



Senat der Freien und Hansestadt Hamburg
Personalamt

blickpunkt personal

Aktuelles, Aktivitäten, Ansichten

3/98

Editorial

Verwaltung und Qualität - ein ungleiches Paar?

Mitnichten! Qualität herzustellen und zu sichern ist seit jeher Anliegen von Wirtschaft und Verwaltung. Gleichwohl erfährt Qualität durch Qualitätsmanagement eine neue Dimension. Zunächst wichtig ist dabei, daß sich die am Leistungserstellungs- oder Produktionsprozeß Beteiligten darüber einig sind, was genau sie unter Qualität verstehen.

Welche Kriterien führen zur Zufriedenheit mit der Qualität? Ist es die Schnelligkeit der Erledigung? Oder spielt Geschwindigkeit keine Rolle, Hauptsache, das Ergebnis ist gut. Woran erkennen Sie das gute Ergebnis? Daran, daß der Kunde zufrieden ist? Was, wenn die Ressourcen knapp sind, kann dann der Kunde trotzdem zufrieden sein? Reicht es, zufriedene Kunden zu haben oder wollen Sie als Mitarbeiterin und Mitarbeiter auch Spaß an der Arbeit haben?

Was also muß getan werden, damit Qualitätsstandards gefunden werden und möglichst gleichbleibend hoch sind?

Wer sich mit derartigen Fragestellungen befaßt, ist eigentlich schon mitten drin in einem Prozeß, der Qualitätsmanagement heißt: Es wird definiert, was unter Qualität zu verstehen ist und es werden verschiedene Faktoren betrachtet, die den Prozeß der Leistungs- oder Produkterstellung entscheidend beeinflussen. Zufriedene Kundinnen und Kunden sind ebenso wichtig wie zufriedene Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Natürlich spielen Strategie und Führung eine wichtige Rolle und nichts geht ohne die Betrachtung der Ressourcen und Kosten-Nutzen-Relationen. Die Prozesse und Abläufe zu strukturieren und optimal zu gestalten, führt dann zu der angestrebten Qualität.

Und was tun, wenn nicht?

Dann können die Schwachstellen und Fehler systematisch aufgespürt und beseitigt werden. Im Klartext: Wer sich realistische Ziele setzt und das angestrebte Ergebnis möglichst genau beschreibt, wer die Einflußfaktoren Kunden- und Mitarbeiterorientierung, Strategie und Führung, Ressourcen und Kosten-Nutzen-Relationen sowie Prozeßgestaltung so transparent macht, daß Fehlersuche zum Auffinden der Schwachstellen führt, der betreibt Qualitätsmanagement in einer lernenden Organisation.

Entscheidend für gutes Qualitätsmanagement ist aber nicht nur, daß es betrieben, sondern wie es kommuniziert wird. Qualitätsmanagement lebt von der lebendigen und offenen Diskussion, denn Prozesse und Abläufe lassen sich nicht im stillen Käm-

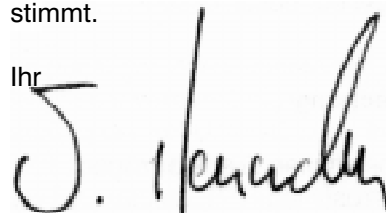
merlein optimieren und schon gar nicht ohne die Beteiligten. Bei allem, was wir tun, kommt es auf die gemeinsame Gestaltung und Verteilung von Verantwortung an.

Zur Erinnerung: Wer etwas zu managen hat (=handhabt), wird sich mit Abweichungen vom Zielbild auseinandersetzen, macht also Fehler und schafft sich damit gleichzeitig die Voraussetzung zum Lernen. Nur wer sich nicht bewegt, kann auch keine Fehler machen. Die Frage ist vielmehr, ob wir aus Fehlern lernen oder unsere Energie in die Fehlervermeidung stecken.

Gleichwohl sollte Qualitätsmanagement nicht als ganzes System und nicht von heute auf morgen eingeführt werden. Ich möchte Sie vielmehr anregen, bestimmte Abläufe und Faktoren im Prozeß der Leistungserstellung zu fokussieren und die Diskussion über die Qualität unserer Verwaltung lebendig zu halten.

Seit einiger Zeit haben wir für den Hamburger Öffentlichen Dienst ein neues Logo, das unser Erster Bürgermeister am 23. Juni 1998 vorgestellt hat. Das neue Logo zu verwenden, heißt auch, das alte zu verabschieden. Wir haben es liebgewonnen, es war ein Garant für Stabilität und jeder Abschied stimmt ein bißchen wehmütig. Auch das versinnbildlicht den Umgang mit unseren Gestaltungsprozessen: Manchmal müssen wir alte, liebgewordene Gewohnheiten und Symbole loslassen und uns für Neues öffnen, auch wenn wir noch gar nicht einschätzen können, ob das Neue wirklich besser ist. Ich finde, das neue Hamburg-Logo mit seinem offenen Tor paßt gut zu unserer Offenheit für die Gestaltung unserer Kommunikation und die Welle zeigt nicht nur die Verbundenheit unserer Stadt mit Hafen und Handel, sondern ist auch Symbol für Wandlungsprozesse, die manchmal durch stürmische Gewässer führen und deren Erfolg die Mannschaft mit ihrem Mut und ihren Erfahrungen bestimmt.

Ihr



Dr. Volker Bonorden
Leiter des Personalamtes

Inhalt

Editorial

Verwaltung und Qualität - ein ungleiches Paar?	1
--	---

Aus dem Personalamt

Neugestaltung der Ausbildung für den gehobenen allgemeinen Verwaltungsdienst	3
PAISY und/oder SAP oder ...?	7
Der Personalärztliche Dienst - Teil des sozialmedizinischen Systems in Hamburg	8

Schwerpunktthema: Qualitätsmanagement

Ganzheitliche Produktverantwortung - Ein Meilenstein auf dem Weg zum Qualitätsmanagement	10
„Qualität ist, wenn der Kunde wiederkommt und nicht das Produkt“	13
Gesundheitsgerechte Arbeitsgestaltung als Bestandteil des Qualitätsmanagements - Beratungsangebote des AMD	15
Haben Sie sonst noch einen Wunsch? - Ein Artikel über Qualität in der öffentlichen Verwaltung	17

Aktuelles aus dem Öffentlichen Dienst

Sabbatjahr endlich auch für den Tarifbereich	20
Stand der verfassungsrechtlichen Verfahren wegen der Beihilfefähigkeit für Aufwendungen für Wahlleistungen	20

Kurznachrichten

Die Pilotierung der dezentralen Lohnbuchhaltung hat begonnen!	21
„Mobilitätsbüro“	22
Abordnungen in das Projekt PersonalControlling	22
Workshops zum PersonalControlling	22
Weitere Statusgruppe auf Paisy umgestellt	23

Impressum	24
-----------------	----

Aus dem Personalamt

Neugestaltung der Ausbildung für den gehobenen allgemeinen Verwaltungsdienst

Wolf Dietrich Duddeck

Reformauftrag und Reformprozeß

Seit 1994 laufen an der Fachhochschule für Öffentliche Verwaltung - Fachbereich Allgemeine Verwaltung - Planungen und Untersuchungen für eine umfassende und grundlegende Neugestaltung der Ausbildung des gehobenen allgemeinen Verwaltungsdienstes. Gegenstand dieser Aktivitäten sind Studieninhalte, Fächer, Lehr- und Lernformen.

