



blickpunkt personal

Aktuelles, Aktivitäten, Ansichten

Editorial

Nichts ist so beständig wie der Wandel!

Liebe Leserinnen, liebe Leser,

der so dachte, lebte vor 2500 Jahren und hieß Heraklit. Seine These war, daß alles in Bewegung ist und nichts ewig währt!

Diese Grundaussage des griechischen Philosophen ist nicht nur zutreffend, sie hat eine ungeheure Dynamik bekommen: Unternehmen und öffentliche Verwaltungen, die es nicht vermögen, klar definierte Leistungen wirtschaftlich an ihre Kunden zu bringen, können sich am Markt nicht behaupten und sind nicht wettbewerbsfähig.

Aktuell ist also nicht mehr die Frage ob, sondern wie sich der Wandel vollzieht. Jedes Unternehmen und jede Verwaltung muß sich der großen Herausforderung stellen, ein Leben in und mit instabilen Umwelten zu etablieren.

Wie wird es im ausgehenden Jahrtausend gelingen, unser Leben und unsere Arbeit zu organisieren und den Wandel nicht als destruktiv und chaotisch zu erleben? Oder anders gefragt: Ist der Wandel ein steuerbarer, planvoller Prozeß oder ist nicht gerade das Charakteristische an tiefgreifenden Veränderungen ihre Option auf verschiedene mögliche Resultate?

Heraklit beschrieb nicht nur den Wandel, sondern auch die (Überlebens-)Chancen der Individuen und Organisationen darin: Den eigenen Sinnen und Wahrnehmungen trauen. Demnach können diejenigen besser in und mit Veränderungen umgehen, die sich ihrer Stärken und Schwächen bewußt sind, die wissen, wo ihr Platz ist und was sie anderen geben können.

Übertragen auf Organisationen heißt das, Selbstbewußtsein und Selbststärke zu entwickeln durch die Reflektion über Sinn und Ziel der Arbeit, des Angebots, sowie des Stils und der Form der Zusammenarbeit. Eine möglichst breite Beteiligung an diesem Prozeß mündet in die Erstellung eines Leitbildes, und wir freuen uns, das Leitbild des Personalamtes druckfrisch mit dieser Ausgabe des blickpunkt personal auszuliefern.

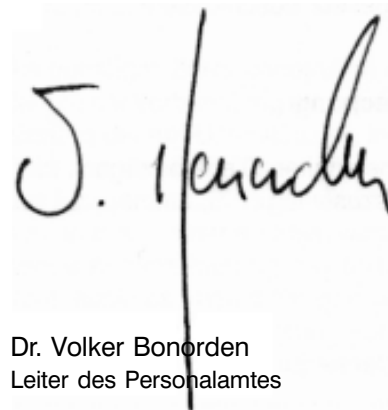
Das Schwerpunktthema dieses Heftes heißt Service-Center Personalwesen. Mehrere Beiträge beschreiben ihren Weg zur Kundenorientierung. Dabei geht es wie bei der Leitbildentwicklung darum, Vertrauen in die eigenen Leistungen zu stärken. Der Weg dahin führt über die differenzierte Betrachtung der Kunden und ihrer Wünsche. Wer sind unsere Kunden, was wollen, was brauchen sie und wie entsprechen wir den Kundenwünschen ohne die Wirtschaftlichkeit und uns zu vernachlässigen?

Eine weitere Möglichkeit der realistischen Selbsteinschätzung bietet das Nachdenken über neue Organisationsmodelle. Wie schaffen wir die zweckmäßige Organisation, in der Selbstverantwortung und Kreativität der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ihren Platz haben und unser Angebot ressourcenbewußt an die Kunden gebracht wird?

Wer sich mit diesen Themen auseinandersetzt, wird mehr Fragen als Antworten haben und auszuhalten, daß es nicht immer die eine richtige Antwort gibt, ist ein Schritt auf dem Weg des Bestehens im Wandel. Man könnte noch weiter gehen und sagen, eine Unternehmenskultur, die Fragen zuläßt und nicht immer sofort Antworten parat hält, in der gedeihen soziale Kompetenzen, menschliche Fähigkeiten wie Freundlichkeit, Einfühlungsvermögen, oder die Fähigkeit zuzuhören. Eine solche Organisation wird Kundenorientierung verstehen als umfassende Problemlösung mit hochwertigem Service für den Kunden zu einem wettbewerbsfähigen Preis. Die Führungskultur wird geprägt sein von der Fähigkeit, Teams in ihrer Leistungsfähigkeit erfolgreich zu machen, sie in ihrer Selbststeuerung zu unterstützen, ohne dabei auf hierarchische Machtformen zurückgreifen zu müssen.

Der Weg dahin verläuft nicht gradlinig, aber ist es nicht langweilig, ständig auf eingetretenen Pfaden zu bleiben?

Ihr



Dr. Volker Bonorden
Leiter des Personalamtes

Inhalt

Editorial

Nichts ist so beständig wie der Wandel!	1
---	---

Aus dem Personalamt

Die Erarbeitung eines Ziel-/Leitbildes für das Personalamt - ein Erfahrungsbericht	3
Kundenbefragung beim Arbeitsmedizinischen Dienst (AMD)	5
„... eine neue Beweglichkeit“	7

Schwerpunktthema: Service-Center Personalwesen

Neue Organisationsmodelle für die Personalarbeit	10
Verwaltungsreform in Berlin - die Serviceeinheit „Personal“	16
Personalabteilung mit neuem Gesicht	18
Die Feuerwehr: Fast am Ziel?	19
Beratungsangebote des Psychologischen Dienstes	22

Aus den Behörden

Tearbeit - Chancen und Herausforderung für Unternehmen - auch für den öffentlichen Dienst?	23
Interimslösung für periodische Beurteilungen	25

Stand von Gesetzgebungsverfahren im öffentlichen Dienst

Leistungsanreize und Beurteilungswesen - Überlegungen und weiteres Vorgehen	28
---	----

Kurznachrichten

Zentrale Fortbildung 1998	30
Versorgungsreformgesetz verabschiedet	31
Neues vom PersonalControlling	31
Wählbarkeit von Beschäftigten des öffentlichen Dienstes	32

Impressum	33
-----------------	----

Aus dem Personalamt

Die Erarbeitung eines Ziel-/Leitbildes für das Personalamt

Thomas Wilharm

- Ein Erfahrungsbericht -

Ziel-/Leitbilder sind ein geeignetes Instrument zur Beschreibung von gemeinsam zu erreichenden Zielen von Unternehmen oder Institutionen der Öffentlichen Verwaltung. Gemeint ist damit das gemeinsame Verständnis über die Aufgaben und Ziele und deren Umsetzung sowie die Art und Weise der Zusammenarbeit.

Ein von allen getragenes und gelebtes Leitbild ist eine gute Grundlage, die dort formulierte Selbstverpflichtung gegenüber den (internen und externen) Kunden bei der Umsetzung qualitativ wirksam zu unterstützen.

1. Zeitlicher Ablauf

Im Laufe des letzten Jahres gab es auf der Leitungsebene des Personalamtes Vorüberlegungen, die in einen ersten Entwurf eines Leitbildes mündeten.

Anfang August '97 schrieb der Leiter des Personalamtes alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Personalamtes an, mit der Bitte, den ersten Entwurf kritisch durchzusehen. Es bestand dabei für alle die Möglichkeit, sich bei Interesse bis Ende des Monats für eintägige Workshops im Herbst anzumelden, um das endgültige Leitbild für das Personalamt zu entwerfen, ggf. unter Einbeziehung des ersten Entwurfes.


Im Oktober '97 fanden vier ganztägige Workshops mit jeweils neun bis zwölf Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern statt. Begleitet wurden alle Workshops von zwei erfahrenen Moderatoren des Personalamtes.

Danach gab es vier - unterschiedlich vollständige - Entwürfe eines Leitbildes, wobei der ursprüngliche Entwurf teilweise Berücksichtigung fand. Diese vier Entwürfe mußten in Deckung gebracht und ergänzt werden. Zu diesem Zweck wurde eine „Endredaktion Leitbild“ gebildet, die sich aus je zwei Vertreterinnen und Vertretern der vier Workshop-Gruppen zusammensetzte.

Diese acht Mitglieder formulierten unter Begleitung der Moderatoren in mehreren Sitzungen einen Entwurf, der Anfang Januar '98 mit einigen Abteilungsleiterinnen und Abteilungsleitern sowie dem Leiter des Personalamtes diskutiert wurde.

Es wurde einvernehmlich beschlossen, den Entwurf - nach kleinen redaktionellen Korrekturen - an alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (inkl. Senator und Staatsrat) zu übersenden, mit der Bitte, bis Ende Februar einen Fragebogen zur Beurteilung auszufüllen und den Entwurf im Kollegenkreis und mit den Vorgesetzten zu diskutieren.

Der Fragebogen sah wie folgt aus:



Fragebogen

1. Wie beurteilen Sie den Entwurf des Leitbildes?

Bitte kreuzen Sie bei jeder Aussage das aus Ihrer Sicht zutreffende an	Trifft zu		
	voll	teilweise	gar nicht
Ich halte die Entwicklung eines Leitbildes für wichtig	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich kann mich mit dem Entwurf identifizieren	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Der Entwurf trägt zu einem neuen "Wir-Gefühl" bei	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Der Entwurf wird in meinem Bereich im Kollegenkreis und mit den Vorgesetzten diskutiert	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Aufgabenvielfalt des Personalamtes wird im Entwurf deutlich	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2. Anregungen und Anmerkungen für die Endredaktion


Insbesondere interessiert uns:

- Was Ihnen am Entwurf gefällt bzw. weniger zusagt und aus welchen Gründen Sie ggf. die obigen Aussagen mit "teilweise" oder "gar nicht" beantwortet haben

- Welche Erwartungen verbinden Sie mit dem Leitbild

- Was müßte aus Ihrer Sicht geschehen, damit das Leitbild erfolgreich umgesetzt wird

- Was Sie schon immer zum Thema Leitbild sagen wollten



- Personalamt -

Der Rücklauf der Fragebögen betrug 12,2% (zwar eine normale Quote für derartige Befragungen, wir hatten aber auf deutlich mehr Rückmeldungen gehofft), der Tenor war insgesamt ermutigend, im einzelnen ergab sich folgendes Bild:

Trifft zu								
Wie beurteilen Sie den Entwurf des Leitbildes ?	voll	%	teilweise	%	gar nicht	%	keine Angaben	%
Ich halte die Entwicklung eines Leitbildes für wichtig	52	63,4	15	18,3	11	13,4	4	4,9
Ich kann mich mit dem Entwurf identifizieren	37	45,1	31	37,8	12	14,6	2	2,4
Der Entwurf trägt zu einem neuen „Wir-Gefühl“ bei	16	19,5	39	47,6	22	26,8	5	6,1
Der Entwurf wird mit Vorgesetzten und im Kollegenkreis diskutiert	26	31,7	36	43,9	17	20,7	3	3,7
Die Aufgabenvielfalt des Personalamtes wird im Entwurf deutlich	51	62,2	25	30,5	2	2,4	4	4,9

Rücklauf: 82 von 672 = 12,2%

Die Endredaktion hatte dann die schwierige Aufgabe, die zahlreichen Anregungen zum Entwurf selbst in mehreren Sitzungen zu diskutieren und einzuarbeiten.

Anfang April wurde der Entwurf abschließend mit dem Leiter des Personalamtes diskutiert und die Endfassung dem Senator und dem Staatsrat übersandt.

Anfang Mai wurde diese erste Fassung des Leitbildes des Personalamtes mit einem gemeinsamen Schreiben (Senator/Staatsrat/Leiter) an alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verteilt. Um den Einführungsprozeß zu unterstützen und eigene Ideen und Handlungskonzepte für die Umsetzung des Leitbildes zu entwickeln, wurde gleichzeitig die Möglichkeit angeboten, sich für im Sommer stattfindende, eintägige Workshops anzumelden.

Der Personalrat hatte an den ersten Workshops selbst teilgenommen, war über die stattfindenden Aktivitäten ständig unterrichtet worden und stand der Erarbeitung eines Leitbildes aufgeschlossen gegenüber.

2. Erfahrungen aus Sicht der Endredaktion

Der Erarbeitungsprozeß der einzelnen Entwurfs-

fassungen war teilweise sehr schwierig, da wir uns unserer Verantwortung bewußt waren, ein Leitbild zu formulieren, mit dem sich möglichst alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter identifizieren konnten. Hinzu kam, daß einzelne Organisationseinheiten bei

den Workshops und dem Rücklauf der Fragebögen stark unterrepräsentiert waren, obwohl sie zahlenmäßig insgesamt fast die Hälfte der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ausmachen.

Das Ringen um Formulierungen und inhaltliche Darstellung hat z.T. viel Zeit gekostet, es hat sich aber aus unserer Sicht gelohnt, nicht zuletzt auch, weil wir in der Gruppe oft so etwas wie „Aufbruchsstimmung“ verspürt haben.

Aus den Rückläufen der Fragebögen ergab sich für uns ein Stimmungsbild, welches deutlich machte, daß nach Ansicht einer Reihe von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die Führungskräfte herausgefordert sind,

das Leitbild vorzuleben. Auch wurde die Wichtigkeit von Führungsgrundsätzen deutlich, deren Entwicklung im vorliegenden Leitbild angekündigt ist.

Sehr wichtig und wohlthuend war, daß seitens der Behördenleitung keinerlei Einflußnahme auf inhaltliche Punkte genommen wurde, sondern das Redaktionsteam Anregungen von jeder Seite offen auf Gehalt prüfen und berücksichtigen konnte.

Hier steckt nach unserer Auffassung auch der Schlüssel für eine mögliche breite Akzeptanz bei der anstehenden Umsetzung.

Die Möglichkeit der stärkeren Mitbestimmung und Einflußnahme „von unten nach oben“, wie sie sich bei der Entwicklung des Leitbildes bot, kann nach unserer Überzeugung in der Folge zu größerer Motivation und zu eigenverantwortlicherer und teamorientierterer Aufgabenerledigung führen. Dazu werden u.a. auch die gemeinsam zu erarbeitenden Führungsgrundsätze beitragen.

3. Ausblick auf die anstehende Umsetzung

Bisher ist deutlich geworden, daß sich -räumlich entferntere- Organisationseinheiten nicht so stark zum Personalamt zugehörig fühlen und einem angestrebten stärkeren „Wir-Gefühl“ noch skeptisch gegenüber stehen.

Nach unserer Einschätzung muß es daher bei den anstehenden Umsetzungsworkshops vor allem darum gehen, auch diese Kolleginnen und Kollegen mit einzubeziehen und zu überzeugen, aktiv die Umsetzung mitzugestalten.

Nur wenn eine breite Auseinandersetzung mit anderen Auffassungen gelingt, ist es möglich, das

Leitbild flächendeckend mit Leben zu erfüllen.

Der Umsetzungsprozeß bietet die Chance, eine neue Qualität in die Führung und Zusammenarbeit zu bringen. Auf die Führungskräfte kommt dabei die besondere Verantwortung zu, Diskussionen nicht im Keim zu ersticken, sondern sie zuzulassen und die sich bietenden Gestaltungsspielräume auszunutzen.

Kundenbefragung beim Arbeitsmedizinischen Dienst (AMD)

Dr. Claudia Schaake, Christian Lehmann, Dr. Michael Peschke

Wie zufrieden sind Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit der arbeitsmedizinischen Vorsorgeuntersuchung?

Die Aufgabe des AMD - arbeitsmedizinische Beratung in allen Fragen des betrieblichen Gesundheitsschutzes und aktive Mitwirkung bei Gesundheitsförderungsprojekten - zielt auf eine gesundheitsgerechte Arbeitsgestaltung als Voraussetzung für Leistungsfähigkeit und -bereitschaft der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Dienstleistungs-„Unternehmen“ hamburgische Verwaltung.

Neben der intensiven Beratung aller für den Arbeitsschutz verantwortlichen Personen gehören zu den Leistungen des AMD in diesem Zusammenhang auch arbeitsmedizinische Vorsorgeuntersuchungen nach staatlichen und berufs-genossenschaftlichen Arbeitsschutzvorschriften sowie auf Wunsch der Beschäftigten, wenn ein Zusammenhang zwischen Gesundheitsstörungen und arbeitsbedingten Belastungen vermutet wird. Beispiele hierfür sind spezielle Untersuchungen für Feuerwehrbeamte unter Berücksichtigung der hohen Anforderungen des Feuerwehr- und Rettungsdienstes und die Vorsorgeuntersuchungen bei Tätigkeiten an Bildschirmarbeitsplätzen.

Das veränderte Verständnis der eigenen Tätigkeit als Dienstleistung erfordert auch von einer ärztlichen Einrichtung wie dem AMD eine kundenorientierte Ausrichtung der täglichen Arbeit. Im Bereich der arbeitsmedizinischen Vorsorgeuntersuchungen sind unsere Kunden sowohl die auftraggebende Dienststelle als auch die zu untersuchenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Dabei wissen wir: Für viele ist die Situation der periodischen Vorsorgeuntersuchung nicht immer angenehm, können doch unter Umständen durch die Untersuchungsergebnisse Einschränkungen des gewohnten Arbeitsspektrums resultieren. Außerdem thematisiert eine ärztliche Untersuchung sehr vertrauliche Fragen zu körperlichen und psychischen Aspekten der Gesundheit, ohne daß die sonst im Arzt-Patient-Verhältnis übliche freie Wahl-

möglichkeit des Arztes das unverzichtbare Vertrauensverhältnis begünstigt. Auf diese Rahmenbedingungen müssen wir uns einstellen, wenn wir kundenorientierte arbeitsmedizinische Vorsorgeuntersuchungen anbieten wollen.

Wie zufrieden sind unsere „Kunden“ mit dem Angebot der arbeitsmedizinischen Vorsorgeuntersuchungen?

- Gelingt es uns, Akzeptanz für die arbeitsmedizinisch notwendigen Untersuchungsverfahren zu vermitteln?
- Sind die Wartezeiten unter Berücksichtigung des Untersuchungsumfangs möglichst gering?
- Können arbeitsplatzbezogene Fragen zur Gesundheit kompetent beantwortet werden?

Antworten auf diese Frage können wir nur erhalten, wenn wir die Beschäftigten selbst zu Wort kommen lassen. Gemeinsam haben die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des AMD daher einen Fragebogen entwickelt, der uns Informationen zur Zufriedenheit mit der arbeitsmedizinischen Vorsorgeuntersuchung gibt und auch zu kritischen Anregungen zur Verbesserung ermutigt.



Ergebnisse:

Die Wartezeiten und die gesamte Untersuchungsdauer schwankten in Abhängigkeit vom jeweiligen Untersuchungsumfang zwischen wenigen Minuten und mehr als drei Stunden. Insbesondere bei Polizei und Feuerwehr müssen in der Regel aufwendige medizinisch-technische Untersuchungen wie EKG, Ergometrie, Lungenfunktionsprüfung sowie - in einer auswärtigen Praxis - Röntgenuntersuchungen durchgeführt werden, die eine längere Aufenthaltsdauer unvermeidbar machen.

