ich mich innerlich aus der Diskussion zurückgezogen. Dies wurde später negativ bewertet. Ich hätte mit mehr Verve und Überzeugungskraft für meinen Weg „fechten müssen". Das wird eben von einer Führungskraft erwartet: wenn ich von etwas überzeugt bin, muss ich mich auch mit meiner gesamten Persönlichkeit und meinem gesamten Können dafür einsetzen. Das heißt nicht, das dies auf Kosten anderer geschehen muss.

Mir hat das Assessment-Center Spaß gemacht. Zu keinem Zeitpunkt fühlte ich mich unsicher oder nicht akzeptiert. Es war eine wichtige Selbsterfahrung!

Ich halte das Assessment-Center für eine gute Möglichkeit, Fähigkeiten zu erkennen und damit die für den Einzelnen in Frage kommenden Fördermaßnahmen zu finden und anzuwenden. Anregen möchte ich, dieses Instrument in der Justiz und speziell im Strafvollzug auch schon für Vertreter der Besoldungsstufe A 10 einzusetzen, um schon frühzeitig und gezielt Schwächen ausgleichen und besonderen Fähigkeiten gerecht werden zu können.

# *Aktuelles aus dem Öffentlichen Dienst*

## Änderung des Hamburgischen Personalvertretungsgesetzes

Torsten Bannasch

Mit dem "Gesetzes zur Einführung der Altersteilzeit für hamburgische Beamte" ist auch das Hamburgische Personalvertretungsgesetz geändert worden. Der Mitbestimmungstatbestand in § 87 Absatz 1 Nummer 11a hat folgende Fassung erhalten:

" 11a. Ablehnung eines Antrags auf

a) Teilzeitbeschäftigung nach § 76a oder § 76c und Ermäßigung der regelmäßigen Arbeitszeit nach § 89 des Hamburgischen Beamtengesetzes,
b) Urlaub nach § 89 oder § 95a des Hamburgischen Beamtengesetzes,
c) Teilzeitbeschäftigung nach § 15b des Bundes-Angestelltentarifvertrags (BAT) oder des Manteltarifvertrags für Arbeiter der Länder (MTArb) sowie nach dem Tarifvertrag zur Regelung der Altersteilzeit und
d) Urlaub nach § 50 Absatz 1 BAT oder § 55 Absatz 1 MTArb,"

Mit dieser Gesetzesänderung wurde der Mitbestimmungstatbestand einerseits redaktionell an zwischenzeitliche Änderungen des Beamtengesetzes angepasst. Zum anderen wurde auch die Ablehnung von Anträgen auf Altersteilzeit der Mitbestimmung unterworfen.

Neu ist, dass künftig auch die Ablehnung von Anträgen auf Urlaub oder Teilzeitbeschäftigung aus familiären Gründen sowie von Anträgen auf Altersteilzeit bei Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern nach den einschlägigen tarifrechtlichen Vorschriften der Mitbestimmung durch die Personalräte unterliegt.

## Altersteilzeit für die hamburgischen Beamtinnen und Beamte

Torsten Bannasch

Durch das "Gesetz zur Einführung der Altersteilzeit für hamburgische Beamte" vom 27. April 2000 (Hamburgisches Gesetz- und Verordnungsblatt Seite 85) besteht jetzt auch für hamburgische Beamtinnen und Beamte die Möglichkeit, in Altersteilzeit zu gehen.

Die gesetzliche Regelung weicht in einigen wesentlichen Punkten von der Regelung für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, aber auch von den Altersteilzeitregelungen für Beamtinnen und Beamte des Bundes und anderer Bundesländer ab. Sie sieht im Wesentlichen folgendes vor:

Beamtinnen und Beamten kann auf Antrag Altersteilzeit bis zum Beginn des Ruhestandes bewilligt werden, wenn

- sie das 58. Lebensjahr vollendet haben,
- sie in den letzten fünf Jahren vor dem Beginn der Altersteilzeitbeschäftigung insgesamt mindestens drei Jahre vollzeitbeschäftigt waren,
- die Teilzeitbeschäftigung spätestens am 1. August 2004 beginnt und
- dringende dienstliche Belange der Bewilligung nicht entgegenstehen.