Bereits im Mai/Juni 1994 sind in einem ersten Schritt Absolventinnen und Absolventen des Studienganges Allgemeine Verwaltung hinsichtlich materieller und organisatorischer Inhalte sowie Abläufe der theoretischen und fachpraktischen Ausbildung befragt worden. Ergebnisse und Erkenntnisse dieser Befragung sind als permanente Modifikationen bereits in die laufende Ausbildung eingeflossen.

In der Mitteilung des Senats an die Bürgerschaft (Drucksache 15/4208 vom 31. Oktober 1995) wird festgestellt, daß in der Fachhochschule für Öffentliche Verwaltung - Fachbereich Allgemeine Verwaltung - der Anteil der wirtschaftswissenschaftlichen Inhalte verbunden mit einer Intensivierung ihrer methodischen Grundlagen verstärkt werden muß. Vom Personalamt gemeinsam mit der Fachhochschule für Öffentliche Verwaltung - Fachbereich Allgemeine Verwaltung - soll geprüft werden, ob sich nach einer einheitlichen Grundausbildung aller Studentinnen und Studenten des Studienganges Allgemeine Verwaltung die Ausbildung noch stärker als bisher in zwei Wege aufteilen läßt. Während der eine Weg zu einem Verwaltungsgeneralisten mit rechtswissenschaftlicher Ausprägung führt, würde der andere zu einem Verwaltungsgeneralisten mit einer wirtschaftswissenschaftlichen Ausprägung führen, ohne daß dabei die Laufbahnbefähigung für den gehobenen allgemeinen Verwaltungsdienst verloren gehen würde. Nach dem Willen des Senats soll insbesondere eine Anpassung der Studieninhalte an den Modernisierungsprozeß in der Verwaltung stattfinden, d.h. das Neue Steuerungsmodell (NSM) ist in allen seinen Ausprägungen bei der Reform des Studienmodells als eine Leitmaxime zu berücksichtigen. Danach müssen die Absolventinnen und Absolventen umfassend in den Themenbereichen Kosten- und Leistungsrechnung, Budgetierung, Berichtswesen und Controlling, Kontraktmanagement, Stärkung der Eigenverantwortung und Qualitätsmanagement ausgebildet werden.

Evaluation des Studienganges:

Auf der Basis des in der Drucksache 15/4208 formulierten Reformauftrages wurde in den Monaten Juni und Juli 1997 eine Abnehmer- und Expertenbefragung durchgeführt. Gegenstand der Befragung waren die Bedeutsamkeit von Anforderungen (Qualifikationen/Kompetenzen) sowie der wünschenswerten Fach- und Methodenkenntnisse.

Von insgesamt 300 Fragebögen kamen 166 ausgefüllt zurück. Dies entspricht einer Rücklaufquote von 55,33 % (siehe Übersicht auf S.4).

Das Studienreformmodell des Fachbereiches Allgemeine Verwaltung:

Grundstruktur des neuen Modells der Ausbildung für den gehobenen allgemeinen Verwaltungsdienst

Unter Federführung des Sprechers des Fachbereiches Allgemeine Verwaltung sowie unter permanenter Beteiligung aller im Fachbereich vertretenen Dozentinnen und Dozenten und des Verwaltungspersonals sowie unter Einbeziehung der Ausbildungsleiterinnen und Ausbildungsleiter und in ständiger Abstimmung mit dem Personalamt wurde im Fachbereich aufbauend auf den Ergebnissen der oben dargestellten Abnehmer- und Expertenbefragung ein Studienreformmodell entwickelt, welches die in der Drucksache 15/4208 formulierten Ziele einer neuen Ausbildung erfüllen soll.

Das Personalamt und die Fachhochschule für Öffentliche Verwaltung - Fachbereich Allgemeine Verwaltung - haben sich auf ein „Zwei-Säulen-Modell“ als weiterentwickelte Form des in der erwähnten Drucksache angeregten Y-Modells (Aufteilung der Ausbildung nach einer gemeinsamen Grundausbildung in zwei Wege) verständigt.

Im einzelnen ist dieses „Zwei-Säulen-Modell“ wie folgt gekennzeichnet:

- Die Studiendauer beträgt weiterhin sechs Studienhalbjahre; davon sind vier Theorie- und zwei Praxisstudienhalbjahre.
- Es soll bei einer einheitlichen Laufbahnbefähigung für den gehobenen allgemeinen Verwaltungsdienst bleiben mit einer grundsätzlichen Ausrichtung am Generalisten und einem Abschluß als Diplom-Verwaltungswirtin

bzw. als Diplom-Verwaltungswirt.

- Im Gegensatz zum gegenwärtigen Einheitsmodell werden zwei getrennte Studienverläufe bzw. Studienschwerpunkte geschaffen, welche vom ersten Studienhalbjahr an gültig sind und zu einer Differenzierung in der Abschlußzusatzbezeichnung führen (Diplom-Verwaltungswirtin oder Diplom-Verwaltungswirt mit rechtswissenschaftlichem bzw. wirtschaftswissenschaftlichem Schwerpunkt).
- Abnehmer der Absolventinnen und Absolventen sollen in erster Linie die Verwaltung der Freien und Hansestadt Hamburg sowie verwaltungsnahe Organisationen und öffentliche Betriebe sein.

Praktische Handhabung der Schwerpunktbildung in der Lehre:

- Bei genügender Einstellungszahl an Anwärterinnen und Anwärtern in der Zukunft können diese beiden Schwerpunkte im wesentlichen getrennt „gefahren“ werden. Auch gleichlautende Fächer können dabei aus sachlichen Gründen unterschiedliche inhaltliche Schwerpunkte haben.
- In Zeiten geringer Einstellungszahlen kann jedoch faktisch wie folgt verfahren werden: Wo immer es inhaltlich in Frage kommt, werden Fächer gemeinsam durchgeführt, wobei inhaltliche Kompromisse geschlossen werden müssen. Diese Fächer sind in den beiden folgenden tabellarischen Übersichten *kursiv* geschrieben. Fächer hingegen, die im Kernbereich der Differenzierung liegen, müssen

von Anfang an getrennt unterrichtet werden. Diese Fächer sind in KAPITÄLCHEN geschrieben.