Konsequenzen aus der Befragung:

Gemeinsam haben wir im Team die Fragebogenergebnisse diskutiert. Die überwiegend positiven Bewertungen zu den einzelnen Themen haben uns sehr gefreut und uns motiviert, unser Serviceangebot noch kundenfreundlicher zu gestalten. So beabsichtigen wir

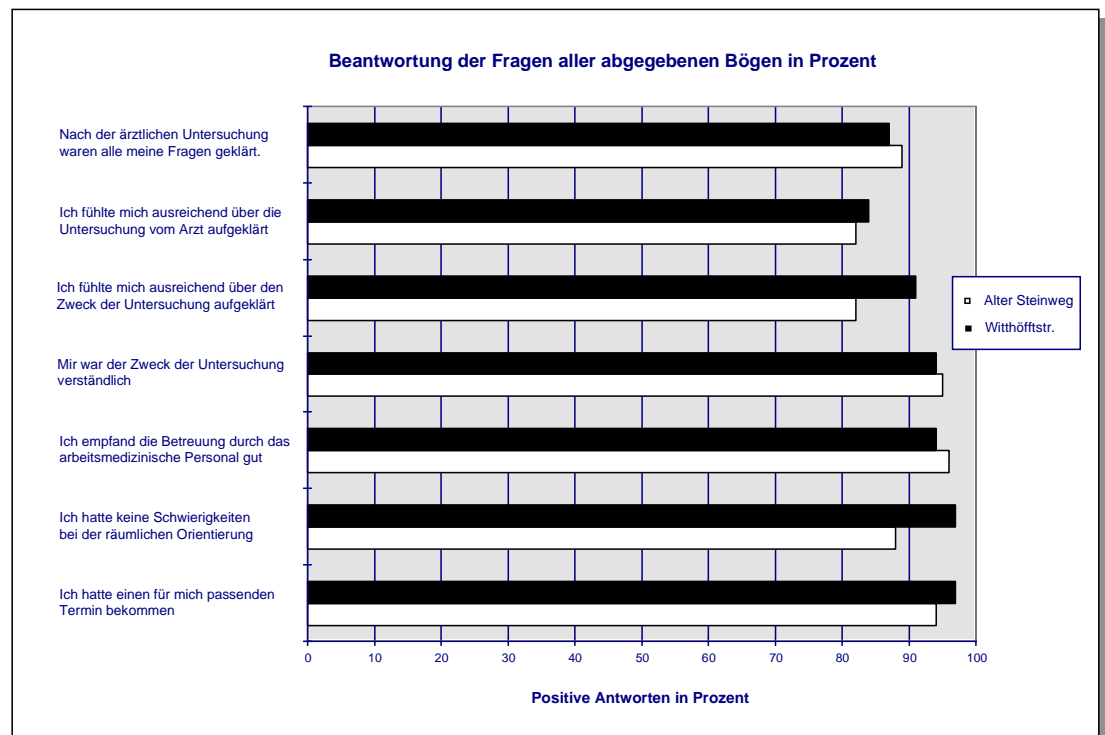
- das System der Terminvergabe zu optimieren, um Wartezeiten weiter zu reduzieren
- durch ein neues Informationsblatt die Transparenz für die Beschäftigten über den Zweck der Untersuchung und die Interpretation der Untersuchungsergebnisse zu verbessern
- durch eine bessere Beschilderung und eine freundlichere Gestaltung des Empfangsbereichs sowie der Wartezonen den Aufenthalt bei uns angenehmer zu gestalten
- durch ein verbessertes Zeitschriftenangebot sowie durch Kaffee- und Teeauschank die medizinisch oft nicht vermeidbaren Wartezeiten erträglich zu machen

Die Kundenbefragung wurde über einen Zeitraum von sechs Monaten in den beiden großen AMD-Bereichen „Zentrale Alter Steinweg“ und „Wandsbek/Witthöfftstraße“ durchgeführt. Die Fragebögen wurden während und nach der Untersuchung ver-

teilt, in der Untersuchungsstelle ausgefüllt und anonym zurückgegeben.

Fragen wurden gestellt nach:

- Terminvergabe
- Auffinden der Untersuchungsstelle
- Information über den Zweck der Untersuchung
- Untersuchungsablauf
- Umfang der Beratung
- Betreuung in der Dienststelle durch das Personal.



Fazit:

Unsere anfänglichen Bedenken bezüglich der Akzeptanz der Befragung wurden durch die starke Teilnahme ausgeräumt. Das insgesamt positive Feedback hat uns einen neuen Motivationsschub gegeben. Wir wollen uns bemühen, die zahlreichen Anregungen für einen verbesserten Service umzusetzen.

Wir möchten uns auf diesem Wege bei allen ganz herzlich bedanken, die durch ihre freiwillige Teilnahme an der Befragung zum Gelingen dieser Aktion beigetragen haben. Die guten Erfahrungen nehmen wir zum Anlaß, derartige Befragungen in regelmäßigen Abständen zu wiederholen.

Meine Damen und Herren,

Ihnen allen eröffnet sich jetzt ein neuer Lebensabschnitt:

Sie haben sich für eine Tätigkeit im hamburgischen öffentlichen Dienst entschieden. Es erwarten Sie interessante, vielseitige und herausfordernde Aufgaben in einer sich ständig wandelnden Verwaltung.

Die - Ihnen bekannte - dramatische Haushaltslage unserer Stadt zwingt uns zu einem völlig neuen Denken.

Die Verwaltung muß sich darauf einstellen, angesichts knapper Ressourcen unter restriktiven Rahmenbedingungen noch wirtschaftlicher und noch leistungsorientierter zu arbeiten.

Die schwierige Finanzsituation und die damit verbundenen einschneidenden Sparvorgaben für die gesamte hamburgische Verwaltung fordern dauerhafte Reformschritte geradezu heraus. Bereits seit einigen Jahren geht unsere Verwaltung mit den Zielen der Modernisierung und Effizienzsteigerung neue Wege.

Vorrangige Ziele sind die Orientierung an den Bürgerinnen und Bürgern, klare Quali-

tätsmaßstäbe, Wettbewerbsorientierung, Konzentration auf Kernaufgaben und Transparenz der Kosten und Leistungen.

Ich möchte eines dieser Ziele herausgreifen und Ihnen anhand eines Beispiels den Wandel verdeutlichen; es geht mir um die Orientierung an den Bürgerinnen und Bürgern.

Die Bürgerinnen und Bürger, die letztlich sowohl unser Auftrag- als auch unser Arbeitgeber sind, haben zu Recht hohe Erwartungen an eine leistungsstarke, gut funktionierende, schnelle und auch flexible Verwaltung - sie sind unsere Kundinnen und Kunden, deren Zufriedenheit oberstes Ziel sein muß. Schnell, richtig und ausgewogen zu entscheiden, verständlich und umfassend zu informieren, verantwortungsbewußt zu beraten sowie ergebnisorientiert zu bedienen, sind Arbeitsweisen, ohne die Kundenzufriedenheit nicht erreicht werden kann.

Zum Leitgedanken „Kundenorientierung“ möchte ich Ihnen ein richtungweisendes Projekt vorstellen:

Im Januar diesen Jahres wurde im Bezirksamt Hamburg-Nord ein Kundenzentrum eröffnet. Großzügig

Staatsrat Prill zur Modernisierung der Verwaltung; Auszüge aus einer Rede vor Nachwuchskräften

Am 1. April 1998 begannen 47 Nachwuchskräfte ihre Ausbildung für den mittleren bzw. gehobenen allgemeinen Verwaltungsdienst. Gleichzeitig beendeten 40 Regierungsinspektor-Anwärterinnen und -Anwärter nach erfolgreichem Studium an der Fachhochschule für Öffentliche Verwaltung ihren Vorbereitungsdienst; sie erhielten nahtlos im Anschluß an ihre Ausbildung einen Arbeitsvertrag bei der Freien und Hansestadt Hamburg.

Staatsrat Prill begrüßte den jungen Verwaltungsnachwuchs im Kaisersaal des Hamburger Rathauses. Schwerpunkt seiner Rede waren der mit Beispielen veranschaulichte gegenwärtige Wandel der Verwaltung hin zu einem kundenorientierten Dienstleister und hiermit verbunden auch der Wandel des Anforderungsprofils unserer Nachwuchskräfte.

Vor dem Hintergrund des Neuen Steuerungsmodells und des übergreifenden Innovationsprozesses, in dem sich die Hamburger Verwaltung derzeit befindet, wirkt das Personalamt darauf hin, daß die Nachwuchskräfte des allgemeinen Verwaltungsdienstes in ihrer Ausbildung die erforderliche persönliche und soziale sowie fachlich-methodische Kompetenz erlangen und so den veränderten Anforderungen in vollem Umfang gerecht werden.

Die Veröffentlichung der Rede in Auszügen soll mit dazu beitragen, daß Sie als Leserinnen und Leser erfahren, was wir in der heutigen Zeit von unseren Nachwuchskräften erwarten dürfen und müssen und inwieweit sich Anforderungen verändert haben.

Die Lektüre mag für Sie dann besonders interessant und von erhöhter Bedeutung sein, wenn Sie mit der praktischen Ausbildung von Nachwuchskräften betraut sind oder es in der Zukunft sein werden - aber auch allen anderen, die den nun folgenden, ein wenig gekürzten Redebeitrag lesen, wünsche ich viel Spaß hierbei.

gestaltet und mit modernster Bürotechnik ausgestattet, können die Bürgerinnen und Bürger künftig viele verschiedene Dienstleistungen „aus einer Hand“ abrufen. Dieser neue Servicebereich bietet neben den Kernleistungen des Meldewesens auch viele andere Leistungen, die bisher oftmals weite Wege verursacht haben - z.B. Anschriftenänderungen auf Kfz-Scheinen, Wohngeld, Erziehungsgeld, Kirchengeld, Angeldscheine und vieles mehr.

Auf rd. 600 qm Fläche mit insgesamt 19 Serviceplätzen in einem modernen, lichten und offenen Bedienungsbereich stehen der Kundschaft zudem noch ein Paßfotoautomat, ein Münzkopierer sowie ein Getränkeautomat zur Verfügung - bargeldloser Zahlungsverkehr wurde ebenfalls ermöglicht.

Modernisierungsdiskussionen sind oft streng theoretisch und Modernisierungswünsche stehen oft veraltete und unzureichende Arbeitsbedingungen gegenüber. Initiativen wie die Einrichtung eines solchen Kundenzentrums führen dazu, daß Modernisierung endlich für die Bürgerinnen und Bürger wie für die Beschäftigten praktisch erlebbar wird. Durch vielseitigere und abwechslungsreichere Tätigkeiten erhöht sich darüber hinaus die Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und dies um so mehr, je stärker sie in diesen Prozeß einbezogen sind. - Das gilt für alle Bereiche, auch für Polizei und Feuerwehr.

(...)

Die deutsche Wirtschaft erlebt gegenwärtig einen tiefgreifenden Strukturwandel. Unternehmen - und hierzu zählen natürlich auch die staatlichen Verwaltungen -, die diesen Wandel nicht rechtzeitig vollziehen, werden über kurz oder lang nicht wettbewerbsfähig sein können. Es bilden sich neue, netzwerkartige Strukturen heraus, es werden abteilungsübergreifende Prozesse vom Lieferanten bis zum Kunden gestaltet, es werden neue Formen der Team- und Gruppenarbeit erprobt.

All diese Veränderungsprozesse zielen im Kern auf eine veränderte Stellung des Menschen zur Arbeit. Die soziale Kompetenz bekommt einen sehr viel höheren Stellenwert. Gefordert wird eine neue Beweglichkeit und die Bereitschaft, aus vorgegebenen Rastern auszubrechen, neue Ideen und ungewohnte Lösungen zu entwickeln. Kundenorientierung, Kommunikation und Kreativität sind hierbei zentrale Anforderungen für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aller Bereiche und Ebenen.

Problemlösungen fordern wegen ihrer Vielgestaltigkeit immer mehr ein vernetztes Denken und eine behördenübergreifende Zusammenarbeit.

Mit diesem Strukturwandel verbunden ist auch ein Kultur- und Wertewandel. Kreativität und Flexibilität können nicht gedeihen in einer Atmosphäre, die von

Monotonie und Engstirnigkeit geprägt ist. Arbeit muß auch Spaß und Sinn machen. Leistung und Lust ergänzen sich. Selbstvertrauen und Optimismus sind lebensnotwendig.

Vielseitige Querdenker, die über die Grenzen ihrer eigenen Disziplin und ihres Fachwissens hinaus denken können, sind besonders gefragt. Ein vernetztes und abteilungsübergreifendes Zusammenwirken wird eine neue Schnelligkeit und eine neue Flexibilität hervorrufen.

Ein abteilungsübergreifendes Denken und Handeln bliebe aber nur eine Idee ohne Leitsätze oder Leitbilder, die neue Sinn- und Wertvorstellungen auch sprachlich vermitteln. An dieser Stelle möchte ich erwähnen, daß sich das Personalamt seit dem Sommer letzten Jahres in der Entwicklung eines solchen Leitbildes befindet.

Besonders hervorzuheben ist die Art der Entstehung: In diversen Workshops haben viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Personalamtes ihre eigenen Vorstellungen eingebracht - eine hieraus gewachsene Arbeitsgruppe hat kürzlich einen Leitbildentwurf allen Beschäftigten des Amtes vorgelegt, um die Akzeptanz zu ermitteln und um den Entwurf weiterzuentwickeln. Diese Optimierungsphase wird sehr bald beendet sein.

(...)

Hochgesteckte Ziele lassen sich nur erreichen, wenn die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sie selbst realisieren. Im Zentrum meiner Betrachtung steht daher die einzige Ressource, die dazu beitragen kann, daß unsere Verwaltung entsprechend umgestaltet werden kann: das ist der Mensch selbst, also Sie alle, ob Sie nun heute die Ausbildung beginnen oder in die Beschäftigung eintreten!

Daher erwarte ich von Ihnen, daß Sie sich voll und ganz in diesen für die Verwaltung überlebenswichtigen Prozeß einbringen. Sie müssen bereit und fähig sein, sich den neuen Anforderungen tagtäglich zu stellen. Seien Sie engagiert, kritisch, selbstbewußt und flexibel! Zeigen Sie, daß Sie zuhören, argumentieren und im Team arbeiten können! Arbeiten Sie schnell, richtig, effektiv und kostenbewußt!

Mit der Erfüllung Ihrer Aufgaben bringen Sie sich auch persönlich in Ihre Arbeit ein und prägen das Image unserer Verwaltung. Die Leistungen, die Sie erbringen, müssen daher erstklassig sein!

Haben Sie Mut zur eigenen Meinung, auch dann, wenn Ihre Vorgesetzten vielleicht anderer Meinung sind! Arbeiten Sie so, daß Sie von dem, was Sie tun, überzeugt sind! Hinterfragen Sie Ihre Arbeitsabläufe kritisch, optimieren und verschlanken Sie die Verfahren, die Sie vorfinden! Reduzieren Sie auf diese Weise Kosten!

Verantwortung gehört dahin, wo Ressourcen für Dienstleistungen eingesetzt - oder anders ausgedrückt - wo „Produkte“ erstellt werden. Diese Zusammenführung von Aufgabe, Kompetenz und Verantwortung vor Ort in den dezentralen Einheiten nennen wir das „A K V - Prinzip“.

Zu diesem Zweck werden den Behörden und Ämtern bereits entsprechende Budgets zur Verfügung gestellt. Durch die Delegation von Verantwortung kann die Verwaltung nun verstärkt eigenverantwortlich und ganzheitlich arbeiten; sie wird dadurch schneller, flexibler und leistungsfähiger.

Sollten Sie, meine Damen und Herren, vor einem Problem stehen, dessen von Ihnen erarbeitete Lösung Ihnen vielleicht unvertraut, ungewöhnlich oder gar revolutionär erscheint, dann verwerfen Sie diese Lösung bitte nicht gleich! Es sind in Umbruchzeiten häufig die Ausnahmen, die später zu Regeln werden.

Es sind Ihre Ideen, auf die es ankommt! Ihre Verbesserungsvorschläge und Ihre Kreativität können dazu führen, daß Arbeitsabläufe gestrafft und verschlankt werden, daß Wirksamkeit und Wirtschaftlichkeit des Verwaltungshandelns erhöht werden oder beispielsweise die Kundenorientierung verbessert wird.

Da Ihre Ideen ja im Falle einer Umsetzung teilweise zu erheblichen Einsparungen, aber auch zu Imagesteigerungen bei den Bürgerinnen und Bürgern führen können, sollen Sie hierfür auch belohnt werden! Die Freie und Hansestadt Hamburg hat hierzu ein Betriebliches Vorschlagswesen. Es ist organisatorisch der Finanzbehörde zugeordnet. Gerade in diesem Bereich haben sich seit Oktober letzten Jahres einige Verbesserungen z.B. bei der Prämienhöhe ergeben.

Darüber hinaus ist derzeit in einigen Behörden und Ämtern ein sog. Vorgesetztenmodell in der Erprobung. Künftig sollen Vorschläge, die Ihre Vorgesetzten selbst umsetzen können, von diesen auch prämiert werden. Dieses Modell soll voraussichtlich 1999 flächendeckend eingeführt werden.

(...)

Sie sehen an dieser Entwicklung: Ihre Ideen sollen schnell geprüft und umgesetzt werden! Die Arbeit in der Verwaltung wird zunehmend komplexer - die Aufgabe, vor der wir stehen, lautet deshalb auch: Reduktion von Komplexität!

Damit dies gelingt, dürfen wir uns aber nicht nur entweder auf das eine oder auf das andere konzentrieren. Vielmehr müssen wir permanent sowohl das eine als auch das andere im Kopf haben, es dann integrieren und daraus neue Lösungen entwickeln. Integrieren heißt, bislang Getrenntes zu kombinieren und dabei etwas Neues zu schaffen. Arbeiten Sie integrativ! Vertrauen Sie in die Wirksamkeit

Ihres eigenen Handelns, seien Sie offen, kritisch und lernfähig, stellen Sie Fragen, wenn Sie etwas nicht verstehen, beseitigen Sie Schwachstellen, integrieren Sie Teile zu einem Ganzen, arbeiten Sie in Teams, gestalten Sie, arbeiten Sie ziel- und ergebnisorientiert, handeln Sie wirtschaftlich und zweckorientiert, vermeiden Sie Verschwendung und arbeiten Sie so, als stünde der Kunde daneben!

Denken Sie daran: Um auf kreative und innovative Weise zu produktiven Ergebnissen zu gelangen, ist die Arbeit im Team unerlässlich! Und beachten Sie: Das Gesamtergebnis ist wichtiger als ein Einzeloptimum! Es stellt alle Beteiligten langfristig zufrieden. Dabei endet der Prozeß der Optimierung unseres Handelns niemals: Der Weg ist das Ziel!