Der Umfang der Arbeitszeit beträgt 60% der regelmäßigen Arbeitszeit.

Während der Altersteilzeit wird den Beamtinnen und Beamten ein Zuschlag zu ihrer Besoldung gezahlt, so dass sie im Ergebnis etwa 83% ihrer letzten Nettobezüge erhalten. Die Zeit einer Teilzeitbeschäftigung im Altersteilzeitmodell wird zu neun Zehnteln als ruhegehaltfähige Dienstzeit berücksichtigt, also wie eine Teilzeitbeschäftigung mit einer Arbeitszeit von 90% der regelmäßigen Arbeitszeit.

Die Altersteilzeit kann als sogenanntes "Teilzeitmodell" oder als "Blockmodell" ausgeübt werden. Beim Teilzeitmodell wird die Arbeitszeit durchgehend für die gesamte Dauer des Bewilligungszeitraums auf 60% der regelmäßigen Arbeitszeit reduziert. Beim Blockmodell wird die über den gesamten Zeitraum zu erbringende Arbeitszeit vorab geleistet und anschließend durch volle Freistellung

vom Dienst ausgeglichen; für den Lehrerbereich gilt das Teilzeit-, für die Vollzugsdienste und bei der Feuerwehr gilt das Blockmodell obligatorisch.

Schwerbehinderten im Sinne des Schwerbehindertengesetzes und Beamtinnen und Beamtinnen bzw. Beamten, für die das vollendete 60. Lebensjahr die gesetzliche Altersgrenze ist, kann Altersteilzeit bereits nach Vollendung des 55. Lebensjahres bewilligt werden. Hochschullehrer/innen und Richter/innen sind von der Altersteilzeitregelung ausgenommen.

Weitergehende Informationen erhalten Sie im Intranet des Personalamts unter der Adresse ***www.personalamt.hamburg.de***, wenn Sie dort im Handbuch des Personalrechts nachschlagen.

## Verbesserungen beim Erziehungsurlaub

Ellen Widmer

Derzeit befindet sich das "Dritte Gesetz zur Änderung des Bundeserziehungsgeldgesetzes" im Gesetzgebungsverfahren des Bundes. Mit dem Gesetz sollen u.a. die Bedingungen für die Inanspruchnahme von Erziehungsurlaub verbessert werden.

Besonders interessant sind dabei die geplanten flexibleren Möglichkeiten der Inanspruchnahme von Erziehungsurlaub für die Eltern. Entgegen der bisherigen Rechtslage sollen zukünftig **beide Eltern** gemeinsam, d.h. **gleichzeitig** Erziehungsurlaub in Anspruch nehmen können; ein **Anteil** des Erziehungsurlaubsanspruchs **von bis zu zwölf Monaten** soll über die grundsätzlich bestehende Grenze der Vollendung des dritten Lebensjahres des Kindes hinaus **bis zum 8. Geburtstag übertragbar** sein (beispielsweise um nach der Einschulung des Kindes zur Betreuung zur Verfügung zu stehen); die **Grenze der zulässigen Teilzeitbeschäftigung** während des Erziehungsurlaubs soll von bisher 19 Std. wöchentlich **auf 30 Std. wöchentlich erhöht** werden; außerdem sollen die Eltern zukünftig grundsätzlich einen **Anspruch auf Teilzeitarbeit** mit der Möglichkeit der Rückkehr in die Vollbeschäftigung nach Ablauf des Erziehungsurlaubs haben.

Nach In-Kraft-Treten des Gesetzes wird das Personalamt ausführlich über die Neuregelungen informieren."