Fächer und Stundenvolumina:

Die nachfolgend in den beiden Übersichten aufgeführten Fächer sind in ihrer Bezeich-

Ergebnisse der Befragung		Grad der Bedeutsamkeit		
		Anzahl relativ: Feld ausgefüllt	Anzahl relativ: Nennung 1+ 2	Mittelwert
1.	<i>Fachliche Kompetenz</i>	93 %	72 %	1,87
2.	<i>Methodisch - organisatorische und strategische Kompetenz</i>	95 %	82 %	1,76
3.	<i>Soziale Kompetenz</i>	94 %	76%	1,81
4.	Allgemeine Betriebswirtschaftslehre	84 %	28 %	3,05
5.	Berichtswesen und Controlling	84 %	59 %	2,10
6.	Finanz- und Haushaltsmanagement	86 %	43 %	2,59
7.	Finanzbuchhaltung	83 %	31 %	2,91
8.	Kosten- und Leistungsrechnung	74 %	48 %	2,30
9.	Öffentliche Betriebe	66 %	7 %	3,71
10.	Planung in der öff. Verwaltung	83 %	56 %	2,21
11.	Produkte u. Produktion i. d. öff. Verwaltung	83 %	46 %	2,45
12.	Ressourcenmanagement	74 %	28 %	2,83
13.	Verwaltungsmarketing	77 %	34 %	2,78
14.	Volkswirtschaftslehre und Wirtschaftspolitik	79 %	27 %	2,88
15.	Sozialpsychologie	81 %	49 %	2,33
16.	Soziologie	84 %	46 %	2,47
17.	Allgemeines Verwaltungsrecht	96 %	83 %	1,60
18.	Recht des öffentlichen Dienstes	88 %	52 %	2,30
19.	Sozialrecht	81 %	20 %	3,13
20.	Weiteres besonderes Verwaltungsrecht	84 %	26 %	2,96
21.	Strafrecht	87 %	49 %	2,43
22.	Staatsrecht	92 %	66 %	2,01
23.	Recht der Europäischen Union	84 %	36 %	2,74
24.	Bürgerliches Gesetzbuch	85 %	38 %	2,70
25.	Wirtschaftsrecht	79 %	9 %	3,53
26.	Rechtsmethodik	91 %	76 %	1,69
27.	Organisation und Organisations- entwicklung	86 %	52 %	2,33
28.	Personalmanagement und Personalentwicklung	85 %	57 %	2,15
29.	IuK - Management	69 %	25 %	3,01
30.	Praxisorientierte Arbeitsformen	95 %	72 %	1,94

Hinweise zur Interpretation der Daten:

Grad der Bedeutsamkeit

- Anzahl relativ: Feld ausgefüllt
Diese Prozentzahl gibt an, wie häufig ein Feld überhaupt mit einer Bewertung versehen wurde.
- Anzahl relativ: Nennung 1 + 2
Diese Prozentzahl gibt an, wie häufig dabei die Nennung 1 und 2 vergeben wurde. (1 = sehr bedeutsam bis 5 = nicht bedeutsam)
- Mittelwert
Dieser Wert zeigt das arithmetische Mittel der Bewertung an.

nung und ihrem zeitlichen Umfang das Resultat sowohl von Schlußfolgerungen aus der Abnehmer- und Expertenbefragung als auch das Ergebnis aus normativen und organisatorisch-pragmatischen Erwägungen.

Diplom-Verwaltungswirtin/ Diplom-Verwaltungswirt (mit rechtswissenschaftlichem Schwerpunkt)					
Erster Studienabschnitt			Zweiter Studienabschnitt		
1.Theorie- Studienhalbjahr	2. Theorie- Studienhalbjahr	Praxis- Studienhalbjahr	3. Theorie- Studienhalbjahr	4. Theorie- Studienhalbjahr	Praxis- Studien- halbjahr
Wochenstunden pro Studienhalbjahr in Klammern					
Pflichtfächer					
Rechtswissenschaften					
VR (2)	VR (2)		VR (2)	VR (2)	
ZR (2)	ZR (2)		ZR (2)	ZR (2)	
STUER (2)	STUER (2)		STUER (2)	STUER (2)	
PERSR (2)	PERSR (2)		PERSR (2)	PERSR (2)	
RMeth (2)	Rmeth (2)				
Wirtschafts- und Verwaltungswissenschaften					
BÖV (2)	BÖV (2)		BÖV (2)	BÖV (2)	
VWL (2)	VWL (2)		KLR (2)	KLR (2)	
ÖFW (2)	ÖFW (2)		ÖFW (2)	ÖFW (2)	
IT (2)	IT (2)		IT (2)	IT (2)	
Sozialwissenschaften					
SozWiss (2)	SozWiss (2)		SPEZ. SOZWISS (2)	SPEZ. SOZWISS (2)	
SozPsych (2)	SozPsych (2)		Pers. u. Org.E. (2)	Pers. u. Org.E. (2)	
Wahlpflichtfächer (mit beschränkter Auswahl)					
WPflichtF1 (2)	WpflchtF1 (2)		WPflichtF3 (2)	WpflchtF3 (2)	
WPFLICHTF2 (2)	WPFLICHTF2 (2)		WPFLICHTF4 (2)	WPFLICHTF4 (2)	
Arbeitsgemeinschaften und Projekte (Pflichtbereich)					
AG I (2)	AG I (2)	AG I (2)	PROJEKT (2)	PROJEKT (2)	
Wahlfächer (mit beschränkter Auswahl)					
WahlF1 (2)	WahlF2 (2)	WahlF (2)	WahlF3 (2)	WahlF4 (2)	WahlF (2)
Pflichtstunden pro Woche (Pflicht- und Wahlpflichtbereich)					
28	28	2	26	26	2

Pflichtfächer des rechtswissenschaftlichen Schwerpunkts:

BÖV	Betriebswirtschaftslehre der öffentlichen Verwaltung
IT	Informationstechnologie und -Management
KLR	Kosten- und Leistungsrechnung
ÖFW	Öffentliche Finanzwirtschaft / Haushaltsmanagement
PersR	Personalrecht / Recht des öffentlichen Dienstes
Pers.-u.Org.E.	Personal- und Organisationsentwicklung
RMeth	Rechtsmethodik
SozPsych	Sozialpsychologie
SozWiss	Sozialwissenschaften: Soziologie und Politologie
Spez. SozWiss	Rechts- und Verwaltungssoziologie
STUER	Staats- und Europarecht
VR	Verwaltungsrecht
VWL	Volkswirtschaftslehre und Wirtschaftspolitik
ZR	Zivilrecht

Wahlpflichtfächer und Wahlfächer:

Die Bandbreite der im Grundmodell genannten Wahlpflicht- und Wahlfächer kann je nach Anzahl der Studierenden und nach den Bedürfnissen der Abnehmer eingeschränkt bzw. ausgeweitet werden.

Wahlpflichtfächer speziell für den rechtswissenschaftlichen Schwerpunkt:

Familienrecht
Gesellschaftsrecht
Ordnungswidrigkeitenrecht
Recht der Gefahrenabwehr
Sozialrecht
Staatshaftungsrecht
Strafrecht
Vollstreckungsrecht
Wirtschaftsrecht
Besonderes Verwaltungsrecht

Gemeinsame Wahlpflichtfächer:

Finanzbuchhaltung
Finanzwissenschaft
Umweltrecht
Verwaltungsinformatik

Gemeinsame Wahlfächer:

Pädagogik I - III
Übungen zur Informationstechnologie
Übungen zur Personalführung
Übungen zum kaufmännischen Rechnungswesen
Wirtschafts- und Verwaltungsendglossar