Auf unserer Reise in die „schlanke Zukunft“ müssen wir unsere eigenen Stärken und Chancen intelligent, kooperativ und konsequent weiterentwickeln. Fit, agil und schlank müssen wir gemeinsam mit Marktpartnern und Kunden künftige Marktanteile gewinnen und sichern. Tragen Sie dazu bei, unsere Verwaltung nicht nur zu einem modernen Dienstleistungsunternehmen, sondern zu einem dynamischen Kompetenzzentrum für das Gemeinwohl zu entwickeln, das bedarfsgerechte, sinnvolle und zukunftssträchtige Leistungen anzubieten hat.

Nichts ist so beständig wie der Wandel und nichts ist so wandlungsfähig wie die Beständigkeit. Und wenn Sie den Film „Club der toten Dichter“ gesehen haben, dann erinnern Sie sich vielleicht an die Aussage des Lehrers Mr. Keating:

„Gerade wenn man glaubt, etwas zu wissen, muß man es aus einer anderen Perspektive betrachten.“

Beharren Sie also bitte nicht voreilig auf der erstbesten Lösung, es mag andere und bessere geben! Doch vor allem: Wenn Sie nun Ihre Beschäftigung aufnehmen, dann ruhen Sie sich bitte nicht auf dem Wissen der Ausbildung aus! Nutzen Sie das umfangreiche Fortbildungsangebot der Freien und Hansestadt Hamburg!

Schwerpunktthema: Service-Center Personalwesen

Neue Organisationsmodelle für die Personalarbeit

Sabine Behrendt

Veränderte Aufgabenfelder und neue Formen der Aufgabenwahrnehmung im Personalwesen haben in Unternehmen und Verwaltungen eine breite Diskussion über die zukünftige Organisationsstruktur der Personalabteilung entfacht.

Für die Beschäftigten der Personalabteilungen und ihre Leitungen scheinen oftmals taktische und operative Aufgaben, kurzfristiges Krisenmanagement und personelle Einzelentscheidungen den Tagesablauf zu dominieren, wengleich strategische und qualitative Fragen des Personalmanagements in den vergangenen Jahren zunehmend an Bedeutung gewonnen haben.

Wurde zu Beginn dieses Jahrzehnts hauptsächlich der gesellschaftliche Wertewandel und die damit verbundenen Ansprüche an die Arbeit und die Arbeitssituation diskutiert, rückten in den folgenden Jahren der wirtschaftliche Strukturwandel und die technologischen Entwicklungen in den Blick.

Das Personalwesen war gefordert, seine Funktionen den externen und internen Einflüssen entsprechend zu definieren und seine Aufgabenwahrnehmung zu professionalisieren. Parallel dazu steht die Frage der Anpassung der Organisationsformen. Wie organisiert sich eine Personalabteilung zweckmäßig, die ganz verschiedene Funktionen und einen umfassenden Leistungskatalog hat?

örtert bis hin zur Vision einer „virtuellen Personalabteilung“ als strategischer Motor des Unternehmens.

Zentral oder dezentral...

Dabei konzentriert sich die Auseinandersetzung hauptsächlich auf die Frage, ob Personalarbeit eher **zentral oder dezentral** durchgeführt werden soll.

Für dezentrale Strukturen sprechen die größere Nähe der Personalfunktionen zu den wertschöpfenden Aktivitäten, also den Bereichen, in denen nachgefragte Produkte und Dienstleistungen für den Markt, bzw. die Kunden, produziert werden. Die stärkere Kundenorientierung verspricht eine einheitliche Betreuung vor Ort und eine stärkere Einbindung der Personalaktivitäten in die Strategie der Fachbereiche. Dies erhöht nicht nur die Flexibilität und Individualität, sondern führt auch zu einer Senkung der Kosten durch schnellere Durchlauf- und Bearbeitungszeiten, kürzere Entscheidungswege und Abbau von Doppelarbeit zwischen Personalabteilung und Fachbereich.

Gegen dezentrale Lösungen gibt es jedoch auch relevante Einwände: Es besteht die Gefahr, daß Ressortdenken vor Unternehmensdenken kommt. Eine zergliederte und fraktionierte Personalarbeit kann die Einhaltung von Qualitätsstandards erschweren und die Professionalität der Personalarbeit reduzieren - auch Möglichkeiten zum organisationalen Lernen werden eingeschränkt, denn wer sich nicht über Ziele verständigen und über Ergebnisse austauschen kann, schmort im eigenen Saft und koppelt sich unter Umständen von Entwicklungen ab. Informationsdefizite und ein erhöhter Abstimmungs- und Koordinationsbedarf zwischen den Personalbetreuern können sich auf die Kosten niederschlagen.

erschweren und die Professionalität der Personalarbeit reduzieren - auch Möglichkeiten zum organisationalen Lernen werden eingeschränkt, denn wer sich nicht über Ziele verständigen und über Ergebnisse austauschen kann, schmort im eigenen Saft und koppelt sich unter Umständen von Entwicklungen ab. Informationsdefizite und ein erhöhter Abstimmungs- und Koordinations-

Ausgewählte Funktionen des Personalwesens	Ausgewählte Leistungen...
1. Personalführung	
2. Personalentwicklung	
3. Personalgewinnung	
4. Arbeitszeitgestaltung	
5. Personalkosten-Management	
6. Personalplanung	
7. Personalauswahl	
8. Ausbildung	
9. Fortbildung	...z.B. Fortbildung:
10. Entgeltgestaltung	• Planung des Angebots,
11. Personal-Controlling	• Durchführung der Seminare,
12. Mobilitätsförderung	• Gewinnung und Betreuung der Dozenten,
13. Gesundheitsförderung	• Erfolgskontrolle etc.
14. Sozialleistungsgestaltung	
15. Einarbeitung	
16. Beurteilungswesen	
17. Personalverwaltung	
18. Personalabrechnung	

Aktuell werden neue Organisationsmodelle als Dienstleistungs- und Service-Center angedacht, das Outsourcen personalwirtschaftlicher Aktivitäten er-

bedarf zwischen den Personalbetreuern können sich auf die Kosten niederschlagen.

...oder Vernetzung der Aktivitäten?

Wahrscheinlich gibt es nicht die eine richtige Lösung für alles, sondern angesichts der zu erbringenden Leistungen eine stärkere Vernetzung zentraler und dezentraler Aktivitäten. Dezentral erbrachte Leistungen nah am Kunden bedürfen, um effizient zu sein, der zentralen Unterstützung und Absicherung - so können z.B. personalbezogene Wissensgenerierung oder bereichsübergreifende Personalentwicklung besser zentral organisiert werden. Der optimale Aufbau der Arbeitszusammenhänge und Aktivitäten und ihre Vernetzung ist entscheidend für die Güte und Effizienz der Personalarbeit und nicht, unter welchem organisatorischen „Kästchen“ dies geschieht.

Im folgenden Artikel werden verschiedene Organisationsmodelle vorgestellt, die zur Zeit in Unternehmen und Verwaltungen in der Diskussion sind.

- Was verbirgt sich hinter den Schlagwörtern „Kundenorientierung“, „Outsourcing“ und „virtuelle Personalabteilung“?
- Was spricht für, was gegen diese Organisationsmodelle?
- Sind sie bereits Gegenstand der Diskussion in den hamburgischen Behörden und Ämtern?

Stichwort: Kundenorientierung

Ein Begriff, der mittlerweile in aller Munde ist. Bei erster Betrachtung bezeichnet Kundenorientierung individuelles Verhalten desjenigen, der mit dem Kunden direkten Kontakt hält (the one face to the customer). Diese Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden von den Kunden subjektiv beurteilt: freundlich - nicht freundlich; kompetent - nicht kompetent; schnell - nicht schnell.

Jedoch kann der kundenorientierte Mitarbeiter nicht für Mängel verantwortlich gemacht werden, die organisatorisch bedingt sind, aus technischen oder strukturellen Problemen resultieren, obwohl er sie dem Kunden gegenüber vertreten muß und oft auch damit identifiziert wird.

Kundenorientierung ist ein Qualitätsmerkmal

Deswegen umfaßt der Begriff Kundenorientierung im Personalwesen tatsächlich mehr.

Die Frage nach dem Kunden und seinen Wünschen muß im Personalwesen in jeder der o.g. Funktionen gestellt und beantwortet werden und natürlich haben die verschiedenen Kunden unterschiedliche Bedürfnisse.

Während es allen Beschäftigten in erster Linie auf termingerechte und richtige Abrechnung seiner Bezüge ankommt, hat der Termin bei einem Referatsleiter, der eine Teamentwicklungsmaßnahme mit der Personalentwicklung verabredet, nicht die erste Priorität. Will sagen: Was dem einen Kunden recht, ist

dem anderen billig, und das ist eigentlich eine Binsenweisheit.

Insofern ist eine kundenorientierte Personalabteilung eine, die insgesamt **differenziert, flexibel und qualitätsorientiert** agiert. D.h. sie wird beurteilt als die Summe ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und ihres ziel- und leistungsorientierten Standards. Der Begriff Kundenorientierung ist also ein umfassendes Qualitätsmerkmal, in das verschiedene Kriterien eingehen:

Wahrung der Vertraulichkeit
Engagement/ Kooperationsbereitschaft
Partnerschaftlichkeit der Kommunikation
Fachliche Kompetenz
Offenheit der Kommunikation
Zuverlässigkeit bei Vereinbarungen
Beraterische Kompetenz
Termintreue
Erreichbarkeit der Personalreferenten
Transparenz, Zuständigkeiten
Flexibilität
Schnelligkeit
Kontinuität
Bedarfsorientierung
Nähe zum Fachbereich
Nutzerfreundliche Instrumente
Geschlossenheit der Konzepte
Transparenz des Angebots
Ressortübergreifende Vergleichswerte

Aber...

wie kommt es, daß trotz des oft hohen Engagements ihrer Mitglieder das Personalwesen in Umfragen und Untersuchungen als zu **passiv**, zu **verharrend**, zu **unflexibel** charakterisiert wird? Die Führungskräfte in den Fachbereichen vermischen eine klare, zukunftsorientierte Zielperspektive, eine darauf abgestimmte effektive Arbeitsorganisation und den Mut und den Willen zu unkonventionellen Wegen (Vergl.: Personalführung 3/98 u.a.).

Gewachsene Struktur: Ordnungsfunktion...

Eine mögliche Erklärung liegt in der Historie: War die Personalabteilung zunächst auf ausführende Verwaltungsaufgaben bezogen, wurden mit wachsender Größe der Unternehmen und zunehmender Arbeitsteilung immer mehr Personalfunktionen in die zentrale Personalabteilung ausgegliedert. Das Personalwesen sollte verbindliche, einheitliche Rahmenbedingungen gewährleisten und überzog alle personalrelevanten Bereiche mit einem Netz normierter und standardisierter Vorgaben und Regeln.

Diese Ordnungsfunktion und die sich daraus entwickelnde bürokratische Eigendynamik ließ bei nicht wenigen Fachbereichsvorgesetzten das Gefühl aufkommen, mehr für die „Zentrale“ zu arbeiten, als von ihr entlastet zu werden.

Die personalpolitischen Grundsatzpositionen und die personalbezogenen Rahmenbedingungen wurden von der Unternehmensleitung festgelegt bzw. mit dem Betriebs- oder Personalrat verhandelt, sofern sie nicht - eine Stufe höher - von den Tarifparteien bzw. dem Gesetzgeber geregelt wurden. Aufgabe des Personalwesens war, diese im Betrieb umzusetzen und - wenn nötig - auch durchzusetzen, und so wurde es zu einem Bereich mit fast hoheitlichem Charakter.

...versus Dienstleistungs- und Beratungsfunktion

Das geriet in Widerspruch, als sich auf der Basis des gesellschaftlichen Wertewandels auch das Bild des Beschäftigten im Unternehmen wandelte und neue Leitwerte wie Selbstbestimmung, partizipative Mitwirkung sowie Selbstverwirklichung in individuellen Freiräumen Einzug hielten. Der Begriff vom Kunden wurde geprägt und wandelte sich sogleich: Wurden bisher vorrangig Vorstand bzw. Unternehmensleitung als „Auftraggeber“ also „Kunden“ des Personalwesens gesehen, so gerät das Personalwesen mit seinen neuen Kunden, den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, in ein Schnittfeld ganz unterschiedlicher Erwartungshaltungen und Interessen.

Ambivalenzen erzeugen Druck

Die Dienstleistungs- und Beratungsfunktion, um die das Handlungsspektrum des Personalwesens zur Erfüllung der Kundenbedürfnisse erweitert wurde, steht im Widerspruch zur angestammten und nach wie vor gültigen Ordnungsfunktion. Verschärft wird er vor dem Hintergrund des massiven Kostendrucks, unter dem Reorganisations- und Dezentralisierungsprozesse stattfinden und der die Beteiligten nicht zu vertrauensvoller Zusammenarbeit, sondern eher zu Mißtrauen, Widerstand und Zurückhaltung veranlaßt. Und die Personalabteilung ist mittendrin als Träger, Verursacher und Opfer dieser ganzen Ambivalenzen, weil sich Ordnungs- und Beratungsfunktion nicht additiv zusammenfügen lassen.

Dieser Widerspruch ist auf der Verhaltensebene nicht zu lösen, denn Ambivalenzen erzeugen Spannungen und führen zu Streß bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, deren Führungskräfte merken, daß sie zwar personalpolitische Handlungsträger sind; aber an vielen Entscheidungen nicht beteiligt werden. Und sie erfahren so, daß sie als Kunden letztlich „ohnmächtig“ sind. Weder können sie entscheiden, ob sie das Produkt überhaupt wollen, noch die Entscheidung beeinflussen.

Welchen Ausweg gibt es?

Wenn das Personalwesen seinen Unterstützungs- und Beratungsauftrag für die Fachbereiche ernst nimmt, kommt es um eine Neu-Definition und -Gestaltung seines ordnungspolitischen Bezugsrahmens nicht herum. Viele Personalabteilungen in Wirtschaft und Verwaltung sind auf dem Weg in die Zukunft und setzen bereits Visionen in Leitbilder für das Personalwesen um (vgl.: blickpunkt personal 4/97). Jetzt stellt sich die Frage nach den organisatorischen Rahmenbedingungen, in denen die vielfältigen Leistungen erbracht werden und die den veränderten Anforderungen Rechnung tragen.

Das A + O: Unterstützung durch die Leitung

Sind Unternehmens- und Behördenleitungen, sowie Betriebs- und Personalräte als Träger institutioneller Macht bereit, diese zu teilen und diejenigen an den Entscheidungen zu beteiligen, die letztlich in deren Verantwortung stehen, sie umzusetzen? Bringen alle Beteiligten die nötige Geduld, Frustrationstoleranz und Kompetenz auf, ohne die keine Entwicklungsprozesse gestaltet werden können? Und last not least, reicht die Zeit für ehrgeizige Veränderungsvorhaben unter großem Kostendruck, in denen immense Verhaltensänderungen gefordert sind, die nicht verordnet werden können?

Unternehmen und Berater, die die Chancen eher pessimistisch beurteilen, bringen Konzepte ein, die unter dem Stichworten **Outsourcing** und **virtuelle Personalabteilung** vorgestellt werden.

Outsourcing

Bei der Betrachtung eines beliebigen Produktionsunternehmens können im Organigramm 2 Bereiche unterschieden werden, nämlich:

- wertschöpfende, auch genannt Profit-Center und
- dienstleistende = Service-Center.

Wurde in den vergangenen Jahren das Hauptaugenmerk auf die Rationalisierungsmöglichkeiten in beiden Bereichen gelegt, so geht man heute dazu über, ganze Betriebsteile des nicht wertschöpfenden Faktors auszulagern (= Outsourcing).

Um die Kosten, vor allem die Lohnnebenkosten, zu senken, scheint es günstiger zu sein, Dienstleistungen als Produkt am Markt zu kaufen, als sich mit der Organisation und Bereitstellung selber zu belasten. Bestimmte Leistungen extern zu vergeben, ist an sich nichts Neues und bietet sich für kleinere bis mittlere Unternehmen naturgemäß an, z.B. wickeln Anwaltskanzleien, Arztpraxen, Importfirmen etc. ihre Gehaltsabrechnung (DATEV) oder die gesamte Buchhaltung über Dritte (Steuerberater) ab.

Auslagerung von Betriebsteilen

Der Begriff des Outsourcing taucht öfter auf, als Großbetriebe dazu übergingen, komplette nicht wertschöpfende Abteilungen wie z.B. Kantine, Werk- schutz und betriebliche Weiterbildung auszulagern und als eigenständige Firmen zu betreiben. Diese neuen Firmen sind in der Regel zuerst überwiegend für das „Mutterunternehmen“ tätig, Ziel ist es aber, mittelfristig auch ein Fremdkundengeschäft auf- und auszubauen.

Warum sollen nicht auch externe Kunden, gegen Bezahlung versteht sich, in der Firmenkantine essen oder an Fortbildungsveranstaltungen der betrieblichen Weiterbildung teilnehmen können, insbesondere wenn die eigenen Veranstaltungen nicht regelmäßig ausgelastet sind? Von der Öffnung für externe Kunden bis zur gezielten Werbung am Markt ist es nur ein kleiner Schritt.

Die Personalabteilung ein eigenständiger Betrieb?

Was am Beispiel der Aus- und Fortbildung leicht nachvollziehbar ist, kann auch auf die Personalabteilung übertragen werden. Denkbar ist das Outsourcing der gesamten Personalarbeit für kleinere Betriebe und Verwaltungen. Neu an den Überlegungen ist, daß diese Aufgabe nicht wie bisher von der Leitung zentral übernommen, sondern eigenständigen Anbietern, z.B. Beteiligungsgesellschaften, übergeben wird.

Outsourcing hilft Kosten senken

Als Gründe für das Outsourcing werden unbefriedigende Kosten- Nutzen-Relationen, unnötig lange Informations- und Kommunikations- wege und mangelndes Dienst- leistungsbewußtsein angeführt, wobei die Kosten das stärkste Argument sein dürften. Aber auch die kommunikative Seite ist nicht zu übersehen: Einen Änderungsprozeß in verkrusteten Strukturen zu initiieren und zu steuern, ist ein, wie jeder weiß, langfristiges und mühsames Geschäft mit offenem Ausgang. Manche Unternehmen, und nicht immer gerade diejenigen mit dem größten Kostendruck, ziehen daher die Auslagerung der in ihren Augen unmodernen, schwerfälligen und nur bedingt wettbewerbsfähigen Betriebseinheiten vor.