# *Kurznachrichten*

## Ausbildung für den gehobenen allgemeinen Verwaltungsdienst: Neue Studienordnung in Kraft getreten

Rolf Bendixen

Über die Neugestaltung der Ausbildung für den gehobenen allgemeinen Verwaltungsdienst hatten wir in *blickpunkt personal 3/98 und 3/99* ausführlich berichtet.

Seit dem 1. Oktober 1998 studieren die Regierungsinspektor-Anwärterinnen und Anwärter nach dem neuen Ausbildungs- und Prüfungsrecht (Stichwort: der reformierte Studiengang Allgemeine Verwaltung wird nunmehr mit dem rechtswissenschaftlichen und dem wirtschaftswissenschaftlichen Studienschwerpunkt an der Fachhochschule für Öffentliche Verwaltung angeboten). Die ersten Absolventinnen und Absolventen des neu gestalteten Ausbildungsganges werden im September des nächsten Jahres die Ausbildung beenden.

Nachdem der Senat mit der Dritten Verordnung zur Änderung der Ausbildungsordnung und der Prüfungsordnung für die Laufbahn des gehobenen allgemeinen Verwaltungsdienstes vom 29. Juni 1999 (Hamburgisches Gesetz- und Verordnungsblatt Seite 134), die mit Wirkung ab 1. Oktober 1998 in Kraft getreten ist, die erforderliche Rechtsgrundlage geschaffen hatte, hat die Fachhochschule für Öffentliche Verwaltung parallel eine neue "Studienordnung für die Ausbildung zur Laufbahn des gehobenen allgemeinen Verwaltungsdienstes im Studiengang Allgemeine Verwaltung an der Fachhochschule für Öffentliche Verwaltung" erarbeitet. Diese ist vom Personalamt inzwischen genehmigt und am 14. April 2000 im Amtlichen Anzeiger (Seite 1297) bekannt gemacht worden. Damit ist die Ausbildungsreform - was die rechtlichen Grundlagen betrifft - abgeschlossen.

## Hamburger Mobilitätsprogramm jetzt auch über die Landesgrenzen hinaus bekannt

Rüdiger Bente

In der Ausgabe 1/2000 von blickpunkt personal wurde in mehreren Artikeln ausführlich zum Schwerpunktthema Mobilität berichtet. Diese Artikel stießen in Niedersachsen auf reges Interesse, denn dort wird zurzeit überlegt, in welcher Form die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter über ihr jetziges Aufgabenfeld hinaus qualifiziert werden können. Das Personalamt wurde daher gebeten, über die bisherigen Erfahrungen mit dem Mobilitätsprogramm zu berichten. Anlässlich einer Besprechung der Personalreferentinnen und Personalreferenten der niedersächsischen obersten Landesbehörden in Hannover konnten dort die hamburgischen Erkenntnisse vorgetragen werden.

Da in Niedersachsen die Überlegungen zu diesem Thema noch nicht abgeschlossen sind, waren gerade die hamburgischen Erfahrungen für den dortigen Meinungsbildungsprozess von großem Interesse. In einem ersten Schritt ist geplant, die Förderung der Mobilität im Bereich der niedersächsischen Ministerien einzuführen. Vorstellbar sind hier Ring- oder 1:1-Tausche. Wie bei uns in Hamburg auch, steht dabei der personalentwicklungspolitische Ansatz sowie die freiwillige Teilnahme im Vordergrund.