Diplom-Verwaltungswirtin/ Diplom-Verwaltungswirt (mit wirtschaftswissenschaftlichem Schwerpunkt)					
Erster Studienabschnitt			Zweiter Studienabschnitt		
1.Theorie- Studienhalbjahr	2. Theorie- Studienhalbjahr	Praxis- Studienhalbjahr	3. Theorie- Studienhalbjahr	4. Theorie- Studienhalbjahr	Praxis- Studienhalbjahr
Wochenstunden pro Studienhalbjahr in Klammern					
Pflichtfächer					
Rechtswissenschaften					
VR (2)	VR (2)		VR (2)	VR (2)	
ZR (2)	ZR (2)		ZR (2)	ZR (2)	
StuER (2)	StuER (2)		PERSR (2)	PERSR (2)	
Rmeth (2)	Rmeth (2)				
Wirtschafts- und Verwaltungswissenschaften					
BÖV (2)	BÖV (2)		BÖV (2)	BÖV (2)	
VWL (2)	VWL (2)		KLAR (2)	KLAR (2)	
ÖFW (2)	ÖFW (2)		ÖFW (2)	ÖFW (2)	
IT (2)	IT (2)		IT (2)	IT (2)	
BES.BWL (2)	BES.BWL (2)		BES.BWL (2)	BES.BWL (2)	
			BES.BWL (2)	BES.BWL (2)	
Sozialwissenschaften					
SozWiss (2)	SozWiss (2)				
SozPsych (2)	SozPsych (2)		Pers. U. Org.E. (2)	Pers. U. Org.E. (2)	
Wahlpflichtfächer (mit beschränkter Auswahl)					
WpflichtF1 (2)	WpflichtF1 (2)		WpflichtF3 (2)	WpflichtF3 (2)	
WPFLICHTF2 (2)	WPFLICHTF2 (2)		WPFLICHTF4 (2)	WPFLICHTF4 (2)	
Arbeitsgemeinschaften und Projekte (Pflichtbereich)					
AG I (2)	AG I (2)	AG I (2)	PROJEKT (2)	PROJEKT (2)	
Wahlfächer (mit beschränkter Auswahl)					
WahlF1 (2)	WahlF2 (2)	WahlF (2)	WahlF3 (2)	WahlF4 (2)	WahlF (2)
Pflichtstunden pro Woche (Pflicht- und Wahlpflichtbereich)					
28	28	2	26	26	2

Pflichtfächer des wirtschaftswissenschaftlichen Schwerpunkts: Wahlpflichtfächer und Wahlfächer:

BÖV	Betriebswirtschaftslehre der öffentlichen Verwaltung	Die Bandbreite der im Grundmodell genannten Wahlpflicht- und Wahlfächer kann je nach Anzahl der Studierenden und nach den Bedürfnissen der Abnehmer eingeschränkt bzw. ausgeweitet werden.
IT	Informationstechnologie und -Management	
KLAR	Kosten- und Leistungsrechnung	
ÖFW	Öffentliche Finanzwirtschaft/ Haushaltsmanagement	
PersR	Personalrecht / Recht des öffentlichen Dienstes	
Pers.-u.Org.E.	Personal- und Organisationsentwicklung	
Besondere BWL	Spezielle Gebiete der BWL, z.B.: betriebsw. Funktionen, Ressourcen-Management Controlling und Berichtswesen Qualitätsmanagement	
Rmeth	Rechtsmethodik	
SozPsych	Sozialpsychologie	
SozWiss	Sozialwissenschaften : Soziologie und Politologie	
StuER	Staats- und Europarecht	
VR	Verwaltungsrecht	
VWL	Volkswirtschaftslehre und Wirtschaftspolitik	
ZR	Zivilrecht	

Wahlpflichtfächer speziell für den wirtschaftswissenschaftlichen Schwerpunkt:

Arbeitsökonomie
Empirische Wirtschafts- und Sozialforschung
Moderne Kostenrechnungssysteme in der Privatwirtschaft
Spezielle BWL für ausgewählte Abnehmer
Verwaltungsmarketing

Gemeinsame Wahlpflichtfächer:

Finanzbuchhaltung
Finanzwissenschaft
Umweltrecht
Verwaltungsinformatik

Gemeinsame Wahlfächer:

Pädagogik I – III
Übungen zur Informationstechnologie
Übungen zur Personalführung
Übungen zum kaufmännischen Rechnungswesen
Wirtschafts- und Verwaltungsendgisch

Anpassung der Ausbildungs- und Prüfungsordnung sowie der Studienordnung

Abgeleitet aus den Ergebnissen der Evaluation (Abnehmer- und Expertenbefragung) und auf der Grundlage einschlägiger Gesetze und Normen sowie in Anlehnung an Prüfungsordnungen vergleichbarer Institutionen wurde eine veränderte Prüfungsstruktur entwickelt.

Die Entwürfe für die Ausbildungs- und Prüfungsordnung sowie die Studienordnung befinden sich zur Zeit in der Abstimmung zwischen den zuständi-

gen Stellen, so daß sich noch Änderungen bis zum Beginn der Ausbildung auf der Basis des neuen Studienmodells am 1. Oktober 1998 ergeben können.

Wenn die Ausbildungs- und Prüfungsordnung sowie die Studienordnung veröffentlicht worden sind, werden wir in blickpunkt personal hierüber berichten.

Auch über den weiteren Prozeß der Ausbildung des Verwaltungsnachwuchses halten wir Sie auf dem laufenden.

PAISY und/oder SAP oder...?

Gerhard Sadler

Im Rahmen des Projekts Personalwesen ist die Bezügeabrechnung für den hamburgischen öffentlichen Dienst auf PAISY umgestellt worden (Beamte seit Januar 1997; Angestellte und Arbeiter in Kürze). Parallel wird die Personalverwaltung in den Behörden durch eine PAISY-basierte Stammdatenverwaltung mit integrierter Textverarbeitung unterstützt. PAISY ist eine marktgängige Standard-Software des Softwarehauses ADP.

Damit wird erstmals in Hamburg in größerem Umfang ein umfangreiches, komplexes und über Jahrzehnte gewachsenes Altverfahren durch eine marktgängige Standard-Software abgelöst. Der Umstellungsprozeß war langwierig und durch vielfältige Überraschungen und Verzögerungen gekennzeichnet. Insbesondere die Überleitung der Daten aus dem Altverfahren auf PAISY hat sich aus verschiedenen Gründen als eine (fast) unendliche Geschichte erwiesen.

Jetzt sind die Voraussetzungen dafür geschaffen, die Lohnbuchhaltung von der Besoldungs- und Versorgungsstelle auf die Personalabteilungen zu verlagern. Die Dezentralisierung der Lohnbuchhaltung wird seit Juli 1998 in der Personalabteilung der Feuerwehr pilotiert und - voraussichtlich ab Herbst 1998 - Behörde für Behörde umgesetzt.

Davon unabhängig hat die Finanzbehörde vor kurzem entschieden, die zentralen Verfahren zur Ressourcensteuerung in einem Verfahren mit gemeinsamem Datenbestand zu integrieren und die unterschiedlich alten Verfahren sukzessive in den nächsten Jahren abzulösen. Davon sind konkret betroffen: Haushaltsdialogverfahren, Mittelbewirtschaftungsverfahren, zentrales Kassenverfahren sowie - nach Abschreibung der derzeit in der Einführung befindlichen Lösungen - die Verfahren zur zentralen Stellenplanung und dezentralen Stellenbewirtschaftung, darüber hinaus die Einführung der Kosten- und Leistungsrechnung. Für die Verfahrensumstellung wurde die Standard-Software

SAP/R3 ausgewählt. Eine Analyse der besonderen hamburgischen Anforderungen zur Anpassung dieser Software ist angelaufen.