Qualität darf nicht leiden

Aus der Sicht der Kunden darf das Outsourcing

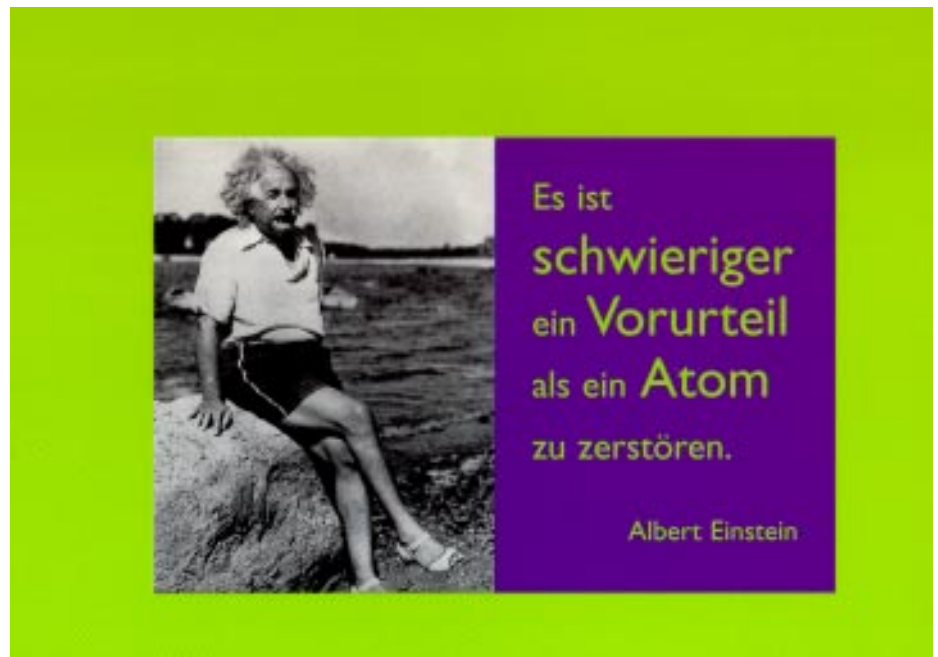
auch im Selbstverständnis der Unternehmen nicht zu Nachteilen führen, vielmehr wird der Anspruch auf verstärkte Kundenorientierung sowie effektives und effizientes Personalmanagement erhalten. Ein Schritt in die Richtung des Outsourcing in der Verwaltung ist die Gründung der Landesbetriebe und auch das Neue Steuerungsmodell unterstützt mit seinen Instrumenten der Kosten- und Leistungsrechnung, Personalkostenbudgetierung, Berichtswesen etc. die Schritte der Geschäftsprozeß- optimierung (businessprocess-reengineering) in Richtung outputorientierter Eigenverantwortlichkeit. Deswegen ist das Outsourcing behördeneigener Personaladministration keineswegs Utopie: Diskutiert wird derzeit im Bund der Vorschlag, Personalabrechnung und Personalauswahlverfahren zu zentralisieren und auszulagern.

Dagegen ist

die virtuelle Personalabteilung

... noch Zukunftsmusik, was verbirgt sich hinter den Begriffen „virtual reality“ und virtuelle Organisation?

Virtuell heißt lt. Duden: Scheinbar, der Möglichkeit nach vorhanden.



Virtuell ist nicht real

Als virtuell wird die Eigenschaft einer Sache bezeichnet, die nicht real ist, allerdings in der Möglichkeit existiert. Virtualität spezifiziert also ein Objekt über Eigenschaften, die nicht mehr physisch vorhanden sind.

Virtuelle Realitäten liefern immer einen auf mög-

lichst vielen Sinnesebenen basierenden Eindruck von einer nicht vorhandenen Realität.

Virtual reality ist überall

Einzug gehalten hat die virtual reality bereits in vielen Bereichen des täglichen Lebens, ein Beispiel ist die Flugwettersimulation im Wetterbericht der Tagesschau. Auch wer einen Hausbau oder eine Kücheneinrichtung plant, kommt mit der virtual reality in Kontakt.

Der Einsatz virtueller Objekte wie auch Simulationen im Gegensatz zu Modellen macht bereits ihren Vorteil deutlich: Die Flugwettersimulationen sind ein „Abfallprodukt“ der inzwischen für die Pilotenausbildung unverzichtbaren Flugsimulatoren, deren Kostenvorteile und Sicherheitsaspekte sofort einleuchten.

Dem Bauherren oder Küchenplaner ermöglichte ein Modell als Abbild der zukünftigen Wirklichkeit die Imagination seines Projektes, Änderungen waren zwar möglich aber zeitaufwendig und sind jetzt mit der virtual reality am Computer kein Problem mehr, so daß der Phantasie keine Grenzen gesetzt sind, verschiedenste Möglichkeiten auszuprobieren.

Daß sich Konstruktionen mittels virtual reality nicht immer in der Praxis bewähren, zeigt das Beispiel der Fahrzeuge, die den Elchtest nicht bestanden.

Zeit sparen - Kosten senken

Unter dem Strich hilft virtual reality jedoch, Zeit und Kosten zu reduzieren, weshalb ihr Einsatz in weiteren, auf den ersten Blick dafür nicht prädestinierten Bereichen erwogen wird: Damit wären wir bei der virtuellen Personalabteilung.

Mit zunehmender internationaler Ausrichtung wachsen die Anforderungen an das Personalmanagement. Die globale Ausrichtung mit der Verlagerung von Fertigungs- und Entwicklungsstätten hin zu den lokalen Märkten macht eine Internationalisierung des Personalmanagements erforderlich.

Personalabteilung als „Global player“...

Vorreiter dieser Überlegungen ist die exportorientierte Industrie, weshalb mit den entsprechenden Begriffen operiert wird. Grundidee ist die Auflösung der Personalabteilung als reale Organisationseinheit und die Verteilung ihrer Kompetenzen an die wertschöpfenden Produktionseinheiten. Das muß keineswegs an die Grenzen des eigenen Unternehmens gebunden sein, denkbar ist die Zusammenarbeit von Personalabteilungen verschiedener Unternehmen, die in einem Arbeitszusammenhang stehen (Zulieferer, Partnerfirmen, Kooperation in virtuellen Organisationen) und die z.B. systematische Personalaustauschverfahren zwischen den Firmen vereinbaren. Dieser Unternehmensgrenzen über-

schreitende Personalaustausch könnte auch die wechselseitige Kundenorientierung fördern und so die Kooperationsfähigkeit fördern.

...und Ansprechpartner vor Ort

Die direkte Personalverwaltung fände dezentral, „vor Ort“ zum maximalen Kundennutzen statt. Durch den Wegfall von Hierarchien in der Personalabteilung und den damit verbundenen Informations- und Kommunikationswegen und -zeiten könnten die Personalsachbearbeiter zusätzlich zu ihren Personalverwaltungsaufgaben mit Fachaufgaben betraut werden.

Voraussetzungen dafür sind:

- eine technologische Basis, die den Informationsaustausch über weiträumig vernetzte Computer ermöglicht, so daß ein räumlicher Zusammenhang aufgegeben werden kann,
- die technische und rechtliche Möglichkeit, herkömmliche Personalakten durch elektronische zu ersetzen,
- ein hohes Maß an Mobilität und Flexibilität sowie eine über die Personalverwaltung hinausgehende berufliche Kompetenz der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie
- eine breite Vertrauenskultur nicht nur innerhalb der virtuellen Abteilung sondern auch an den Schnittstellen zur übrigen Organisation.

Auch die Kunden arbeiten mit

Unter diesen Voraussetzungen ist es nur ein kleiner Schritt zur interaktiven Personalverwaltung: Warum sollen sich die Kunden beispielsweise Bescheinigungen nicht via Internet nach Hause bzw. in die Dienststelle transferieren?

In den USA läuft bereits ein Versuch, bei dem sich scheidungswillige Bürgerinnen die entsprechenden Papiere am Computer im Einwohneramt selber zusammenstellen und ausdrucken können.

Der Teil der Personalarbeit, der eine face to face Kommunikation voraussetzt, also Einstellungsgespräche, PE-Gespräche, Aus- und Fortbildungen etc. würde in Kompetenzzentren direkt bei der Geschäftsleitung angesiedelt und die Bereiche Lohn und Gehalt sowie Personalcontrolling gehören zum Bereich Organisation und EDV.

Verbunden und berichtspflichtig bliebe diese so dezentralisierte Personalabteilung ihrer Leitung, die zeitanteilmäßigen Zugriff auf die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter hat, die ebenfalls den Fachvorgetzten zugeordnet sind.

Organisationseinheiten, die sich spontan und ohne lange Vertragsformalitäten zu effizient operierenden Einheiten verbinden, sind keine Vision mehr.

Abzuwarten bleibt, ob Industrie und Verwaltung statt der traditionellen Personalabteilung ein Netz von Kompetenzzentren bilden, die sich zu virtuellen Abteilungen zusammenfügen und die tatsächlich den hohen Erwartungen an Kompetenz, Schnelligkeit, Professionalität und Kundenorientierung entsprechen.

Was heißt das für die Hamburg-interne Diskussion?

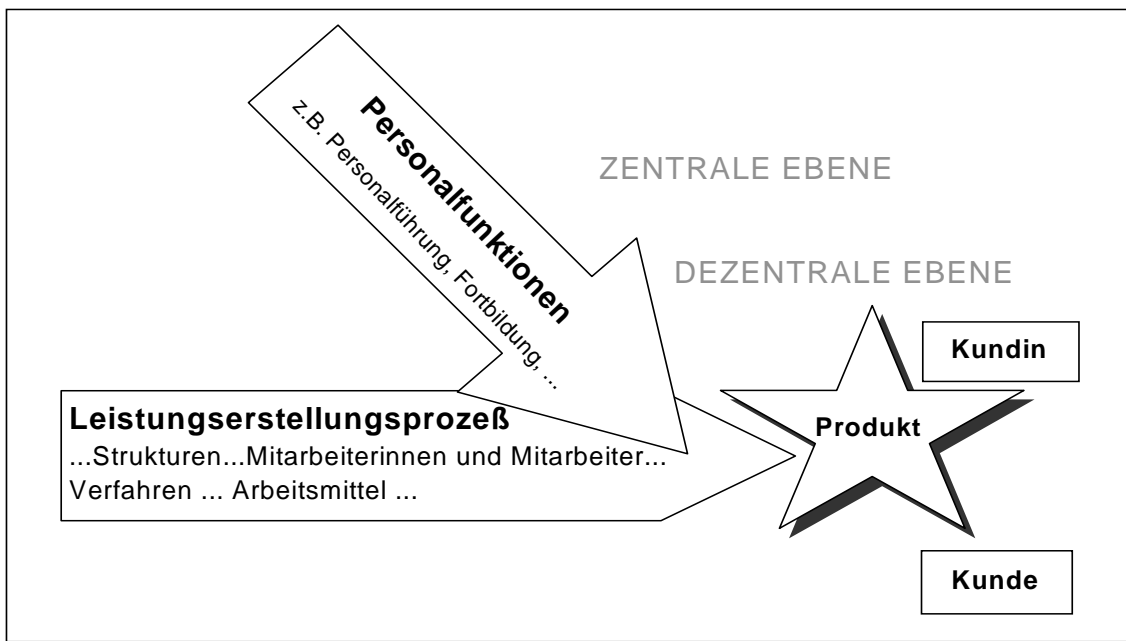
Kundenorientierte, outgesourcte, virtuelle Verwaltung in Hamburg?

Durch die Einführung des Neuen Steuerungsmodells ist die verstärkte Kundenorientierung als Bestandteil eines umfassenden Qualitätsmanagements im Personalwesen ein Thema geworden, dem sich auch die Öffentliche Verwaltung zuwendet. Dabei wird Qualität als effiziente Erfüllung von Kundenanforderungen beschrieben. Im Gegensatz zur Privatwirtschaft verpflichtet sich die Öffentliche Verwaltung dem wertorientierten Qualitätsansatz, der nicht ausschließlich in Kosten(senkungs)dimensionen denkt, sondern dem Kunden eine bedarfs- und anforderungsgerechte Leistung in wirtschaftlichster Weise erfüllt.

das geltende Recht definiert. Rahmenbedingungen beeinflussen die Strukturqualität dahingehend, daß möglicherweise weniger Freiheitsgrade für Veränderungs- und Anpassungsprozesse existieren, was sich sowohl im Umgang mit externen als auch internen Kunden zeigt und seinen Niederschlag auch im Umgang mit den eigenen Beschäftigten findet.

Unter diesen Bedingungen beschreiben Personalabteilungen ihre Leistungen und analysieren ihre Lieferanten-Kunden-Beziehungen. In diesem Prozeß spielt das Personal die entscheidende Rolle: Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind die Träger von Qualität, sie entscheiden darüber, wie der Kunde bedient wird und das bezieht sich ebenso auf den Leistungserstellungsprozeß für den Bürger wie für die eigenen Beschäftigten. Mit anderen Worten: Die beschriebenen Personalfunktionen fließen in den gesamten Leistungserstellungsprozeß mittelbar ein.

Meiner Meinung nach ist die Organisationsform verschiedener Personalfunktionen gegenüber der Leistungsbeschreibung und der Darstellung der Kunden-Lieferantenbeziehungen nicht von erster Priorität. Sicherlich macht es Sinn, bestimmte Funktionen (z.B. Personalverwaltung) dezentral anzubieten, und andere weiterhin oder verstärkt zentral zu



Qualitätsmanagement im Personalwesen

Dabei sind Besonderheiten zu berücksichtigen, denn Kundenbedürfnisse werden einerseits durch den bzw. im politischen Prozeß legitimiert, andererseits werden zu erfüllende Kundenbedürfnisse durch

steuern (z.B. Personalentwicklung). Der Maßstab für diese Überlegungen sollte die Kundenorientierung sein.

Verwaltungsreform in Berlin - die Serviceeinheit „Personal“

Birgit Krebs, Senatsverwaltung für Inneres - Berlin

Als Regierungsreferendarin des Landes Berlin (vergleichbar mit dem Hamburger Wirtschaftsreferendariat), absolvierte ich vor kurzem ein dreimonatiges Praktikum im Hamburger Personalamt und bekam somit einen „gewissen“ Einblick in die Reformbestrebungen der Hansestadt.

Unter dem Titelthema des nunmehr bereits zum sechsten Mal erscheinenden „blickpunkt personal“ ist es vielleicht auch von Interesse, wie die Berliner Verwaltung, die sich seit einigen Jahren in einem umfangreichen, flächendeckenden Reformprozeß befindet, die Frage der Neu- bzw. Umstrukturierung der Personalabteilungen löst.

Neben der Einführung von z. B. betriebswirtschaftlich ausgerichteten Instrumenten wie Controlling, Kosten- und Leistungsrechnung, Budgetierung oder der Erstellung eines berlinweiten Produktkataloges nimmt die organisatorische Umstrukturierung der Senatsverwaltungen und Bezirksämter in der Hauptstadt eine zentrale Rolle ein. Kernelemente dieser Umstrukturierung sind die sogenannten LuV und SE, worunter folgendes zu verstehen ist:

LuV - Leistungs- und Verantwortungszentren - sind Einheiten, die nicht nur für die Erstellung von Produkten, sondern auch für die dazu notwendigen Ressourcen verantwortlich sind. Das LuV ist also verantwortlich für die Erreichung vereinbarter Ziele und Ergebnisse sowie für die Einhaltung des dazugehörigen Budgetrahmens. Zugewiesene Mittel kann das LuV nach eigenen Entscheidungen für seine Arbeit einsetzen; der Entscheidungsspielraum für die Inanspruchnahme von Ressourcen wird somit erweitert. Das LuV ist daher das zentrale Element der neuen Strukturorganisation (und strikt auf den Kundenbedarf ausgerichtet). Es wird durch Zielvereinbarungen mit der politischen Leitung des Hauses (im Bezirksamt mit dem Bezirksamtskollegium - bestehend aus dem/der Bezirksbürgermeister/-in und jeweils vier Stadträten/-innen, in den Senatsverwaltungen mit dem Senator bzw. der Senatorin) gesteuert.

SE - Serviceeinheiten - sind verwaltungsinterne Dienstleister, die Leistungen für andere Verwaltungseinheiten (primär für die LuV) erbringen. Eine Serviceeinheit übernimmt Aufgaben im Auftrag einzelner Leistungs- und Verantwortungszentren. Für Serviceeinheiten gelten die gleichen Bedingungen bezüglich ihrer Gesamtverantwortung und Ressourcenausstattung wie bei den LuV. Serviceeinheiten sind z. B. Organisations- oder IT-Stellen oder aber die Serviceeinheit „Personal“.

Meistens gehen die SE aus den bisherigen Ämtern mit sogenannten Querschnittsaufgaben hervor,

wie z. B. aus den Personalämtern oder der Allgemeinen Verwaltung. Serviceeinheiten haben keine Weisungsbefugnis gegenüber den LuV oder anderen Serviceeinheiten. Die SE ist über ihre internen Produkte (Service) nur mittelbar am Erstellungsprozeß der externen Produkte und damit an der Zielerreichung beteiligt.

Zur Erfüllung ihrer Unterstützungsfunktion schließen die LuV mit den jeweiligen Serviceeinheiten zur Wahrnehmung zentraler Dienste eine sogenannte Servicevereinbarung ab; dementsprechend beauftragen die Leistungs- und Verantwortungszentren die Serviceeinheiten mit bestimmten Aufgabewahrnehmungen. Dabei können die Leistungen der Serviceeinheit „Personal“ beispielsweise folgende Schwerpunkte umfassen (hier speziell in einem Bezirksamt):

- Personalbeschaffung: Festlegung von Einstellungskorridoren, Einstellungen, Begründung von Beamtenverhältnissen;
- Maßnahmen während des Beschäftigungsverhältnisses: Verlängerung von befristeten Beschäftigungsverhältnissen, Umsetzungen, Versetzungen, Abordnungen, Abmahnungen, disziplinarische Maßnahmen, amts- und vertrauensärztliche Untersuchungen, Regresse, Dienstreisen, Anordnung von Überstunden, Aussagegenehmigungen, Zulagen u. ä.;
- Überwachung der Einhaltung des Stellenplanes, Organisation des gesamtbezirklichen Stellenausgleichs;
- Maßnahmen bei Beendigung des Beschäftigungsverhältnisses: Kündigungen, Entlassungen;
- Maßnahmen bei besonderen Beschäftigungsverhältnissen;
- Zahlbarmachung von Bezügen;
- Aus- und Fortbildung;
- Entwicklung von Leitlinien zur Personalentwicklung und Kontrolle der Umsetzung.

Neben einem zentralen Steuerungsinteresse durch die Serviceeinheit wird ein korrespondierendes dezentrales Steuerungsinteresse des LuV erkannt. Dieses kann sich z. B. darauf erstrecken, Instrumentarien oder Konzepte, die die Serviceeinheit erarbeitet hat, anzuwenden oder spezielle Maßnahmen für spezielle Beschäftigtengruppen selbst zu ergreifen (hier auch z. B. Personalrekrutierung, -bereitstellung und -ausbildung von Spezialisten) oder auch LuV-intern einen Personalausgleich zu schaffen. Sollen Aufgaben dezentral im LuV wahrgenommen werden, sind dabei folgende Fragestellungen zu beachten:

- Wo liegt die klare Verantwortungs- und Entscheidungsbefugnis (einschl. der Kompetenz zur Auftragsvergabe bzw. zur Rücknahme der Beauftragung)?
- Welche wesentlichen Aufgabenverlagerungen ergeben sich für das LuV?
- Wo könnte die Durchführung des Leistungserstellungsprozesses erfolgen (insbesondere in Abweichung vom bisherigen Verfahren)?