Außerdem hatte das Land Sachsen-Anhalt alle Bundesländer zu einem ersten 2-tägigen Erfahrungsaustausch zum Thema **Zentrale Stellen- und Personalbörsen** nach Magdeburg eingeladen. Hamburg war durch das Mobilitätsbüro vertreten. Dabei stellte sich heraus, dass in vielen Bundesländern zentrale Stellen- oder Personalbörsen existieren, die in erster Linie mit der Aufgabe betraut sind, einen sozialverträglichen Personalkosten- und Stellenabbau für ihren Bereich zu realisieren. In einigen Bundesländern bewegt sich dabei die Verpflichtung zum Stellenabbau im 4- bzw. 5-stelligen

Bereich. Auch verfügen die zentralen Börsen teilweise über bemerkenswerte Eingriffsmöglichkeiten. So muss in einigen Ländern jede freie Stelle dieser Zentraleinrichtung gemeldet werden. Von dort erfolgt dann ein Besetzungsvorschlag. Wird diesem Vorschlag nicht gefolgt, kann die Stelle für die Dauer von 24 Monaten zu Nachbesetzung gesperrt werden.

Solche Handlungsansätze verfolgt das hamburgische Mobilitätsprogramm allerdings nicht und das ist auch gut so. Denn die in der Vergangenheit mit den hamburgischen Behörden und Ämtern geführten Gespräche machten nämlich sehr deutlich, dass mit der Einrichtung einer zentralen Stellen- bzw. Personalagentur auch eine Vielzahl von Problemen verbunden sind, die hier nur angedeutet werden können:

- Gefahr des Negativimages - Vorbehalte gegenüber Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die die Vermittlung einer zentralen Personalbörse in Anspruch nehmen ("gute Mitarbeiter sind von sich aus mobil");
- Ablehnung der Behörden und Ämter, Transparenz über Maßnahmen zum Personalabbau herzustellen (z.B. Offenlegung der vorhandenen freien Stellen);
- Widerstand gegen Besetzungsvorbehalte einer zentralen Stellenbörse.

Ziel des seit Herbst 1998 existierenden Programms zur Verbesserung der individuellen Entwicklungschancen durch berufliche Mobilität ist es vielmehr, die Entwicklungs- und Qualifizierungschancen der Beschäftigten über gezielt ausgesuchte und zeitlich befristete Einsätze in anderen beruflichen Verwendungen zu verbessern. In der hamburgischen Verwaltung hat die Förderung der überbehördlichen Mobilität einen hohen personalpolitischen Stellenwert und eine ausgeprägte Tradition.

Personalauswahl- und Beförderungsentscheidungen beruhen nicht zuletzt auf der von den Bewerberinnen und Bewerbern gezeigten Mobilität.

Die Eckpunkte des Programms, das ausdrücklich personalentwicklungspolitisch und nicht personalwirtschaftlich motiviert ist, sind in einer Vereinbarung nach § 94 des Hamburgischen Personalvertretungsgesetzes zwischen dem Senat und den Spitzenorganisationen der Gewerkschaften und Berufsverbände verankert. Für einen Personalkosten- und Stellenabbau findet das Mobilitätsprogramm also keine Anwendung!

Bei den Vertreterinnen und Vertretern der anderen Bundesländer stieß die Intention des Mobilitätsprogramms und die damit verbundenen bisherigen Erfahrungen auf reges Interesse, weil auch in ihren bereichen eine große Nachfrage an beruflicher Mobilität besteht. Dieser Erfahrungsaustausch hat Dieser Erfahrungsaustausch hat möglicherweise dazu beigetragen, dass ähnliche Programme jetzt auch in anderen Bundesländern initiiert werden.

## Auch die Verwaltungsschule im Intranet des Personalamtes

Stefan Müller

Die Verwaltungsschule ist mit ihrem Ausbildungs- und Weiterbildungsangebot jetzt auch im Intranet des Personalamtes vertreten. Sie können sich im Einzelnen informieren über

- die Ausbildung für den mittleren allgemeinen Verwaltungsdienst
- die Qualifizierungskurse zur beruflichen Mobilitätsförderung
- die Weiterbildungskurse im Personalrecht
- die Abendkurse
- die dezentralen Inhouse-Veranstaltungen
- die Lehrgänge zur Vermittlung der Ausbilder-Eignung und
- die Vorbereitungskurse zur Teilnahme am Aufstiegsstudium für den gehobenen allgemeinen Verwaltungsdienst.