Der Software-Hersteller SAP bietet auch eine Software-Lösung für die Personalwirtschaft an. Auch die Bezügeabrechnung mit den daraus abzuleitenden Personalkosten- und Buchungswerten und steuernden Informationen für das PersonalControlling gehört zur Ressourcensteuerung.

Finanzbehörde und Personalamt haben selbstverständlich in der Entscheidungsvorbereitung die Frage aufgeworfen, ob auch die PAISY-Anwendungen durch SAP abgelöst werden sollten. Diese Frage ist einvernehmlich - zumindest derzeit - nicht aktuell:

- Die Nutzbarmachung von Standard-Software ist kein Knopfdruck-Vorhaben. Wie gerade am Beispiel von PAISY deutlich geworden ist, bedarf es eines erheblichen Vorlaufs für die Analyse der Anforderungen, für die Software-Anpassung, für die Realisierung der IuK-Voraussetzungen und für die Datenüberleitung. Diesen Aufwand unmittelbar nach der Umstellung auf die PAISY-Lösung nochmals zu betreiben, wäre unververtretbar. Deshalb sind die PAISY-Bezügeabrechnung mit der darauf basierenden Personalkostenbudgetierung und der IuK-Unterstützung der Personalverwaltung ausdrücklich von der SAP-Umstellung ausgeschlossen.
- Auch eine Untersuchung, wieweit SAP/R3 überhaupt in der Lage wäre, die hamburgischen Anforderungen nach Art und Menge zu erfüllen, ist deshalb nicht vorgesehen. Heute jedenfalls rechnet weder die Bundesverwaltung noch irgendein Bundesland die Bezüge mit SAP ab. Einige Bundesländer arbeiten sogar am Ausbau von Eigenentwicklungen und scheuen den Schritt zur Standard-Software überhaupt. Angesichts der

in Hamburg für die Bezügeabrechnung zu bewältigenden Größenordnung und Vielfalt weist PAISY nach wie vor deutliche betriebliche und wirtschaftliche Vorteile auf und gilt unter den hier bestehenden Voraussetzungen als Marktführer. Die Nutzung von SAP und PAISY nebeneinander ist in privatwirtschaftlichen Unternehmen keine Ausnahme.

- Im Projekt Personalwesen war das Vorgänger-Produkt (SAP/R2/RP) der jetzigen SAP-Software ursprünglich favorisiert, in einer längeren Testinstallation bewertet und schließlich für die hamburgischen Anforderungen nach dem seinerzeitigen Stand hinsichtlich Funktionsumfang und Maschinenlaufzeiten als nicht geeignet befunden worden. Es erschien auch nicht realistisch, das gesamte SAP-Basisystem nur für die personalwirtschaftlichen Anwendungen zu betreiben.

Dennoch bringt die Entscheidung der Finanzbehörde für die SAP-Software auch einen Innovations-schritt für die PAISY-Lösung mit sich. Die Einführung der PAISY-Bezügeabrechnung ist in Hamburg dadurch erschwert worden, daß das eigenentwickelte Altverfahren der Finanzbehörde für Buchung und

Zahlung angesteuert werden muß und die in PAISY standardmäßig vorhandenen Buchungs- und Zahlungsmodule nicht genutzt werden können. Statt dessen wird hierfür weiterhin ein eigenentwickeltes Schnittstellenverfahren aus dem Altverfahren der Bezügeabrechnung - nur wenig modifiziert - eingesetzt. Durch eine Standard-Schnittstelle zwischen PAISY und SAP könnte das Verfahren wesentlich vereinfacht werden. Der Weg dorthin wird z.Z. zwischen Finanzbehörde und Personalamt im Detail abgestimmt. Auch eine klare, aktuelle und beherrschbare Schnittstelle zwischen Standardprodukten dient dem Ziel einer integrierten Ressourcensteuerung.

PAISY wird - wie jede Standard-Software - laufend vom Hersteller gewartet, aktualisiert und weiterentwickelt. Durch die laufende Aktualisierung wird es kein jahrzehntealtes Altverfahren mehr geben. Während der laufenden Nutzung wird zu beobachten sein, wie die einschlägigen Standard-Produkte sich am Markt weiterentwickeln. Sicherlich wird dann auch zu beurteilen sein, ob eine integrierte Unterstützung aller betriebswirtschaftlichen Verfahren mit einer einheitlichen Software Vorteile hätte.

Fazit:

Also gilt: Hamburg nutzt PAISY und SAP.

Der Personalärztliche Dienst - Teil des sozialmedizinischen Systems in Hamburg

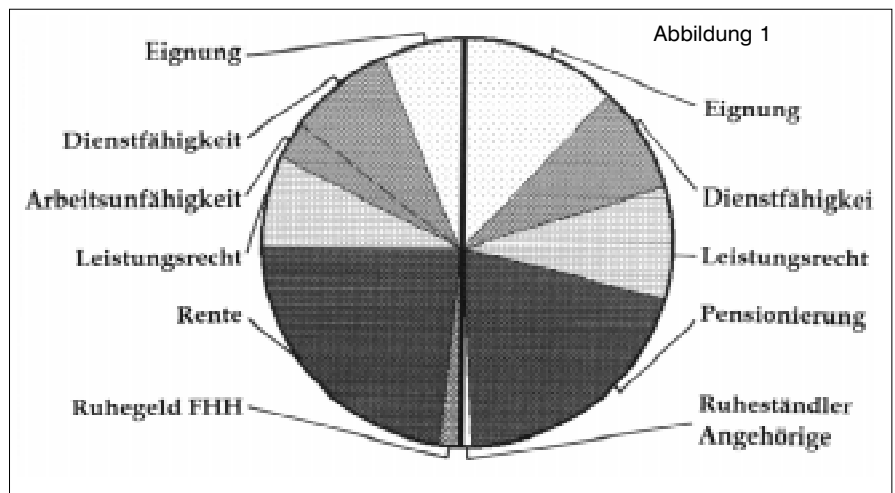
Dr. Max Reinhard Jaehn

Sozialmedizin definiert sich als Lehre der gesellschaftlich-überindividuellen medizinischen Ansätze, die sich, neben vielem anderem, auch in den Gegebenheiten der Arbeitswelt den Fragen von Gesundheit, Gesunderhaltung, Rehabilitation u.a. widmet. Sie erfaßt damit den Einzelfall immer auch als Baustein im Zusammenhang der großen Zahlen. Ihre Stärke ist die Erkenntnisgewinnung aus der Längs- und Querschnittsbetrachtung, nicht aus dem punktförmigen Erfahrungspotential am Einzelpatienten, wie er die kurative Medizin auszeichnet.

Der moderne Sozialstaat hat sich ganze Systeme sozialmedizinischer Zuständigkeiten geschaffen. Man findet sie diversifiziert in Institutionen

- des Staates (Ministerien/Behörden/Ämter für Gesundheit,

- Arbeitsschutz, Rehabilitation u.v.m.),
- des Öffentlichen Gesundheitsdienstes (Gesundheitsämter u.a.),



- der Leistungsträger (Kranken-, Renten-, gesetzliche Unfallversicherung u.v.m.),
- der Wissenschaft und Forschung (Hochschulen, Forschungsinstitute)

(die Aufzählung ist bei weitem nicht vollständig).