Außer Frage steht, daß explizit zu formulierende Rahmenvorgaben trotz eines erwiesenen dezentralen Steuerungsbedarfs unumgänglich sind; dies besonders aus folgenden Gründen:

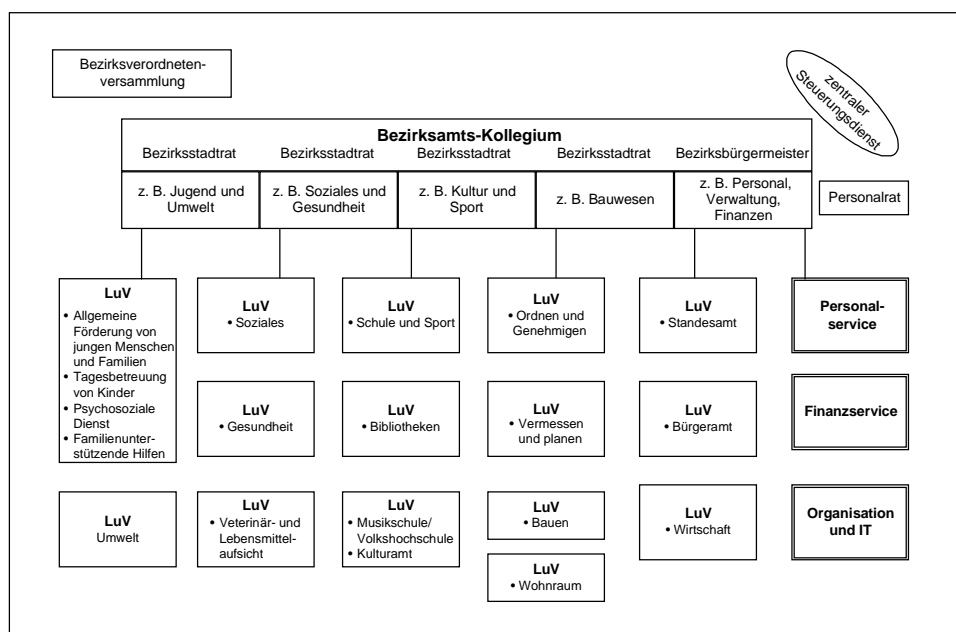
- zur Wahrung der (bezirklichen) Gesamtinteressen;
- zur Unterstützung zentraler Managemententscheidungen;
- zur Verhinderung des Auseinanderdriftens von LuV/SE-Einheiten (partikularisierenden Sonderbestrebungen dezentralisierter Bereiche ist entgegenzuwirken);
- zur Stärkung der dezentralen Bereiche in ihrer Eigenverantwortung.

Die Erreichung dieser zum Teil divergierenden Ziele und die Auflösung von Zielkonflikten ist nur möglich, wenn durch differenzierte Rahmenvorgaben den dezentralen Bereichen die Spielräume und Anreize für ihre wirtschaftlichen Handlungsmöglichkeiten verdeutlicht und ihre Spielräume und Handlungsmöglichkeiten gleichzeitig nicht unnötig eingeschränkt werden. Rahmenvorgaben sollten daher ein fein abgestimmtes System aus strukturierten Vorgaben - ggf. in Verbindung mit Anreizen - und Begrenzungen - ggf. in Verbindung mit Sanktionen - enthalten.

Die Umsetzung des Prinzips der Dezentralisierung (das sogenannte AKV-Prinzip) wird folgerichtig dazu führen, daß die meisten Aufgaben des Personalbereichs tendenziell in der Verantwortung der LuV liegen. Dementsprechend können sie entscheiden, ob sie die Aufgabendurchführung selbst vornehmen oder die Serviceeinheit damit beauftragen. Bei dieser Entscheidung sind Aspekte wie Zweckmäßigkeit/Wirtschaftlichkeit, Personalkapazitäten, Sachverstand, Anzahl der Fälle, Aufgabenumfang u. ä.

zu berücksichtigen. Zur Beantwortung der Frage einer zweckmäßigen Verlagerung von Aufgaben in das LuV bzw. aus dem LuV bieten sich ggf. Prozeßoptimierungen im Rahmen von Qualitätszirkeln an.

Wie ein neu strukturiertes Bezirksamt aussehen könnte, verdeutlicht das folgende Bild (es gibt durchaus unterschiedliche Variationen der Anbindung der Serviceeinheiten):



Es wird angestrebt, die erbrachten Leistungen der SE für das LuV intern zu verrechnen, sobald Kostenrechnung, Budgetierung, Zeit- und Mengenerfassung etc. eine Belastung der LuV mit verursachungsgerecht richtig kalkulierten internen Produktkosten möglich machen. Interne Leistungsverrechnungen sollen unbürokratisch und mit geringem administrativem Aufwand erfolgen. Aufgrund einer richtig gewählten Verrechnungsbasis soll dann auch die gewollte Steuerung über Preise möglich werden. Leistungsprofile bzw. -pakete der Serviceeinheiten können dann (in absehbarer Zeit) mit dem LuV ausgehandelt werden.

Es bleibt abzuwarten, ob es nicht generell eines Tages auch möglich sein sollte, die jetzt noch von der SE „Personal“ zu erbringenden Dienstleistungen extern, d. h. auf dem freien Markt einzukaufen, sofern diese Leistungen dem Auftraggeber in finanzieller und qualitativer Hinsicht attraktiver erscheinen und notwendige datenschutzrechtliche Bestimmungen beachtet werden.

Die Ankündigung der Schwerpunktthemas „Service-Center Personalwesen“ in der nächsten Ausgabe des blickpunkt personal animierte uns, unsere Erfahrungen mit der Umgestaltung der Personalabteilung von einer etwas verstaubten Intendanz-einheit zu einer Service-Abteilung zu berichten.

Die ursprüngliche Struktur der Personalabteilung des Bezirksamtes Altona bestand aus einem Abteilungsleiter, zwei Abschnittsleitern - davon war einer stellvertretender Abteilungsleiter - und den Personalsachbearbeitern/-innen, die die Mitarbeiter des Bezirksamtes nach Statusgruppen und Buchstabenaufteilung betreuten.

Das Ansehen der Personalabteilung war gleichermaßen wie das des Verwaltungsamtes generell in den Fachämtern und Dezernaten eher schlecht. Hier Abhilfe zu schaffen war ein wichtiger Grund für die Veränderung.

Durch Einführung des Neuen Steuerungsmodells (NSM) wurden Diskussionen über Kundenorientierung und Service verstärkt und so fragten auch wir uns, wer unsere Kunden sind? Der Gedanke, daß auch Mitarbeiter/-innen Kunden sind und daß dem Verwaltungsamt inklusive der Personalabteilung nicht mehr nur Steuerungsaufgaben zukommen, sondern vielmehr Service von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern erwartet wurde, war zumindest für einige Kollegen neu. Nachdem wir uns die zweite Frage stellten, was die Kunden von uns wollen, war das Ziel ziemlich schnell klar und der Weg dahin zwar nicht ganz einfach, aber nicht unrealistisch.

Die Mitarbeiter/-innen sollten ab ihrer Einstellung durch möglichst wenig Hände fließen, feste Ansprechpartner in ihrer Personalabteilung haben, damit sich möglichst vom ersten Kontakt an ein Vertrauensverhältnis aufbauen kann.

In Diskussionen entschieden wir uns deshalb zu einer Einheitssachbearbeitung (alle Statusgruppen) und einer Aufteilung nach Dezernaten. Dort wo eine Aufteilung nach Dezernaten größtmäßig nicht möglich war (z.B. D 5), wurde eine Unterteilung nach kompletten Fachämtern vorgenommen. Damit wurde im Hinblick auf das NSM eine dezentrale Personalverantwortung mit entsprechender Serviceunterstützung durch die Personalabteilung möglich. Alle Mitarbeiter/-innen des jeweiligen Fachamtes/Dezernates - vom Betriebsarbeiter 2 a bis zum Dezernenten A 16 - haben ein und denselben Ansprechpartner in der Personalabteilung.

Damit den Personalsachbearbeiter/-innen der Kontakt zu neuen Beschäftigten von Anfang möglich war, wurden dem AKV-Prinzip entsprechend

Aufgaben, die bis dahin der Leitung der Personalabteilung vorbehalten waren, auf die Sachbearbeiter/-innen übertragen.

Ganz wesentlich gehört dazu die Teilnahme an Bewerbungsverfahren bis einschließlich der Bes.Gr. A 9, d.h.

- Vorbereiten der Ausschreibung zusammen mit dem Fachamt,
- Sammeln der Bewerbungen, Fertigen der Synopse,
- Teilnahme an den Auswahlgesprächen,
- Angebot eines Feedback-Gesprächs für die Bewerber/-innen.

Um im Hinblick auf die neue dezernatsweise Zuständigkeit eine gleichmäßige Arbeitsbelastung der Personalsachbearbeiter/-innen bei unterschiedlicher Aktenzahl zu erreichen, setzten sich diese mit den Abschnittsleitern hin, um den durchschnittlichen Bearbeitungsaufwand für einzelne Statusgruppen anhand ihrer persönlichen Erfahrung zu ermitteln („Angestellte sind arbeitsaufwendiger als Beamte!“).

Um das Ziel zu erreichen, waren neben der rechtzeitigen Beteiligung und Information aller Beschäftigten der Personalabteilung auch diverse Fortbildungen nötig. Dazu gehörten:

- materielle Rechtsschulungen mit Hilfe der Verwaltungsschule (BAT, MTArb, HmbBG)
- Kundengesprächsführung, Argumentationstechnik und Rhetorik
- Auswahlverfahren und Bewerbungsgespräche führen
- für Vorgesetzte: Führen im NSM

Zum Stichtag 01.12.95 wurde umgestellt. Durch ein Infoblatt „VA 2 NEWS“ wurden alle Beschäftigten des Bezirksamtes über die Umorganisation der Personalabteilung unterrichtet. Dabei bekam die Personalabteilung ein Gesicht: jede/-r Mitarbeiter/-in wurde mit Bild und kurzem Steckbrief sowie Aufgabengebiet vorgestellt.

Jetzt - gut zwei Jahre später - stellen wir fest, daß der Bekanntheitsgrad der Personalsachbearbeiter/-innen bei den jeweiligen Mitarbeiter/-innen sehr hoch ist. Dadurch und auch durch die Verlagerung der neuen Aufgaben und Kompetenzen ist die Motivation der Personalsachbearbeiter/-innen enorm groß. Sie werden als kompetente Ansprechpartner von den Führungskräften und Mitarbeitern/-innen angenommen.

Die Aufgabenerledigung wurde erheblich gestrafft und auch bei der Abteilungsleitung ist eine große Arbeitsentlastung spürbar. Inzwischen hat auch eine

Abflachung der Hierarchie stattgefunden: es gibt nun nur noch die Abteilungsleiterin und Stellvertretung, die Stelle des Abschnittsleiters wurde eingespart.

Wie haben wir überprüft, ob wir unser Ziel erreicht haben?

Zu Beginn der Umorganisation fand Anfang 1996 eine Mitarbeiterbefragung statt. Eine zweite Mitarbeiterbefragung folgte ein gutes Jahr später und die Ergebnisse rechtfertigen den hohen Aufwand aller Beteiligten an der Umorganisation: Die Kundenzufriedenheit war deutlich gestiegen. Wir konnten auf Kundenbedürfnisse nach besserer Erreichbarkeit (Anrufbeantworter beschafft), nach dem Abschaffen fester Sprechzeiten und der Erteilung von Zwischenbescheiden, nach VA 2 News zu aktuellen Themen zeitnah über Verteiler eingehen. Die Ausrichtung von 2 Tagen der offenen Tür sowie die Bekanntmachung der aktuellen Zuständigkeiten der Personalabteilung mit Bild hat zu einem guten Miteinander geführt.

Die Diskussion dezentrale Personalverantwortung = Dezentralisierung der Personalabteilung wurde auch bei uns im letzten Jahr geführt. Die Leitungsebene hat sich jedoch bei einer dezentralen Personalverantwortung für den Erhalt der „Service-Abteilung Personal“ ausgesprochen, obwohl eine Dezentralisierung bei der vorliegenden Arbeitsauf-

teilung sehr leicht möglich gewesen wäre. Allerdings wurde einheitlich festgestellt, daß durch den Fortbestand der zentralen Personalabteilung in der jetzigen Form der Servicecharakter für alle Beschäftigten höher ist. Eine zentrale Personalabteilung, die sich als Dienstleister für alle Beschäftigten sieht, hat diverse Vorteile im Hinblick auf Qualitätssicherung und Einheitlichkeit. Angefangen bei einer besseren



Vertretung im Urlaub / Krankheitsfall über Schulungen von Neuerungen im Personalwesen bis hin zur Einarbeitung neuer Personalsachbearbeiter und Ausbildung von Nachwuchskräften.

Wir hoffen, auf diesem Weg immer noch weiter voranzukommen, damit es im Bezirksamt Altona weiterhin bei dem Motto bleibt:

„Ihre Personalabteilung läßt keinen fallen!!!“

Die Feuerwehr: Fast am Ziel?

Auf dem Weg zur Personalabteilung der Zukunft

Seit Beginn der 90er Jahre geht die Feuerwehr den Veränderungsprozessen in der hamburgischen Verwaltung gerne voran.

So gehörte z.B. die Landesfeuerweherschule zu den Pilotbereichen für die Einführung der Budgetierung im Rahmen des Neuen Steuerungsmodells (NSM). Letztes Jahr hat die Feuerwehr begonnen, sich insgesamt nach den Grundsätzen des NSM neu zu formieren.

Sabine Hansen und Marion Sander, Behörde für Inneres - Feuerwehr

Die Reorganisation der Personalverwaltung paßt sich daher ideal in den Modernisierungsprozeß ein. Voraussichtlich im September 1998 wird die dezentrale Bezügeabrechnung für die Beamten im Personalsachgebiet pilotiert und damit die 3. Stufe der weitgehend technikerunterstützten Personalarbeit realisiert.

Das vom Projekt Personalwesen (PROPER) entwickelte Organisationskonzept wurde in der Feuerwehr intensiv diskutiert und fand durchgängig Zu-

stimmung. Die Neuorganisation des Personalsachgebietes sollte sich weitestgehend an diesen Grundsätzen ausrichten.

Das Personalsachgebiet ist langjährig geprägt durch den besonderen Personalkörper, der aus rd. 2.300 Feuerwehrbeamtinnen und -beamten, 200 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern verschiedener Statusgruppen und Fachrichtungen in Verwaltung und Technik sowie weit über 3.000 Angehörigen von Freiwilligen Feuerwehren besteht.

Die bisherigen Aufgabenfelder sind kurz umrissen mit

- Personalverwaltung
- Personalbedarfsplanung
- Personalgewinnung
- Personaleinsatz und teilweise Personalführung
- Personalentwicklung, insbesondere für Feuerwehrkräfte
- Soziale Betreuung von Aktiven, Ruheständlern und Hinterbliebenen.

Hinzu kommen die neuen Aufgabenbereiche

- Bezügeabrechnungen
- Stellenbewertungen
- Führen des Stellen-Ist und der Stellenbesetzungen
- Personalberichtswesen
(Die Personalkostenplanung wird im zentralen Controlling der Feuerwehr wahrgenommen.)

Der Aufgabenvergleich alt - neu zeigt, daß der Veränderungsbedarf hinsichtlich der Aufgabenfelder nicht gravierend war. Wir konnten uns daher im wesentlichen mit der Organisation der Aufgabenerledigung beschäftigen und hier schwerpunktmäßig mit der Personalverwaltung.

Die von PROPERS entwickelten Organisationsziele einer

- aufgabenangemessenen
- kundenorientierten
- mitarbeitergerechten und
- effizienten

Aufgabenwahrnehmung sollen erreicht werden durch die ganzheitliche Personalsachbearbeitung bei zugleich gestärkter Eigenverantwortung der Sachbearbeiterinnen und Sachbearbeiter.

Die Personalsachbearbeitung umfaßt grundsätzlich alle persönlichen Angelegenheiten der Beschäftigten, mit Ausnahme besonderer Vorgänge, die seltener vorkommen und für die sehr spezielle Fachkenntnisse erforderlich sind (z.B. Reisekosten, Wehr- und Zivildienstangelegenheiten).

Eine fachliche Teilung ist nur hinsichtlich der Statusgruppen vorgesehen, also Feuerwehrbeamtinnen und -beamte sowie Angestellte, Arbeiter und andere Beamtengruppen. Ansonsten wird

eine Mengenteilung nach Buchstabengruppen vorgenommen.

Diese Organisationsentscheidung wurde getroffen, da eine Zuständigkeit nach Beschäftigungsdienststellen wegen der häufigen Umsetzungen der Feuerwehrleute nicht kundenfreundlich ist und eine Festigung des Kundenkontaktes so besser erreicht werden kann.

Das oben beschriebene Organisationsziel mußte parallel zur Einführung der 1. und 2. Stufe von PROPERS, personalrechtlicher Anpassungsfortbildung, PAISY-Schulungen und dem amtsübergreifenden Modernisierungsprozeß in der Feuerwehr erreicht werden. Was im Ergebnis rückblickend betrachtet als einfach und selbstverständlich aussieht, war für die Betroffenen ein steiniger, oft unüberschaubarer Weg voller Untiefen.

Nachdem wir zur Vorbereitung der 1. Stufe von PROPERS an der AG Texte des Personalamtes mitgewirkt und mit allen Sachbearbeiterinnen und Sachbearbeitern an einer Hospitation in der BSJB teilgenommen hatten, wurde die Personalsachbearbeitung 1994 dank PROPERS als eine der letzten „technikfreien Inseln“ der Feuerwehr mit IuK-Technik (HIT-Terminals) ausgestattet.

Ende 1995 wurde die Neustrukturierung der Aufgabenverteilung in Angriff genommen: im Abstand von zwei Wochen diskutierten die Personalleiterin und eine Auswahl der in der Personalverwaltung Beschäftigten über den neuen Aufgabenzuschnitt.

Im April 1996 stand das Ergebnis fest: u.a. Aufgabenzuwachs (z.B. Bearbeitung von Sonderurlaubs-, Vorschuß- und Nebentätigkeitsangelegenheiten) und Einführung des 4-Augen-Prinzips auf Gegenseitigkeit.

Die ebenfalls vereinbarte Ausbildung der Sachbearbeiterinnen und Sachbearbeiter zu Teilspezialisten bzw. Beratern für bestimmte Rechtsgebiete - verbunden mit der Erarbeitung von einheitlichen Arbeitsunterlagen - konnte bis heute aufgrund der zusätzlich zu leistenden Arbeit (u.a. Nach Erfassung der Stammdaten, Abgabe der Kindergeldakten) nicht realisiert werden.

In 1995/1996 nahmen alle Sachbearbeiterinnen und Sachbearbeiter an Weiterbildungsseminaren der Verwaltungsschule sowie der BKK teil. Ihrer Erwartung, die bestehenden Personalrechtskenntnisse zu festigen und zu erweitern, um so mehr Sicherheit zu erlangen und Ängste abzubauen, wurden diese Veranstaltungen überwiegend nicht gerecht, weil die Fortbildungsinhalte nicht auf ihre Bedürfnisse zugeschnitten und teils gar unverständlich waren.