***Interessiert ? Neugierig?***

Einfach unter

**http://www.personalamt.hamburg.de**

nachschauen und dann die Verwaltungsschule anklicken.

## Es geht aufwärts - die Ausbildungszahlen steigen

Rolf Bendixen

Im Juli 2000 hat das Personalamt die Einstellungszahlen für die Ausbildungen im mittleren und gehobenen allgemeinen Verwaltungsdienst – Ausbildungsbeginn am 1. Oktober 2001 – festgelegt. Vorangegangen war die vierte Runde der Nachwuchsbedarfsplanung in den Senatsämtern, Behörden und Bezirksämtern (das Planungsverfahren hatten wir in *blickpunkt personal* Nr. 4/99, Seite 11 vorgestellt). Gegenüber den vorherigen Planungsrunden sind im Ergebnis deutlich höhere Personalbedarfe zum jeweiligen Ausbildungsende (1. Oktober 2003/ 1. April 2004 im mittleren Dienst, 1. Oktober 2004 im gehobenen Dienst) definiert worden, insbesondere wegen der voraussehbaren hohen Altersabgänge.

Eingestellt werden deshalb zum 1. Oktober 2001 146 Nachwuchskräfte, und zwar 74 zur Ausbildung für den mittleren allgemeinen Verwaltungsdienst (je zur Hälfte Regierungssekretär-Anwärterinnen/ Anwärter sowie Auszubildende zu Verwaltungsfachangestellten) und 72 Regierungsinspektor-Anwärterinnen/Anwärter zur Ausbildung für den gehobenen allgemeinen Verwaltungsdienst. Nachfrageentsprechend werden im gehobenen Dienst zwei Studiengruppen mit dem rechtswissenschaftlichen und eine Studiengruppe mit dem wirtschaftswissenschaftlichen Studienschwerpunkt gebildet.

Zum Vergleich: Am 1. Oktober 2000 werden 100 Nachwuchskräfte ihre Ausbildung beginnen. - Die Talsohle bei den Ausbildungszahlen scheint nunmehr überwunden.

## Alle geeigneten Nachwuchskräfte übernommen

Rolf Bendixen

Allen für eine Beschäftigung geeigneten Ausbildungsabsolventinnen und -absolventen des mittleren und des gehobenen allgemeinen Verwaltungsdienstes, die am 30. September 2000 ihre Ausbildung beendet haben, konnte ein Arbeitsplatz vermittelt werden.

36 Nachwuchskräfte des mittleren und 45 Nachwuchskräfte des gehobenen Dienstes haben am 2. Oktober 2000 ihre Berufstätigkeit in den Behörden und Ämtern aufgenommen, nachdem sie an einer Feierstunde im Hamburger Rathaus teilgenommen hatten. Den Lehrgangsbesten ist dort - einer langen Tradition folgend - ein Buchgeschenk überreicht worden.

Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer am prüfungsgebundenen Aufstieg vom mittleren in den gehobenen allgemeinen Verwaltungsdienst sind nach ihrer erfolgreichen Ausbildung in ihre Beschäftigungsbehörden zurückgekehrt. Sie können sich jetzt auf freie Arbeitsplätze des gehobenen Dienstes bewerben.

***Das Schwerpunktthema der kommenden Ausgabe von blickpunkt personal:***

blickpunkt personal 4/2000 wird sich mit dem Schwerpunktthema „**Beurteilungswesen**“ 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 4/2000 ist für den 10. November 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) 428 31 14 10 (BN 0 428 31)
Telefax: (040) 428 31 22 26 (BN 0 428 31)

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

*Redaktion und Druckvorbereitung:*
Petra Lotzkat (V.i.S.d.P.),
Sabine Behrendt,
Bernd Holtschneider

*Druck:*
Druckerei der JVA Am Hasenberge

*Auflage:*
1.250 Stück

*Ausgabe:*
4. Jahrgang, Oktober 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.