Begutachtungsfragen finden sich in allen diesen Bereichen auf sehr hoher Stufe angesiedelt, was angesichts der erforderlichen Mechanismen der Leistungsgewährung der zahlender Gesellschaft an das Individuum nicht verwundert. Uneinheitlich sind freilich die Lösungen, die man innerhalb der sozialmedizinischen Systeme gefunden hat, wenn es um die Schaffung realer Einrichtungen geht, die für das Zuliefern der erforderlichen Begutachtungen zur Verfügung stehen müssen.

Es soll hier nicht auf die Bandbreite vorhandener oder erträumter Strukturen von Gutachtenzentren eingegangen werden. Vielmehr wird das Modell des in Hamburg seit über 40 Jahren vorhandenen Personalärztlichen Dienstes analysiert auf seine Verknüpfungen mit den sozialmedizinischen Anforderungen in der Welt des Personals.

Die Großgliederung des Öffentlichen Dienstes findet sich in nebenstehendem Kreisschema wieder (Abb. 1): linke Kreishälfte: Arbeitnehmer - rechte Kreishälfte: Beamte und Richter; für beide sind die korrespondierenden Begutachtungsbereiche durch gleichartige Flächen der Tortenstücke gekennzeichnet. Diese Aufgaben sind überall im Öffentlichen Dienst zu erfüllen.

Ein Teil davon ist durch Rechtsvorschriften fest vergeben, wird also durch andere Institutionen als den PÄD besorgt, namentlich im Arbeitnehmerbereich (Abb. 2).

Die restlichen Sektoren des Kreismodells ergeben sodann anschaulich die beim PÄD per exclusionem verbliebenen Zuständigkeitsbereiche (Abb. 3, man vergleiche mit Abb. 1!): Sie umfassen den gesamten aktiven Bestand an Beamten und Richtern, während im Arbeitnehmerbereich Teil- und Restfunktionen wahrzunehmen sind. Dies geht aus dieser schematischen Darstellung deutlicher hervor als aus der inhaltsgleichen Dienstanweisung für den PÄD (MittVw 8/1990, S. 121-122), und spiegelt zudem erstmalig das Gegenüber zu den anderen sozialmedizinischen Systemträgern wider.

Schließlich hat auch im Gefüge der sozialmedizinischen Ausbildung Hamburgischer Ärzte der PÄD seinen festen Platz: Er besitzt die Anerkennung als sozialmedizinische Weiterbildungsstätte bis zur Sozialmedizin-Prüfung bei der Ärztekammer, und auch im Prüfungsausschuß der Ärztekammer selbst wirkt der PÄD personell mit.

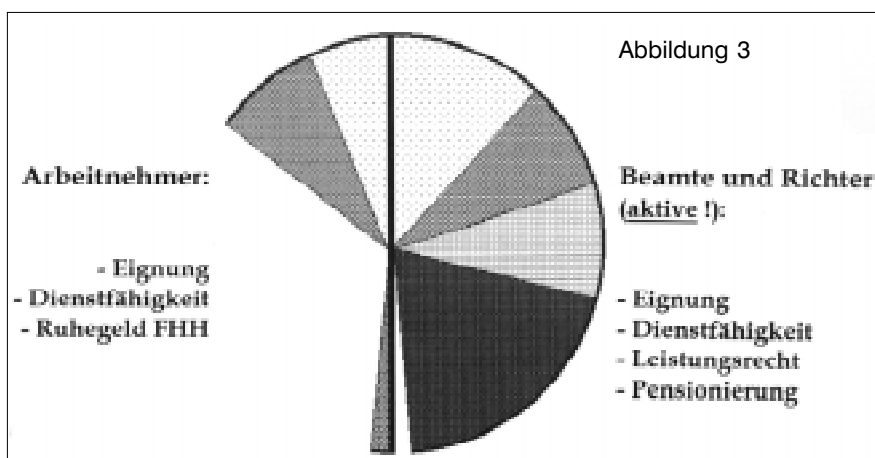
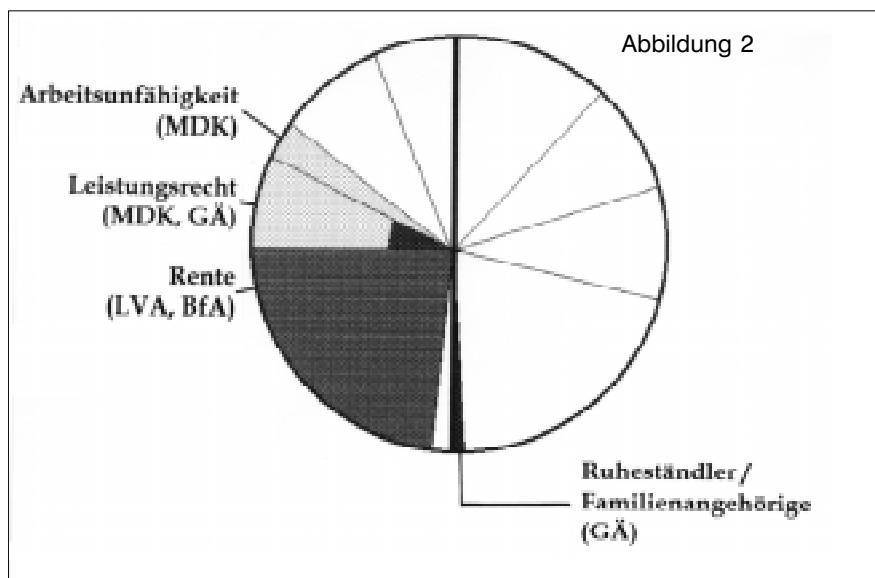
* Vortrag aus dem Symposium „Ärztliche Begutachtung von Beamten“ des Personalärztlichen Dienstes vom 26./27.03.1998.

Abbildungslegenden:

Abb. 1: Sozialmedizinische Arbeitsbereiche im Öffentlichen Dienst (links: Arbeitnehmer; rechts: Beamte und Richter)

Abb. 2: Arbeitsbereiche außerhalb der Zuständigkeit des PÄD

Abb. 3: Arbeitsbereiche innerhalb der Zuständigkeit des PÄD



Schwerpunktthema: Qualitätsmanagement

Ganzheitliche Produktverantwortung - Ein Meilenstein auf dem Weg zum Qualitätsmanagement

Gerhard Sadler

Im Personalamt wird angestrebt, eine Abteilung „Zentrale Personaldienste/ProPers“ zu bilden¹. Dahinter steht die Absicht, eine „ganzheitliche Produktverantwortung“ für die Bezügeabrechnung und für die IuK-Unterstützung von Personalverwaltung und Personalwirtschaft zu ermöglichen.

Damit wird die Verwaltungsreform um ein weiteres Schlagwort bereichert. Oder verbirgt sich dahinter auch ein konkreter Nutzen?