So machte sich Enttäuschung über die vertane Zeit breit, denn im Sommer 1996 begann die Nach Erfassung der Stammdaten, für die jede freie Minute benötigt wurde.

Motivierend und erfrischend wirkte auf alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, aber auch auf unsere Feuerwehrleute, daß der Flur des Personalsachgebiets mit einem neuen farbenfrohen Anstrich und ansprechenden Bildern verschönert wurde. Außerdem konnte durch Inbetriebnahme einer modernen Telefonanlage mit integrierten Anrufbeantwortern die Erreichbarkeit aller Sachbearbeiterinnen und Sachbearbeiter und damit die Kundenfreundlichkeit erhöht werden.

Zusätzlich wurde durch die Personalbörse der Besoldungs- und Versorgungsstelle (BVSt) eine Mitarbeiterin in die Personalsachbearbeitung der Feuerwehr übernommen, die einige Monate später gut eingearbeitet die Nachfolge eines ausscheidenden Mitarbeiters antrat.

Großen Anklang haben die von PROPERS angebotenen Motivations- trainings gefunden, an denen ausschließlich die Sachbearbeiterinnen und Sachbearbeiter - ohne Vorgesetzte - teilnahmen. Erstmalig im Juni 1997 durchgeführt, konnten diese Seminare die Ängste im Hinblick auf die Einführung der Bezügeabrechnung deutlich abbauen und führten zu mehr Gelassenheit und Entspannung. Gleichzeitig wurden die im Training geäußerten Forderungen nach Unterstützung bei der Nacherfassung der Stammdaten durch Aushilfen und vorübergehender Einführung eines „kundenfreien Freitags“ umgesetzt.

Die 2. Stufe von PROPERS konnten die Sachbearbeiterinnen und Sachbearbeiter - ohne Anordnung von Überstunden und Wochenendarbeit - nach rund einem Jahr im Herbst 1997 abschließen.

Hilfreich waren und sind bis heute die Informationsveranstaltungen des Projektes vor Ort, die je nach Bedarf durchgeführt werden. Durch die ausführliche und ehrliche Information über den Projektfortschritt und das weitere Vorgehen fühlen wir uns als Pilotbehörde gut betreut.

Gleiches gilt für die Demonstrationen von PAISY und die anschließenden Workshops im 1. Quartal 1998, bei denen alle Sachbearbeiterinnen und Sachbearbeiter mittels eines Übungsprogramms Vorgänge der Bezügeabrechnung bearbeiten und so

einen ersten konkreten Einblick in ihre zukünftigen neuen Aufgaben gewinnen konnten.

Mit der Ankündigung des Projektes PROPERS, daß durch die Änderung im Technikkonzept alle Arbeitsplätze vor der Einführung der Bezügeabrechnung mit PC's ausgestattet werden müssen, steigt die Spannung bei den Sachbearbeiterinnen und Sachbearbeitern langsam wieder an: die Freude über modernste Technik am Arbeitsplatz vermischt sich mit Unbehagen über die erneute Einarbeitung in unbekanntes Terrain und dem Wissen, daß die 3. Stufe von PROPERS „bedrohlich“ nahe rückt.

Hinzu kommt, daß sich die Zusammenarbeit mit der BVSt mit Einführung von PAISY im dortigen Bereich zeitweilig spürbar verschlechterte, was sich - verstärkt durch die Reaktionen unzufriedener Kunden - negativ auf die Zuversicht und Arbeitsfreude der Sachbearbeiterinnen und Sachbearbeiter auswirkte.

Klärende Gespräche auf Leitungsebene haben wieder eine gemeinsame Arbeitsbasis hergestellt. Dies zeigt einmal mehr, wie immens wichtig es ist, Probleme mit allen Beteiligten - auch den vorgesetzten Stellen - offen zu diskutieren

und gemeinsam Lösungen zu entwickeln. So eint uns alle die Hoffnung, daß die Schulungen zur Einführung von PAISY genauso umfassend und effektiv sein werden, wie die Schulungen zur Einführung der Stammdatenerfassung: dann werden wir es schon schaffen, auch die Einführung der Bezügeabrechnung erfolgreich zu bewältigen. Was haben die Sachbearbeiterinnen und Sachbearbeiter bisher durch den Veränderungsprozeß, der länger und viel schwieriger als erwartet war, gewonnen?

Zum einen Zuwachs an fachlicher Kompetenz und persönlicher Anerkennung als Ansprechpartner in fast allen Personalangelegenheiten und zum anderen mehr Selbstvertrauen durch die Erfahrungen, in einem sich stark verändernden Arbeitsfeld erfolgreich bestehen zu können.

Und wir alle haben eine im Laufe der Jahre eingetretenen „Sprachlosigkeit“ untereinander überwunden, da es eine Fülle von Gesprächsstoff gibt.



Der Psychologische Dienst des Personalamtes hat die Palette seiner Serviceleistungen in den letzten Jahren stark erweitert. Er entspricht damit dem Wunsch der Behörden nach mehr professioneller Unterstützung bei der Lösung von Konflikten und zwischenmenschlichen Problemen.

Vor drei Jahren wurde die **Sprechstunde Arbeitsplatz** eingerichtet. Hier besteht Gelegenheit, in vertraulichen Beratungsgesprächen Probleme zu besprechen und zu klären, die das Betriebsklima oder die Arbeitseffektivität beeinträchtigen. Inzwischen werden pro Jahr ca. 300 Beratungsgespräche geführt. Häufige Themen sind Konflikte zwischen Kolleginnen bzw. Kollegen sowie Probleme und Konflikte mit Vorgesetzten. Wie die Erfahrungen der letzten Jahre zeigen, ist schon die Möglichkeit, sich den im Arbeitsalltag aufgestauten Ärger oder Kummer „von der Seele reden“ zu können, für die Betroffenen ungemein hilfreich. Darüber hinaus gelingt es in einer Vielzahl von Fällen, zwischen den Beteiligten neue Regeln für eine konstruktivere Zusammenarbeit zu vereinbaren.

Nicht nur einzelne Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, auch Arbeitsteams können beim Psychologischen Dienst Rat und Unterstützung erhalten. Nach Anlässen, die eine solche **Teambberatung** sinnvoll machen, braucht man in der gegenwärtigen Zeit nicht lange zu suchen. Die Geschwindigkeit, mit der sich Aufgaben, Arbeitsabläufe und Organisationsstrukturen in der Verwaltung verändern, wirkt auf viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verunsichernd. Die emotionale Verunsicherung führt leicht zu einer unangemessenen Verfestigung von Standpunkten und Ansichten. Die fachliche Auseinandersetzung über den „richtigen Weg“ wird härter und unerbittlicher. Die Qualität der Kommunikation und Zusammenarbeit nimmt ab. Dadurch können neue Konflikte entstehen, die immer weiter eskalieren, wenn es nicht gelingt, in der Diskussion die emotionalen Ziele der Beteiligten von den Sachzielen zu trennen. Der Psychologische Dienst bietet hier gezielte Hilfestellungen an. In einem geschützten Rahmen wird den Beteiligten Raum und Gelegenheit gegeben, ihre emotionale Befindlichkeit zu thematisieren. Destruktive Kommunikationsmuster können aufgezeigt und aufgelöst werden. Dies ist Voraussetzung dafür, daß sich unangemessene emotionale Bewertungen verändern können und die Fähigkeit zum fachlichen Dialog wiederhergestellt wird.

Eine Eskalation von Konflikten ließe sich oft vermeiden, wenn sich die verantwortlichen Führungskräfte offener und aktiver mit ihren Mitarbeiterinnen

und Mitarbeitern auseinandersetzen würden. Tiefgreifende Störungen in der Zusammenarbeit entstehen in der Regel erst dadurch, daß die alltäglichen Probleme und Mißstimmigkeiten nicht hinreichend thematisiert und geklärt werden können. Viele Führungskräfte wissen das und suchen nach Möglichkeiten, wie die Voraussetzungen für ein proaktives Konfliktmanagement - Offenheit, Klarheit und Transparenz in der Kommunikation mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern - verbessert werden können. Hierbei kann das sog. **Führungscoaching**, das der Psychologische Dienst ebenfalls anbietet, eine wichtige Hilfe sein. Beim Führungscoaching können schwierige, weil konfliktträchtige Entscheidungen und Gespräche probierend durchdacht werden. Im Gedankenexperiment (Was könnte geschehen, wenn ...) kann mehr Klarheit über mögliche Neben- und Fernwirkungen des eigenen Führungsverhaltens gewonnen werden. Führungscoaching wird vom Psychologischen Dienst als Einzelberatung angeboten. Es ist jedoch auch möglich, daß sich mehrere Führungskräfte zu einer Coaching - Gruppe zusammenschließen, die dann von einer Psychologin bzw. einem Psychologen angeleitet wird.

Die Beratungsangebote des Psychologischen Dienstes können von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Behörden kostenlos genutzt werden. Wegen der großen Nachfrage können Wartezeiten leider nicht immer vermieden werden.

Weitere Informationen zu den aufgeführten und weiteren Angeboten des Psychologischen Dienstes können telefonisch unter 3681-1467 oder 3681-2316 (B.N. 9.31-) erfragt werden.

Aus den Behörden

Telearbeit auch für den öffentlichen Dienst?

Regina Kühn, Senatsamt für die Gleichstellung

Das Senatsamt für die Gleichstellung hat am Donnerstag, dem 7. Mai 1998, in der Evangelischen Akademie eine erste Informationsveranstaltung zum Thema „Telearbeit im öffentlichen Dienst“ für verschiedene Zielgruppen aus dem hamburgischen öffentlichen Dienst durchgeführt.

Der Arbeitsmarkt befindet sich in einem strukturellen Wandel. In diesem Zusammenhang kommt der Flexibilisierung von Arbeitszeiten und Arbeitsformen eine besondere Bedeutung zu. Im Rahmen der Entwicklung von flexiblen Arbeitszeitmodellen hat sich das Senatsamt für die Gleichstellung in der letzten Zeit schwerpunktmäßig mit dem Thema Telearbeit, insbesondere in Leitungsfunktionen, befaßt.

Telearbeit ist ein weiteres Modell zur Arbeitszeitflexibilisierung, das in privatwirtschaftlichen Unternehmen bereits häufig praktiziert wird. Aber auch für den öffentlichen Dienst kann Telearbeit neue Perspektiven eröffnen. Sie erhöht die Möglichkeit flexibler Arbeitszeitgestaltung und führt zu einer größeren Zeitsouveränität der Beschäftigten; damit kann sie einen Beitrag zur Aufhebung der traditionellen geschlechtsspezifischen Arbeitsteilung in Beruf und Familie leisten.

Telearbeit verändert betriebliche Abläufe und Kommunikationsstrukturen. Arbeitszeit und Führungsmodelle müssen überprüft und den neuen Anforderungen angepaßt werden. Telearbeit muß sozialverträglich gestaltet sein. Sie muß erfolgreich für Beschäftigte und Dienststellen ablaufen und gleiche berufliche Chancen für Frauen und Männer gewährleisten.

Hier lag einer der Anknüpfungspunkte für das Senatsamt für die Gleichstellung, die Thematik auch für den Bereich des öffentlichen Dienstes aufzugreifen. In der Veranstaltung am 7. Mai wurden verschiedene Telearbeitsprojekte aus dem öffentlichen Dienst vorgestellt, die sich alle in unterschiedlichen Realisierungsstadien befinden.

Telearbeit - eine organisatorische Innovation

Für das Eingangsreferat konnte Frau Birgit Godehardt, Geschäftsführerin der TA-Telearbeit (Gesellschaft für innovative Arbeitsformen) gewonnen werden. Frau Godehardt hat bereits mehrere Telearbeitsprojekte für verschiedene Unternehmen begleitet und berichtete über ihre dabei gewonnenen Erfahrungen. Dabei ging sie insbesondere auf die Einführung von Telearbeit als organisatorische Innovation ein, die verbunden ist mit einer Verände-

rung der Führungskultur. In vielen Verwaltungen und Unternehmen werden Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen bisher verhaltensorientiert geführt. Dies bedeutet, daß vom Verhalten des Mitarbeiters (Anwesenheit) auf seine Leistung geschlossen wird. Bei Telearbeit muß an die Stelle dieser Verhaltenskontrolle eine zielorientierte Führung (management by objectives) und ergebnisorientierte Kontrolle treten, die sich an der Erreichung gemeinsam definierter Ziele orientiert. Dies wiederum stellt neue Anforderungen an die Führung und erfordert vor allem von den Führungskräften einen Umdenkungsprozeß.

Vorgesetzte und Mitarbeiter müssen gleichermaßen auf die Telearbeit vorbereitet werden, was u.a. heißt, Probleme sind offen anzusprechen und zu diskutieren.

Frau Godehardt ging in ihrem Referat auch auf die Möglichkeiten zur Verbesserung der Chancengleichheit von Männern und Frauen durch Telearbeit ein. Bei der Diskussion über die Auswirkung neuer Technologien ist darauf zu achten, daß sich das traditionelle Rollenverständnis durch diese Arbeitsform nicht verfestigt. Telearbeit bedeutet nicht, daß Frauen dadurch einer verstärkten Mehrfachbelastung ausgesetzt sein sollen - eine gleichzeitige Kinderbetreuung und Arbeit zu Hause ist nicht möglich. Allerdings ergibt sich für Männer und Frauen eine größere Zeitsouveränität.

Rechtliche Rahmenbedingungen

Herr Burghard Lenders stellte das Projekt zur alternierenden Telearbeit im Ministerium für Wirtschaft und Mittelstand, Technologie und Verkehr des Landes Nordrhein-Westfalen vor. Dabei ging er insbesondere auf die Wichtigkeit der Regelungen der formalen Rahmenbedingungen vor Beginn des Projektes ein. So wurde die Realisierungsphase erst am 1. April 1998 aufgenommen, nachdem die Einbeziehung der Interessen der Beschäftigten durch den Abschluß von Dienstvereinbarungen formal geregelt war.

Prozeßgestaltung

Herr Jürgen Mennemeier stellte die Schwerpunkte des Telearbeitsprojektes im Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft, Forschung und Technologie (bmb+f) vor. Dort stand der Aspekt im Mittelpunkt, mit Hilfe moderner Informations- und Kommunikationstechniken Informations-,

Entscheidungs- und Administrationsprozesse auch in der Verwaltung wirkungsvoller und flexibler zu gestalten. Das bmb+f hat daher in einem exemplarischen Pilotprojekt die Einführung von Telearbeit im Ministerium selbst erprobt. Dabei wurde bewußt ein flexibler, praxisorientierter Ansatz verfolgt und die Reglementierung auf das Notwendige beschränkt. Es gab keine Dienstvereinbarung mit dem Personalrat insgesamt, sondern es wurde mit jeder Telemitarbeiterin und jedem Telemitarbeiter jeweils eine standardisierte Einzelvereinbarung zu den rechtlichen Rahmenbedingungen abgeschlossen.

In dem Pilotprojekt zeigte sich, daß die Einführung von Telearbeit im bmb+f grundsätzlich als vorteilhaft angesehen wird. Dabei fällt die Einschätzung der Telemitarbeiter bzw. Telemitarbeiterinnen positiver aus als die des Umfeldes. Das bmb+f wird Telearbeit mit neuer Akzentuierung fortsetzen.

Führungskultur/Zeitkultur

Im Vortrag von Herrn Neuwöhner über das Telearbeitsprojekt der Stadtverwaltung Arnberg stand - wie bereits im Vortrag von Frau Godehardt - insbesondere die damit verbundene Veränderung der Anforderungen an das Führungsverhalten im Mittelpunkt. Nach dem Bericht von Herrn Neuwöhner war dies in Arnberg noch vor kurzem genauso geprägt wie fast überall: „Der Mitarbeiter ist ein guter Mitarbeiter, der möglichst viel Arbeitszeit im Betrieb verbringt.“ Wieviel seine Anwesenheit zur Wertschöpfung beiträgt, interessiert bestenfalls peripher. Diese - etwas provokative - These von Herrn Neuwöhner deckt sich im Prinzip mit den Ausführungen von Frau Godehardt zu verhaltensorientierter Führung (Anwesenheit wird gleichgesetzt mit Leistung).

Eine Veränderung der Führungskultur bedeutet also zu allererst eine Veränderung der Arbeitszeitkultur. Die Stadt Arnberg hat bereits vor der Einführung des Telearbeitsprojektes 1997 einen wichtigen Schritt in diese Richtung gemacht: Die automatisierte Zeiterfassung ist bereits zum 1. Januar 1996 eingestellt worden. Führungskräften wie Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern wird vermittelt, daß künftig nicht mehr über Zeitkontrolle, sondern über Ziel- und Qualitätsvereinbarungen zu führen ist. Die Stadt Arnberg hat flexible Arbeitszeitmodelle insbesondere vor dem Hintergrund der Steigerung der Bürgerfreundlichkeit ihrer Kommunalverwaltung entwickelt. Im Zusammenhang mit längeren Öffnungszeiten (nachmittags bis 18.00 Uhr sowie regelmäßig am Freitagnachmittag und Samstagvormittag) werden Arbeitszeiten erforderlich, die im öffentlichen Dienst bisher nicht üblich gewesen sind. Den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der entsprechenden Dienststellen wird deshalb ein Arbeitszeit-

modell angeboten, das ihnen einen entsprechenden Ausgleich für diesen Dienst zu ungünstigen Zeiten ermöglicht. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den Büros arbeiten als Teams, deren Besetzungstärke sich an regelmäßig gemessenen Besucherströmen auszurichten hat.

Die Praxis hat an diesem Beispiel bewiesen, daß Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei entsprechender Verantwortungsdelegation bereit und in der Lage sind, solche Abläufe selbst zu regeln. Skeptikerinnen und Skeptikern begegnet man mit dem Spruch:

„Denke in Möglichkeiten, nicht in Schwierigkeiten!“

Insgesamt haben die Aussagen in den Referaten Mut zum „Anfangen“ gemacht - zeigen aber auch, an welchen Themen noch sehr intensiv gearbeitet werden muß.

Das Senatsamt für die Gleichstellung wird die Inhalte der Referate in einer Dokumentation der Veranstaltung veröffentlichen. Falls Interesse besteht: Bitte ab ca. Mitte Juni Kontakt zu Maria Jilko, Tel. 3504-3326 (B.N. 9.41) aufnehmen.

Seit der Diskussion um Leistungszulagen im öffentlichen Dienst und dem Kanther-Papier zur Dienstrechtsreform warten alle auf ein neues Beurteilungssystem mit „objektiven“ Kriterien zur Leistungsbemessung und -beurteilung.

Jetzt hat der Senat in seiner Sitzung vom 03.02.1998 (Drs. Nr. 97/0724 und 1.Ergänzung) den Beschluß gefaßt, daß Leistungsstufen, -prämien sowie -zulagen haushaltsneutral bis spätestens im Jahr 2000 realisiert werden sollen und das Personalamt mit den notwendigen Umsetzungsschritten (wie Erarbeitung erforderlicher Rechtsverordnungen, Schaffung handhabbarer Systeme für die notwendigen Leistungsvergleiche und Vorgaben für die Entscheidungsstruktur) beauftragt; das bedeutet, daß die öffentliche Verwaltung der Hansestadt Hamburg im Jahr 2000 ein neues bzw. erweitertes Beurteilungssystem erhalten wird.

Doch bis zum Jahr 2000 sind es noch fast zwei Jahre und bis dahin fallen weiter Bedarfsbeurteilungen und periodische Beurteilungen an, die nach dem bestehenden Beurteilungssystem gefertigt werden müssen.

Während bei Bedarfsbeurteilungen relativ frei vorgefahren werden kann, sind im Vordruck für die periodischen Beurteilungen bestimmte Begriffe zur Beurteilung der Eignung, der Befähigung und der fachlichen Leistungen vorgegeben. Damit soll sichergestellt werden, daß in jeder Beurteilung zu bestimmten Kriterien Aussagen getroffen werden, um ein breites Spektrum der persönlichen und fachlichen Fähigkeiten der Beurteilten darzustellen.

Häufig werden die Chancen und Möglichkeiten des jetzigen Beurteilungssystems, - das statt eines vorgegebenen Schemas von den Beurteilenden im Interesse einer den individuellen Besonderheiten gerecht werdenden Beurteilung verlangt, eigene Formulierungen zu verwenden, - nicht erkannt.

Allerdings entsprechen die vorgegebenen Beurteilungskriterien und ganz besonders die nur als Hilfsmittel gedachte, z.T. immer noch benutzte „Anlage zu den Grundsätzen für die Bearbeitung der periodischen Beurteilung“ mit den Beschreibungsbegriffen teilweise nicht mehr den aktuellen Anforderungen an Beschäftigte, denn das hamburgische Beurteilungssystem stammt aus dem Jahre 1969.

Aus diesem Grund ist es nicht in allen Punkten zeit- und frauengerecht. Fragen der Frauengleichstellung wurden damals nicht berücksichtigt, die in dem Vordruck für periodische Beurteilung abgefragten Kriterien sind z.T. auf vermeintlich männliche Stärken (z.B. Willenskraft und Belastbarkeit) ausgerichtet und heute wichtige Fähigkeiten,

z.B. im Rahmen der Sozialkompetenz, werden nicht abgefragt.

Dabei ist es gar nicht so schwer, den Handlungsspielraum des vorhandenen Beurteilungssystems zu nutzen und mit ein paar Ergänzungen zur aktuellen Situation ein wirksames Instrument der Personalentwicklung zu schaffen.

In der Stadtentwicklungsbehörde haben wir uns deshalb schon vor zwei Jahren für eine Interimslösung entschieden, um bis zu einer „großen Lösung“ die anstehenden periodischen Beurteilungen so zu fertigen, daß sie nicht nur weiblichen wie männlichen Beschäftigten, sondern auch den veränderten Anforderungen an berufliche Tätigkeiten gerecht werden. Weil die vorgeschriebenen Beurteilungsbögen bis zum Inkrafttreten eines neuen Beurteilungssystems bindend sind, haben wir uns entschlossen, das bestehende Beurteilungssystem durch ergänzende Einlegebögen mit aktualisierten Begriffen (= Hinweise zum Ausfüllen der periodischen Beurteilungen mit zeit- und anforderungsgerechten Interpretationsvorschlägen der vorgegebenen Begriffe) zu ergänzen und die Anwendung durch interne Schulungen zu unterstützen.

Die *Hinweise zum Ausfüllen der Beurteilungsbögen zur periodischen Beurteilung*, die wir stebintern - z.T. auch angeregt durch die Ergebnisse der AG Potentialerkennung des Arbeitskreises Personalentwicklung - entwickelt haben, sowie das *Procedere* sind vor der Einführung mit dem Personalamt abgestimmt worden.

Um Beispiele zu nennen:

Für die unter Punkt 2 Willensspannkraft und Belastbarkeit in der Anlage u.a. aufgeführten Beschreibungsbegriffe wie „spannkräftig“, „durchsetzungsbestrebt“, „gestrafft“, „kraftvoll“, „energisch“, „impulsiv zupackend“ oder „(un)nachgiebig gegen sich (und andere)“, mit denen sich die meisten ohnehin nicht mehr identifizieren können, haben wir „Einsatzfreude und Engagement“, „positiver Umgang mit Anforderungen bzw. positive Reaktion auf Herausforderungen“ oder „die Fähigkeit, auch unter Zeitdruck gute Arbeitsergebnisse zu erzielen“, vorgeschlagen.

Oder unter Punkt 4, Denkvermögen und Urteilsfähigkeit sind Vorschläge zu finden wie „Einschätzung der sozialen und sachlichen Auswirkungen von Entscheidungen“, „Mut zur eigenen Meinung“ oder „Kritikvermögen, d.h. konstruktiv Kritik zu üben und zu akzeptieren“ etc.

Wichtig ist, daß auch die Fähigkeiten, die im bisherigen Beurteilungssystem nicht abgefragt werden

und die die Mitarbeiterin bzw. den Mitarbeiter besonders prägen sowie besonderes fachliches oder soziales Engagement, beschrieben werden. Potentiale und eventuelle Entwicklungsmöglichkeiten sollten hier ebenfalls aufgeführt werden.

Auch Ergebnisse bzw. Erkenntnisse aus „MitarbeiterInnen-Vorgesetzten-Gesprächen“ sollten in die periodischen Beurteilungen einfließen. Die „MitarbeiterInnen-Vorgesetzten-Gespräche“ haben die persönliche und fachliche Arbeitsbeziehung zum Inhalt. Durch eine gemeinsame Reflexion über Arbeitsaufgaben und -umfeld, Zusammenarbeit und Veränderungsmöglichkeiten haben beide Gesprächspartnerinnen bzw. -partner die Möglichkeit, positive Bereiche auch als positiv zu würdigen und für weniger positiv empfundene Bereiche Lösungen zur Veränderung zu entwickeln. Probleme aus diesen Bereichen dürfen aber nur dann in die periodischen Beurteilungen aufgenommen werden, wenn vorher genügend Raum gegeben wurde, entsprechendes Verhalten oder entsprechende Leistungen zu verändern.

Ansonsten läuft das Verfahren wie bekannt: Die Beurteilungen werden mit den Beteiligten besprochen. Das Beurteilungsgespräch ist ebenso wie das „MitarbeiterInnen-Vorgesetzten-Gespräch“ ein wichtiges Instrument der Personalentwicklung. Es wird empfohlen, schon den Beurteilungsentwurf als

Grundlage für ein gemeinsames Beurteilungsgespräch zu nutzen, um Beurteilte frühzeitig einzubeziehen und zu prüfen, ob Konsens besteht und um bei verschiedenen Sichtweisen eventuell bestimmte Punkte modifizieren oder ergänzen zu können.

Danach erfolgt die Stellungnahme der Zweitbeurteilerin bzw. des Zweitbeurteilers, damit die Beurteilung noch einmal aus anderer Perspektive bestätigt bzw. gegebenenfalls relativiert wird.

Abschließend wird die periodische Beurteilung noch einmal der beurteilten Mitarbeiterin bzw. dem beurteilten Mitarbeiter zur Kenntnisnahme vorgelegt.

Bestehen keine Einwände, wird die Kenntnisnahme von der Beurteilten bzw. von dem Beurteilten bestätigt und an das Personalreferat weitergeleitet.

Durch die Offenheit und Fairneß einer im gegenseitigen Einvernehmen erstellten Beurteilung wird das Arbeitsklima positiv beeinflusst. Das Gespräch über die vorhandenen Fähigkeiten und die geleisteten Tätigkeiten ist auch eine Anerkennung der Persönlichkeit der Beurteilten und der bisherigen Leistungen und erhöht deshalb die Motivation.

So kann ohne großen Zeit-, Geld- und Personalaufwand ein Instrument der individuellen Personalentwicklung auch vor dem Jahr 2000 sinnvoll genutzt werden.

Hinweise zum Ausfüllen der Beurteilungsbögen zur periodischen Beurteilung

1. Eignung und Befähigung

A. Allgemeine Persönlichkeitsmerkmale und Fähigkeiten:

1. Pflichtgefühl:

- Verantwortungsbewußtsein, Zuverlässigkeit, aber auch kostenbewußtes Denken (NSM),
- die Fähigkeit, die Tragweite einer Entscheidung bzw. des eigenen Verhaltens zu erkennen und die Bereitschaft, dafür die Verantwortung zu übernehmen
- Arbeitsaufgaben eigenverantwortlich zu überprüfen und gewissenhaft und engagiert zu erfüllen
- sich für den Aufgabenbereich verantwortlich zu fühlen
- Initiative ergreifen

2. Willensspannkraft und Belastbarkeit:

- Einsatzfreude und Engagement
- positiver Umgang mit Anforderungen bzw. positive Reaktion auf Herausforderungen

- die Fähigkeit, auch unter Zeitdruck gute Arbeitsergebnisse zu erzielen

3. Auffassungsgabe:

- (Fähigkeiten, Sachverhalte und Sachzusammenhänge aufzunehmen und zu verwerten, aber auch die Beziehungsebene wahrzunehmen)
- Wesentliches erkennen, Zusammenhänge verstehen
- geistige Flexibilität

4. Denkvermögen und Urteilsfähigkeit:

- (Fähigkeit, Sachverhalte und Probleme folgerichtig zu analysieren und daraus die richtigen Schlußfolgerungen zu ziehen)
- Fähigkeit zur Abstraktion und zu logischem Denken
- konstruktives Denken
- Bewußtheit der Perspektive („subjektive Sichtweise“) und Reflexion des eigenen Anteils
- Einschätzung der sozialen und sachlichen Auswirkungen von Entscheidungen

- Mut zur eigenen Meinung
- Kritikfähigkeit, d.h. konstruktiv Kritik zu üben und zu akzeptieren.

5. *Selbständigkeit:*

- Selbständigkeit im Denken und Handeln: Initiative und Eigenverantwortlichkeit sowie Entscheidungsfähigkeit
- Fähigkeit, Arbeitsabläufe zu planen und durchzuführen
- Fähigkeit, aus eigenem Antrieb tätig zu werden
- eigene Aspekte in den Aufgabenbereich einzubringen und mit eigenen Ideen zur Problemlösung beizutragen
- auf andere zuzugehen und zur Mitarbeit anzuregen

6. *Sprachliche Leistungsfähigkeit und Verhandlungsgeschick:*

a. schriftlicher Ausdruck

- lebendiger Schriftstil, verständliche Wortwahl
- Fähigkeit, auch komplizierte Sachverhalte verständlich darzustellen

b. mündlicher Ausdruck = Kommunikationsfähigkeit

- Dialogfähigkeit
- Fähigkeit, andere in ein Gespräch einzubeziehen, auf sie einzugehen, aktiv zuzuhören, aber auch die eigene Auffassung mitzuteilen
- Fähigkeit, Ideen überzeugend vorzutragen und sich mit anderen Meinungen auseinanderzusetzen

c. Verhandlungsgeschick

- Fähigkeit zur konstruktiven Zusammenarbeit
- Fähigkeit, ein angestrebtes Verhandlungsziel in angemessener Zeit zu erreichen bzw. so beweglich zu agieren, um gute Kompromisse zu erzielen
- freundliches, engagiertes und überzeugendes Verhalten
- Fähigkeit, Menschen zu aktivieren und einzubinden
- Akzeptanz, Flexibilität und Verbindlichkeit in der Einstellung zu Gesprächspartnern
- Fähigkeit, Entscheidungsspielräume zu erkennen und zu nutzen

7. *Umgang mit:*

Publikum

Begriff ist auszudehnen auf Bürger, Verbände, Beschäftigte in anderen Behörden etc., also in diesem Zusammenhang mit Präsentation, Verhandlungen, Vertretung der STEB etc. zu verstehen:

- kunden- bzw. serviceorientiertes Verhalten
- Freundlichkeit, Offenheit und Kontaktfähigkeit
- Fähigkeit, mit schwierigen Gesprächssituationen kompetent umzugehen
- Fähigkeit, in Verhandlungen auf andere zuzugehen und evtl. zur Zusammenarbeit zu gewinnen

b. Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern:

- kooperatives, freundliches und offenes Verhalten
- Fähigkeit, andere fachlich und sozial einzubinden
- Fähigkeit, Betriebsklima positiv zu unterstützen
- Konfliktfähigkeit

c. Vorgesetzten:

- engagierter und kooperativer Arbeitsstil
- freundliches und selbstbewusstes Auftreten

8. *Organisatorische Fähigkeiten:*

- Arbeit strukturieren (und evtl. „gerecht“ delegieren)
- realistische Aufgabenplanung und Arbeitsorganisation
- rationale Arbeitsabläufe sichern

9. *Eignung als Vorgesetzte bzw. als Vorgesetzter:*

(auch bei nur vertretungsweise wahrgenommenen Vorgesetztenfunktionen auszufüllen!)

- planvolles und strukturiertes Führen mit Zielvereinbarungen, Aufgabenplanung, Aufgabenkritik und Controlling
- präzises Erteilen der Arbeitsaufträge
- präzise Vereinbarung der Arbeitsziele und Absprechen der Arbeitsaufträge mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, aber auch Einräumen von Möglichkeiten zur Entfaltung
- transparente Gestaltung der Entscheidungsprozesse
- Fähigkeit, Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Freiräume für Ideen und Visionen zu lassen
- Schaffung einer positiven Arbeitsatmosphäre (Anerkennung, Feedback, Gleichbehandlung, Ermutigung, Unterstützung, Rückendeckung geben, Konflikt- und Konsensfähigkeit)
- Zusammenführung von Interessen / Förderung von Team-Prozessen
- Fähigkeit zur Koordination und zur Delegation von Aufgaben und Entscheidungen
- aktives Auseinandersetzen bzw. Identifikation mit den Zielen der Verwaltung und engagiertes Eintreten für neue Maßnahmen (NSM, Personalentwicklung etc.)
- Lernfreude der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unterstützen

B. Fachkenntnisse

10. *Fachkenntnisse für die ausgeübte Tätigkeit*
11. *Besondere Kenntnisse im Rahmen des übertragenen Aufgabengebiets*
12. *Besondere Kenntnisse auf Spezialgebieten, die über die ausgeübte Tätigkeit hinausgehen*

C. Arbeitsweise und Arbeitsergebnis

13. *Arbeitsweise:*

- Ist die Fähigkeit vorhanden, die Erledigung der gestellten Aufgaben vorausschauend zu planen?
- Wird der Arbeitsablauf unter Ausschöpfung vorhandener und neuer Mittel und Möglichkeiten vorbereitet?
- Besteht die Fähigkeit, neue Aspekte in den Aufgabenbereich einzubringen und mit eigenen Ideen zur Problemlösung beizutragen?

14. *Arbeitsergebnis:*

- Wie schnell und mit welchem Einsatz wird ein bestimmtes Arbeitsergebnis erzielt?
- Wie gut und brauchbar sind die Arbeitsergebnisse? (Qualität)
- Ist die Arbeit rationell und sorgfältig?

2. Gesamtbeurteilung

Um den aktuellen Anforderungsprofilen zu genügen, die in den vorgeschriebenen vorangegangenen Beurteilungskriterien nicht berücksichtigt wurden, sind unbedingt auch nachstehende Kriterien zu beurteilen:

- Soziale Kompetenz (unter sozialer Kompetenz wird ein verantwortliches soziales Verhalten und das Vorhandensein bestimmter sozialer Fähigkeiten verstanden wie z.B. Wahrnehmungs- und Einfühlungsvermögen, Interesse, Geduld und Verständnis sowie Gefühl für die Situation, Hilfsbereitschaft, Integrationsfähigkeit, Konflikt- und Konsensfähigkeit, Schaffung einer positiven Arbeitsatmosphäre)
- Kreativität (Entwicklung eigener Ideen, Einbringen neuer Aspekte in den Aufgabenbereich, Beiträge zur Problemlösung auch mit ungewöhnlichen oder unüblichen Methoden bzw. Möglichkeiten)

Hier sollen auch die Fähigkeiten beschrieben werden, die bisher nicht abgefragt wurden und die die Mitarbeiterin bzw. den Mitarbeiter besonders prägt und auszeichnet sowie besondere Leistungen, besonderes fachliches oder soziales Engagement etc.

Eventuelle Entwicklungsmöglichkeiten, die gesehen werden, sollten hier ebenfalls aufgeführt werden.

Da ein zutreffendes Bild der Fähigkeiten und Eigenschaften der zu Beurteilenden gezeichnet werden soll, müssen neben den positiven Merkmalen auch festgestellte weniger positive Verhaltensweisen bzw. Leistungsverhalten aufgeführt werden. Die Beurteilten müssen aber rechtzeitig über die wahrgenommenen Verhaltensweisen informiert worden sein und sie müssen Gelegenheit gehabt haben, ihr Verhalten oder ihre Leistungen zu verändern.

Stand von Gesetzgebungsverfahren im öffentlichen Dienst

Leistungsanreize und Beurteilungswesen

Jessica Walk und Fritz Buchholz

Ausgangslage

Bekanntermaßen haben durch das Reformgesetz vom 24.2.1997 leistungsbezogene Bezahlungselemente (Leistungsstufen, -prämien und -zulagen) Eingang in das Bundesbesoldungsgesetz gefunden. Im Anschluß daran hat der Senat in seiner Sitzung vom 3.2.1998 beschlossen, daß diese monetären Leistungsanreize auch in Hamburg bis zum Jahr 2000 realisiert werden und hat das Personalamt beauftragt, die notwendigen Umsetzungsschritte - u.a. die Schaffung handhabbarer Systeme für die notwendigen Leistungsvergleiche - einzuleiten.

Daß ein leistungsfähiges Beurteilungswesen ein

wesentlicher Baustein für den erfolgreichen „Einsatz“ von Leistungsanreizen ist, liegt auf der Hand. Denn nur wenn Beurteilungen, die als Grundlage für die Vergabe von Leistungsanreizen dienen, in möglichst hohem Maße objektiv, nachvollziehbar und damit letztlich auch für diejenigen Beamtinnen und Beamten akzeptabel sind, die auf Grund ihrer Beurteilung nicht zu den 10% der „Belohnten“ gehören, kann verhindert werden, daß bei diesen Beamtinnen und Beamten durch das Gefühl ungerechtfertigter Zurücksetzung ein Demotivationseffekt erzeugt wird und damit gerade das Gegenteil des mit Einführung der monetären Leistungsanreize verfolgten Zweckes eintritt. Entsprechend hoch sind die

Anforderungen, die an die Beurteilungen und damit auch an die diesen zugrundeliegenden Regelungen zu stellen sind. Denn neben den Gesichtspunkten der Nachvollziehbarkeit und Objektivität, die natürlich prinzipiell für alle Beurteilungen gelten, kommt im Zuge der Vergabe von Leistungsanreizen dem Aspekt der Vergleichbarkeit von Leistungen und Beurteilungen auch laubahn- und tätigkeitsübergreifend eine besondere Bedeutung zu, um eine möglichst gerechte Verteilung der Leistungsanreize zu gewährleisten.