Von Teilzuständigkeiten zur Dienstleistung

Unter einem organisatorischen Dach werden zunächst zusammengefaßt:

- Die Fachliche Leitstelle für Bezügeabrechnung und Personalverwaltung, zuletzt dem Projekt Personalwesen zugeordnet,
- fachliche Grundaufgaben der IuK-Unterstützung (IuK-Schulungen, Datenschutz u.a.) aus dem Projekt Personalwesen,
- die bisher getrennten IuK-Bereiche für die Bezügeabrechnung und die IuK-Unterstützung der Personalverwaltung einschl. des bisherigen Abrechnungsverfahrens,
- der Aufgabenbereich PersonalControlling,
- Organisations- und Kostenanalyse der Aufgaben, Produkte und Prozesse (bisher überwiegend im Projekt Personalwesen),
- Projekte zur Weiterentwicklung von Organisation und IuK-Unterstützung, z.B. Dezentralisierung der Lohnbuchhaltung, Umstellung von Beihilfe, Versorgung und Kindergeld auf Standardsoftware, Optimierung von Abläufen, Reengineering der Schnittstelle zum Zahlungs- und Buchungsverfahren.

Diese klare organisatorische Struktur und damit die Unterscheidung nach Linien- und Projektaufgaben hat den Effekt, bisher im Projekt Personalwesen sich überlagernde Linien- und Projektaufgaben deutlicher voneinander zu trennen und Prioritätskonflikte besser handhaben zu können. Das Projekt Personalwesen geht mit seinen Linien- und Projektelementen prozeßhaft in die neue Organisationseinheit über. Die interne Gliederung wird noch erarbeitet.

Bis Ende 1999 wird in einem weiteren Schritt die Besoldungs- und Versorgungsstelle in die Zentra-

len Personaldienste integriert. Die stufenweise Zusammenführung nimmt Rücksicht darauf, daß aus der Besoldungs- und Versorgungsstelle zunächst die Lohnbuchhaltung nach und nach auf die Behörden verlagert wird und dieser Prozeß nicht durch komplexe Organisationsänderungen erschwert werden soll.

Damit wird ein Organisationsvorschlag des Projekts Personalwesen auf zentraler Ebene umgesetzt²: „Die zentralen Dienstleistungsaufgaben gegenüber den Behörden sollen in einer besonderen Organisation PERSONALDIENSTE mit Service-Charakter zusammengefaßt werden. Über zentrale Durchführungsaufgaben hinaus sind Fachberatung, Methoden- und Erfahrungstransfer nach Art einer Unternehmensberatung anzubieten. Die Bedingungen für die Inanspruchnahme durch die Behörden sind noch zu klären.“

Mit dem Aufbau zentraler Personaldienste für Bezügeabrechnung und IuK-Unterstützung soll der Dienstleistungscharakter der Aufgaben im Unterschied zu den Steuerungsfunktionen des Personalamtes verdeutlicht werden.

Die originäre Verantwortung für die Bezügeabrechnung und für die IuK-Unterstützung der Personalverwaltung liegt bei den Behörden, die Leistung selbst aber ist von diesen oder vom Senat aus bestimmten Gründen (Zweckmäßigkeit, Wirtschaftlichkeit, Expertenwissen, Datenschutz u.a.) dem Personalamt übertragen worden und wird damit zu einer Art „Dienstleistung“³. Für Serviceleistungen im Personalwesen gelten nach einem Workshop der Leiterinnen und Leiter der Personalabteilungen folgende Merkmale:⁴

- „Serviceleistungen erbringe ich im Auftrag meines Kunden. Die Verantwortung für die dieser Leistung zugrunde liegende Aufgabe / Personalfunktion liegt beim Kunden“.
- „Bei Serviceleistungen stehe ich ganz oder potentiell in Konkurrenz zu Dritten“.

Kriterien für die Güte, die Qualität von Dienstleistungen im Personalwesen können insbesondere sein:⁵

- Unterstützung der behördlichen Personalar-

beit, etwa durch personalwirtschaftliche Informationen und Arbeitshilfen.

- Permanente Kundenausrichtung (Offenheit für fachliche und organisatorische Anforderungen, Anpassungsfähigkeit, Dienstleistungsmentalität, ganzheitliche Sicht des Personalwesens, Nähe zu den Beschäftigten, unmittelbare Kommunikation, Schnelligkeit, Transparenz, Verständlichkeit).
- Professionalität im Umgang mit Personalfragen, -instrumenten und -daten (Datenschutz, Datensicherung, Sicherung der Mitbestimmung).
- Wirtschaftlichkeit, d.h. attraktives Verhältnis zwischen Kosten und kundengerechtem Leistungsangebot.

Von der Dienstleistung zur Produktverantwortung

Für das Selbstverständnis der Zentralen Personaldienste und für die Kooperation mit den Behörden wird es besonders wichtig werden, die Leistungen und Produkte eindeutig zu definieren, so daß darüber Vereinbarungen getroffen werden können (Welche Produkte sich in Haushaltsplänen, Produktkatalogen u.ä. niederschlagen, ist eine andere Frage).

Da sich die im Personalamt definierten Produktgruppen bisher an der funktionalen Aufgabenstruktur orientierten, tauchen die Produkte Bezügeabrechnung und IuK-Unterstützung für die Personalverwaltung in mindestens drei Produktgruppen auf (Stand Haushalt 1998):

- Geldleistungen
- Service und Steuerung
- Reorganisation der Personalverwaltung.

Diese Aufgabenverteilung ist aus vielen guten Gründen so gewachsen, begünstigt aber nicht eine Gesamtkoordination nach Zielen, Kosten, Terminen und Prioritäten.

„Ganzheitliche Produktverantwortung“ meint nur, daß die an der Produkterstellung beteiligten Stellen nicht nach außen isolierte Vereinbarungen über Teilleistungen treffen, sondern daß Festlegungen und Zusagen sich auf das Gesamtergebnis beziehen, alle Beteiligten sich auch in der Gesamtverantwortung sehen und mühsame und z.T. langwierige Abstimmungen nach innen und nach außen reduziert werden.

So empfiehlt ProVi für die Produktbildung:⁶ „Leistungen werden so zu einem Produkt zusammengefaßt, daß eine einheitliche Verantwortlichkeit für die Produkterstellung geschaffen werden kann... Stellen Sie bei der sinnvollen Zusammenfassung von Leistungen zu Produkten fest, daß die Verantwortung für die Produkterstellung in unterschiedli-

che Organisationseinheiten fällt, so kann dies ein Anlaß für eine produktbezogene Reorganisation sein“.

Zentrale Personaldienste bündeln die Produktverantwortung in einer Organisationseinheit.

Vom Teilprodukt zum Prozeß

Bei näherer Betrachtung des Produkts Bezügeabrechnung und IuK-Unterstützung der Personalverwaltung zeigt sich schnell, daß die Produktverantwortung nicht abschließend in den zentralen Personaldiensten liegen kann, sondern daß andere Stellen an der Produkterstellung maßgeblich beteiligt sind. Ganzheitliche Produktverantwortung endet nicht an den Grenzen der Organisationseinheit, sondern erstreckt sich auch auf die vor- und nachgelagerten Arbeitsabläufe in Personalabteilungen, lohnanschreibenden Stellen, LIT, Landeshauptkasse u.a..