Die Einführung der monetären Leistungsanreize trifft in Hamburg gegenwärtig auf ein Beurteilungswesen, das sich im wesentlichen nach der „Anordnung über die Abgabe dienstlicher Beurteilungen“ vom 30.9.1969 mit Änderungen vom 12.9.1989 und 1.9.1997 richtet. Der Lehrerbereich, für den eine Anordnung aus dem Jahre 1966 besteht, sowie einige andere Mitarbeitergruppen wie zum Beispiel Beamte des wissenschaftlichen Dienstes waren von Anfang an von dieser Anordnung ausgenommen. Die genannten Änderungen der allgemeinen Anordnung waren außerdem Grundlage der abweichenden Regelungen für die für Beamtinnen und Beamten des Polizeivollzugsdienstes (aus dem Jahre 1995) und des feuerwehrtechnischen Dienstes (aus dem Jahre 1997).

Erste Überlegungen

Vor dem Hintergrund der doch schon recht „be-tagten“ allgemeinen Anordnung sowie der daneben bestehenden Systeme aus jüngerer Zeit, die jeweils nur einen speziellen Anwendungsbereich haben, fragt es sich, ob die in Hamburg verwendeten unterschiedlichen Beurteilungssysteme zur Umsetzung des Reformgesetzes - das sich auf alle Beamten bezieht - ausreichen. Bei dieser Gelegenheit gewinnt aber auch die Frage an Aktualität, ob dieses Beurteilungswesen künftigen Anforderungen an die Personalbeurteilung ganz generell (noch) gerecht werden kann. Vor allem eine Novellierung der Anordnung aus dem Jahre 1969 wäre wünschenswert. Diese hat sich zwar in materieller Hinsicht bewährt und auch die in der Anlage der Anordnung aufgeführten Beschreibungsbegriffe hindern - richtigerweise lediglich als Empfehlung verstanden - Beurteilerinnen und Beurteiler nicht daran, die Beurteilungen in zeitgemäßer Sprache abzufassen. Gleichwohl ist einzuräumen, daß sich im Laufe der Zeit nicht nur die Sprache verändert hat, sondern auch die Beurteilungskriterien einer kritischen Überprüfung unterzogen werden müssen.

Im Rahmen erster Überlegungen im Personalamt zu dem Thema „monetäre Leistungsanreize und Beurteilungswesen“ haben sich bereits u.a. folgende Aspekte herauskristallisiert, die zu diskutieren und zu entscheiden sein werden:

1. Sollen die vorhandenen (getrennten) Beurteilungssysteme beibehalten werden oder soll das Beurteilungswesen grundlegend überarbeitet werden, u.U. mit Schaffung eines einheitlichen Beurteilungssystems für alle Beschäftigten des hamburgischen öffentlichen Dienstes, wobei natürlich die Besonderheiten und Bedürfnisse der unterschiedlichen Personalkörper berücksichtigt werden müßten ?
2. Lassen sich die mit dem Reformgesetz verbundenen Anforderungen von denen des „allgemeinen Beurteilungswesens“ abkoppeln und sind sie durch eine neue, zusätzliche Regelung als Grundlage der Verteilung besonderer monetärer Leistungsanreize neben den bestehenden evtl. überarbeiteten/zusammengefaßten Beurteilungssystemen realisierbar ?

Hierbei ist zu bedenken, daß Beurteilungen im „herkömmlichen“ Sinn, d. h. Regelbeurteilungen und Beurteilungen aus besonderem Anlaß, eine Vielzahl von Zielen bzw. personalpolitischen Funktionen zu erfüllen haben (u.a. Anreizsystem, Mittel der Personalauswahl, Führungsinstrument), wohingegen Beurteilungen zum Zwecke der Verteilung der Leistungsanreize möglicherweise nur zur Auswahl der Empfänger der Leistungsanreize dienen sollen. In diesem Zusammenhang sind auch die Vor- und Nachteile der verschiedenen Beurteilungsarten zu bedenken: Das auf der Grundlage der Anordnung praktizierte, frei beschreibende offene System hat hinsichtlich der genannten personalpolitischen Funktionen einer „normalen“ Beurteilung den Vorteil, daß die spezifischen Leistungsfähigkeiten des oder der zu Beurteilenden besonders differenziert beschrieben werden können, andererseits aber den Nachteil, daß eine - für die Vergabe der Leistungsanreize unerläßliche - Reihenfolge nach Leistung zwischen den Beurteilungen nur schwer hergestellt werden kann. Gebundene Verfahren mit vorgegebenen Bewertungsskalen, wie sie bei der Polizei oder der Feuerwehr angewandt werden, erleichtern einerseits die Aufstellung einer Reihenfolge, bergen andererseits aber die Gefahr nur scheinbarer Objektivität und mangelnder Differenzierung.

Sachstand des Projektes „Beurteilungswesen“

Unter dieser - zunächst inoffiziellen - Bezeichnung haben sich die zuständigen Referate des Personalamtes zusammengefunden, um die Eckpunkte für das weitere Vorgehen und die vorrangig zu bearbeitenden Themenkomplexe zu bestimmen, wobei sich auch die oben aufgeführten Fragestellungen ergeben haben.

Gegenwärtig werden im Personalamt die bestehenden Beurteilungssysteme, Systemelemente und Beurteilungskriterien gesichtet und einander gegen-

übergestellt. Denn nur eine sorgfältige Analyse der „IST-Situation“ ermöglicht eine sinnvolle Diskussion der Vor- und Nachteile, Besonderheiten und Eignung der vorhandenen Systeme insbesondere im Hinblick auf die Vergabe der Leistungsanreize.

In einem weiteren Schritt ist vorgesehen, die durchgeführte IST-Aufnahme und das weitere Verfahren allen Behörden zu erläutern und die Spitzenorganisationen der Gewerkschaften und Berufsverbände zu informieren. Das Personalamt betrachtet es als selbstverständlich, daß die Behörden und Ämter in alle künftigen Überlegungen einbezogen werden, jedoch ist aus arbeits-ökonomischen Gründen daran gedacht, in die zu installierende Arbeitsgruppe nicht alle Behörden einzu beziehen, sondern nur solche Bereiche mit behördenübergreifenden Steuerungsfunktionen und Dienststellen, die sich in der Vergangenheit in besonderem Maße mit der Fortentwicklung bestehender oder eigener Beurteilungssysteme befaßt haben. Gleichwohl werden alle hamburgischen Behörden im Verfahren Gelegenheit zur Stellungnahme erhalten.

Auf der Grundlage der IST-Aufnahme wird durch das Personalamt unter Beteiligung ausgewählter Behörden die Diskussion der oben angesprochenen Punkte geführt werden. Dabei müssen u.a. die künftig relevanten personalpolitischen Funktionen der Beurteilungen geklärt und ggf. gegeneinander abgegrenzt werden. Ein zentraler Schritt wird es sein, die Diskussion in einem neuen Kriterienkatalog zusammenzufassen und eine Verständigung über die wesentlichen Systemelemente herbeizuführen.

Ferner steht die Entscheidung über die rechtliche „Form“ der Beurteilungsregelungen an, d.h. über die Frage, ob eine Rechtsverordnung erlassen werden oder ob der Weg einer Vereinbarung nach § 94 HmbPersVG beschritten werden sollte. Der Abschluß einer solchen Vereinbarung bzw. ein mit den Spitzenorganisationen abgestimmter Entwurf einer Rechtsverordnung zum Beurteilungssystem ist ungefähr für Anfang kommenden Jahres geplant.

Zeitgleich zu den geschilderten Verfahrensschritten ist die Entwicklung eines Einführungs- und Umsetzungskonzepts bezüglich der leistungsbezogenen Bezahlungselemente geplant.

Schlußbetrachtung

Das Dienstrechtsreformgesetz bringt einen nicht unerheblichen Umsetzungsaufwand mit sich. Gleichzeitig birgt es aber auch die Chance in sich, neben der Entwicklung von Instrumenten zu seiner Umsetzung die Reform des Beurteilungswesens insgesamt voranzutreiben und dieses in seiner ganzen Komplexität künftigen Ansprüchen an eine moderne und zeitgemäße Personalführung und -entwicklung anzupassen. Im Hinblick auf die Einführung der Leistungsanreize dürfte letztendlich entscheidend sein, daß auch das Beurteilungswesen und die in seinem Rahmen erstellten Beurteilungen ihren Beitrag dazu leisten, die Einführung der Leistungsanreize zu einem erfolgreichen Mittel der Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu machen.

Kurznachrichten

Zentrale Fortbildung 1998

Werner Wieth

Ende Mai ist bereits die Zahl von 3000 Anmeldungen zu den Seminaren der Zentralen Fortbildung des Personalamts überschritten worden. Diese Zahl zeigt das rege Interesse an dem umfangreichen Seminarangebot mit weiterhin steigender Tendenz besonders bei allen Themen, die sich mit der Modernisierung der Verwaltung auseinandersetzen. An der Ergänzung und Erweiterung dieses Themenkreises wird deshalb auch verstärkt gearbeitet. So ist zum Beispiel im Mai erstmals ein neues Seminar „Kontraktmanagement im NSM“ durchgeführt worden. Wegen des großen Zuspruchs wird dieses

Seminar Ende September wiederholt. Es lohnt sich also, in die monatliche Information „**fortbildung aktuell**“ zu schauen. Dort erscheinen auch Seminarangebote, die im Jahresterminplan 1998 für die Zentrale Fortbildung noch nicht enthalten sind.

Das Fortbildungsangebot „Abendkurse 1998/99“ erscheint in Kürze. Es enthält wieder eine Reihe interessanter Themen, welche die ausschließlich berufsbezogene Themenpalette der Zentralen Fortbildung ergänzt und erweitert. Bitte helfen Sie mit, das Abendkursprogramm innerhalb Ihres Aufgabenbereichs weiträumig und schnell bekanntzumachen.

Versorgungsreformgesetz verabschiedet

Ulrike Reinert

Am 8. Mai 1998 hat der Bundesrat dem Gesetz zur Umsetzung des Versorgungsberichtes - kurz: Versorgungsreformgesetz 1998 - zugestimmt. Ziel des Gesetzes ist eine nachhaltige Absenkung der Versorgungskosten; der öffentliche Dienst leistet damit einen erheblichen Beitrag zu notwendigen Einsparungen in den Personalhaushalten des Bundes und der Länder:

Zu den Maßnahmen gehören u.a. der Wegfall der Ruhegehaltfähigkeit von Stellenzulagen und die verschärfte Anrechnung von Einkommen auf die Versorgung. Überwiegend tritt das Gesetz am 1.1.1999 in Kraft, am 1.1.2000 aber z.B. die Vorschriften über die Versorgungsabschläge für Dienstunfähige und

Schwerbehinderte, die auf eigenen Antrag vorzeitig in den Ruhestand versetzt werden.

Im Versorgungsreformgesetz ist auch die Regelung der Versorgungsrücklage enthalten: In der Zeit vom 1.1.1999 bis zum 31.12.2013 sind nach dem neuen § 14 a des Bundesbesoldungsgesetzes die linearen Gehalts- und Versorgungsanpassungen zu vermindern. Damit soll nicht nur ein Sondervermögen als Beitrag zur Sicherung der Versorgungsleistungen aufgebaut werden, sondern es soll auch das Besoldungs- und Versorgungsniveau in gleichmäßigen Schritten von durchschnittlich 0,2 % um insgesamt 3 % abgesenkt werden.

Neues vom PersonalControlling

Britta Paschen

Ein jährlicher Personalbericht FHH soll zukünftig über die wesentlichen personalwirtschaftlichen Eckdaten informieren. Das Konzept für den Personalbericht FHH wurde unter Beteiligung der Behörden und Ämter in einer speziellen Arbeitsgruppe entwickelt und im „Arbeitskreis PersonalControlling“ abschließend diskutiert.

Das vorliegende Konzept besteht aus zwei Elementen:

- dem eigentlichen „Personalbericht FHH“, der einen jährlichen Überblick geben soll über wesentliche personalwirtschaftliche Größen und deren Entwicklung sowie

- dem „Leitfaden für personalwirtschaftliche Kennzahlen und Methoden (Kennzahlenbuch)“, der die im Rahmen des Personalberichts verwendeten Methoden dokumentiert und gleichzeitig ein wesentlicher Baustein für die Standardisierung (i.S. Einheitlichkeit, Vergleichbarkeit und Verlässlichkeit) der dezentralen Berichtssysteme sein soll.

Eine entsprechende Berichtsvorlage wird für die Staatsrätebesprechung und/oder den Senat vorbereitet.

Das Schwerpunktthema der kommenden Ausgabe von *blickpunkt personal*:

blickpunkt personal 3/98 wird sich dem Schwerpunktthema **Qualitätsmanagement** widmen. Das Redaktionsteam möchte an dieser Stelle um Beiträge aus den Behörden und Ämtern werben, die sich bereits inhaltlich mit dieser Thematik auseinandersetzen.

- Wie definieren Sie Qualität?
- Wie stellen Sie die Erfüllung der Kundenanforderungen sicher?
- Wie bewegen Sie sich im Spannungsfeld zwischen Kundenorientierung und Wirtschaftlichkeit?
- Haben Sie Ihre Geschäftsprozesse unter dem Aspekt der Kundenorientierung neu organisiert?
- Wer ist für Qualitätsmanagement „zuständig“?

Dies alles sind Fragen, die im Zusammenhang mit dem Schwerpunktthema interessieren. Wir freuen uns auf Ihre Beiträge!

Das Redaktionsteam

Hamburgisches Verfassungsgericht entscheidet über Wählbarkeit von Beschäftigten des öffentlichen Dienstes:

Hamburgische Beamtinnen und Beamte sowie Angestellte können nach den Vorschriften des Bürgerschaftswahlgesetzes und des Bezirkswahlgesetzes ihre Wahl in die Bürgerschaft oder in eine Bezirksversammlung nur annehmen, wenn zu ihrem eigentümlichen und regelmäßigen Aufgabenbereich nicht die Wahrnehmung von Hoheitsbefugnissen mit staatlicher Zwangs- und Befehlsgewalt gehört. Diese sog. Wählbarkeitsbescheinigung erteilt das Personalamt als oberste Dienstbehörde. Im Falle einer für die Beschäftigte oder den Beschäftigten ungünstigen Entscheidung, also der Feststellung, daß Hoheitsbefugnisse mit staatlicher Zwangs- und Befehlsgewalt ausgeübt werden, kann die Wahl nur angenommen werden, wenn die oder der Beschäftigte sich ohne Bezüge beurlauben läßt.

Vor diesem Hintergrund hatte das Personalamt im Falle einer Bauprüferin, die für eine Bezirksversammlung kandidiert hatte, entschieden, daß in ihrem Falle die Wählbarkeitsbeschränkung eingreife, weil sie hoheitliche Tätigkeiten im Sinne der gesetzlichen Vorschriften ausübe. Als technische Sachbearbeiterin in der Bauprüfabteilung sei sie u.a. für die

- Durchführung von Baugenehmigungsverfahren einschließlich der Bescheidung der Betroffenen,
- Gebührenfestsetzung,
- Überwachung überwiegend gewerblicher und industrieller Bauvorhaben und
- Durchführung aller bauaufsichtlichen Maßnahmen einschließlich Zwangsmaßnahmen, Stilllegung von Bauvorhaben, Beseitigung von Gefahrezuständen, Ersatzvornahmen und Versiegelungen ggf. unter Anwendung verwaltungsrechtlichen Zwanges zuständig.

Ziel der beschriebenen Tätigkeiten sei der Erlaß von Verwaltungsakten auf dem Gebiet des Bauordnungsrechts. Verwaltungsakte wiederum seien hoheitliche Akte, denen - wegen ihrer Verbindlichkeit und Durchsetzbarkeit - staatliche Befehlsgewalt inhärent sei. Gegen diese Entscheidung hat die Beschäftigte das hierfür zuständige Hamburgische Verfassungsgericht angerufen.

Das Verfassungsgericht hat die ablehnende Entscheidung des Personalamts bestätigt und im wesentlichen folgendes ausgeführt:

Die Wählbarkeitsbeschränkung greife nur ein, wenn drei Voraussetzungen erfüllt seien, nämlich

1. die oder der Beschäftigte müsse Hoheitsbefugnisse ausüben,
2. es müsse sich um Hoheitsbefugnisse mit staatlicher Zwangs- und Befehlsgewalt handeln, damit sei die Ausübung obrigkeitlicher Befugnisse im Verhältnis der Verwaltung zum Staatsbürger gemeint, und
3. die Ausübung von Hoheitsbefugnissen in diesem Sinne müsse zum eigentümlichen und regelmäßigen Aufgabenbereich der oder des Beschäftigten gehören, d.h. das obrigkeitliche Handeln gegenüber dem Staatsbürger dürfe für die Tätigkeit nicht von untergeordneter Bedeutung sein, sondern müsse das Bild des Amtes prägen.

Diesem Bild eines obrigkeitlich handelnden Beamteten, der gegenüber dem betroffenen Staatsbürger unter Einsatz staatlicher Zwangs- und Befehlsgewalt auftrete und dessen Amt durch diese Wirkungsweise geprägt sei, entspreche nach Auffassung des Gerichts die Beschäftigte in ihrer Tätigkeit als technische Sachbearbeiterin in einer Bauprüfdienststelle. Es gehöre insbesondere zu ihren Aufgaben, Baugenehmigungsverfahren durchzuführen. Die Baugenehmigung stelle maßgeblich fest, daß im Einzelfall so wie genehmigt und nicht anders gebaut werden dürfe. Außerdem komme ihr - möglicherweise belastende - Drittwirkung zu und schließlich sei fast jede Baugenehmigung mit Nebenbestimmungen versehen, die z.T. ganz erheblich belastende Wirkung hätten. An dem obrigkeitlichen Charakter der Aufgabe ändere sich auch nichts dadurch, daß die moderne Bauverwaltung durch ihren Service-Charakter geprägt sei und die Beschäftigten die Bauantragsteller beraten würden. Denn nach der Beratung und Unterstützung der Bürger hätten die Beschäftigten die ihnen übertragenen Hoheitsbefugnisse auszuüben.

Das Verfassungsgericht hat abschließend noch festgestellt, daß die zugrundeliegenden Wahlvorschriften nicht gegen höherrangiges Recht verstoßen.

Impressum

Herausgeber:

Senat der Freien und Hansestadt Hamburg
Personalamt
Steckelhörn 12
20457 Hamburg

Telefon: (040) 36 81 14 10 (BN 9.31)
Telefax: (040) 36 81 22 26 (BN 9.31)
E-mail (x.400): c=de; a=dbp; p=fhhnet; o=pers;
s=blickpunkt
E-mail: blickpunkt@pers.fhhnet.dbp.de

Redaktion und Druckvorbereitung:

Petra Lotzkat (V.i.S.d.P.),
Sabine Behrendt,
Bernd Holtschneider,
P.-Peter Jakobi,
Ralf Staack

Druck:

Druckerei der JVA Am Hasenberge

Auflage:

1.100 Stück

Ausgabe:

2. Jahrgang, Juni 1998

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.