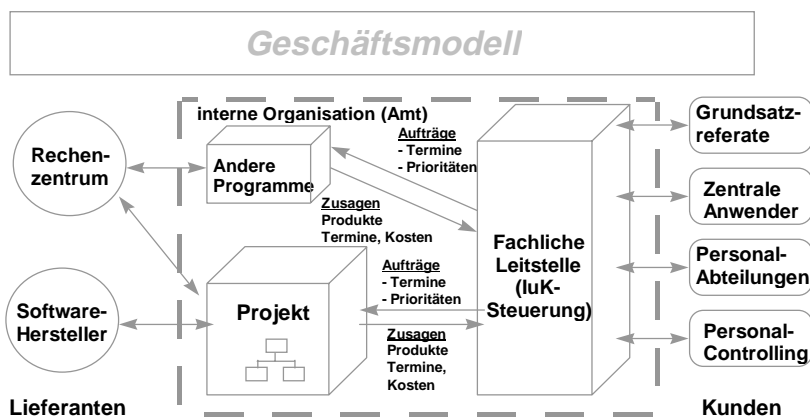
Alle beteiligten Stellen stehen in der gemeinsamen Verantwortung, anforderungsgerechte Produkte zu erstellen. Beispiele für gemeinsam zu verantwortende Eigenschaften der Produkte sind etwa: Richtige, sofort verfügbare Daten, umfassende Kommunikationsfähigkeit mit den Beschäftigten, richtige und termingerechte Zahlung, sach- und zeitgerechte Bedienung aller vor- und nachgelagerten Schnittstellenverfahren, durchgängige Gewährleistung von Datensicherung und Datenschutz.

Die erweiterte Produktsicht über die Organisationsgrenzen hinaus wird gern als „Prozeßverantwortung“ bezeichnet. Ganzheitliche Produktverantwortung und Vereinbarungen darüber sind nur möglich, wenn die zugrunde liegenden Prozesse verläßlich ablaufen und beherrscht werden. Allerdings ist das Denken in Prozessen in der öffentlichen Verwaltung insgesamt noch wenig ausgeprägt⁷; Botendienste und Postausgangskorb sind oft noch die einzigen Elemente der Prozeßsteuerung.

Primär wird die Verantwortung für Bezügeabrechnung und IuK-Unterstützung für die Personalverwaltung zunehmend von den Behörden wahrzunehmen sein. Der Medienbruch zwischen Personalverwaltung und Bezügeabrechnung, durch den Versand von schriftlichen Zahlungsanweisungen an die zentrale Besoldungs- und Versorgungsstelle gekennzeichnet, wird künftig entfallen. In der Personalabteilung der Feuerwehr wird seit Juli 1998 die dezentrale Lohnbuchhaltung mit direkter Dateneingabe für die Bezügeabrechnung pilotiert.

Die zentralen Personaldienste werden ein Partner für Kontrakte mit den anderen beteiligten Stellen sein, die Prozesse von Personalwirtschaft und Bezügeabrechnung insgesamt anforderungsgerecht zu gestalten und weiterzuentwickeln.

Für das Projekt sind die Auftragsbeziehungen zwischen den beteiligten Stellen in der Projektphase nach folgendem Geschäftsmodell dargestellt worden:



Prinzipiskizze über die Kunden-Lieferanten-Beziehungen eines Software-Projekts

Dieses Geschäftsmodell wird im Personalamt inzwischen durch ein IuK-gestütztes Auftragsmanagementsystem in einer ersten Ausbaustufe unterstützt. Es ist vorstellbar, solche Unterstützungssysteme auch auf den Gesamtprozeß hin auszubauen.

Kostentransparenz

Nur eine Gesamtsicht von Personalverwaltung und Bezügeabrechnung wird es ermöglichen, die Kosten der personalwirtschaftlichen Prozesse darzustellen und prozeßgerecht zuzuordnen⁸.

Zentrale Personaldienste erleichtern und unterstützen die Ermittlung und die Zuordnung der personalwirtschaftlichen Kosten sowie Kennzahlenvergleiche (Benchmarking).

In einer späteren Phase soll geprüft werden, ob die Produkt- und Kostenverantwortung noch verstärkt werden kann, indem für die zentralen Personaldienste eine höhere wirtschaftliche Flexibilität innerhalb der Verwaltung ermöglicht wird, etwa in Form eines Landesbetriebs nach § 26 LHO. Nur in flexibleren Kostenstrukturen werden die Zentralen Personaldienste als „internes Wertschöpfungs-zentrum“ mit optimalen Strukturen, Prozessen und Kosten entwickelt werden und dem Kosten - Nutzen- und Kennzahlen-Vergleich mit externen Anbietern standhalten können.

Wie geht es weiter?

Die Zentralen Personaldienste werden im Personalamt unter offener, kooperativer, auf Beteiligung und Verabredungen angelegter Einbeziehung

aller davon berührten Beschäftigten entwickelt werden, entsprechend dem Leitbild des Personalamtes⁹. Dienstleistungen setzen Motivation und Bereitschaft der Beteiligten dafür voraus. Auf der Basis eines Diskussionspapiers haben mehrere abteilungs- und projektübergreifende Abstimmungs-, Bewertungs- und Diskussionsrunden stattgefunden. Der Personalrat war und bleibt einbezogen. Es ist deutlich geworden, daß noch viel Überzeugungsarbeit zu leisten ist und daß alle weiteren Veränderungen durch individuelles und organisationales Lernen voneinander sowie durch gezielte Teamentwicklung zu bewirken sind.

Die Verbindung zum Qualitätsmanagement soll in der Kunden-, Beschäftigten-, Produkt- und Prozeßorientierung deutlich werden. In der näheren Zukunft mag auch einmal bedacht werden, ob die Prozesse nach den Normen des Qualitätsmanagements - ISO 9000 ff. - zertifiziert werden sollten.

FAZIT:

Personalarbeit ist der zentrale Ansatzpunkt für jede Verwaltungsreform, denn „ohne Personal läuft nichts“¹⁰. Soweit das Personalamt für die Behörden zentrale Dienste in der Bezügeabrechnung und der IuK-Unterstützung erbringt, wird es sich an den Kundenerwartungen orientieren. Das wird gleichermaßen für das Personalcontrolling gelten. „Ganzheitliche Produktverantwortung“ kann ein Ansatzpunkt sein, den Dienstleistungscharakter stärker hervorzuheben.

„Ganzheitliche Produktverantwortung“ ist das Ziel, wir sind noch auf dem Weg. Was noch recht theoretisch klingt, wird sich (hoffentlich) in der Praxis konkretisieren.

- 1 Niederschrift über die Besprechung m. d. Leiterinnen und Leitern der Personalabteilungen am 3.7.1998, Anlage
- 2 Zwischenbericht des Projekts Personalwesen vom 25.11.1993, S. 7; auch Organisationskonzept des Projekts Personalwesen vom 19.9.1994, S. 8
- 3 Personalamt der Zukunft - Ansätze für eine qualitative Positionsbestimmung - Stand 6.12.1994
- 4 Steuerungs- und Dienstleistungsfunktionen im Personalwesen. Protokoll des Workshops mit den Leiterinnen und Leitern der Personalabteilungen vom 12./13. November 1997
- 5 A. Meier, C. Stuker, A. Trabucco: Auslagerung der Personaldienstfunktion. Machbarkeit und Grenzen. zfo 3/1997
- 6 ProVi-Leitfaden für Produktdefinition und Produktbeschreibungen in der hamburgischen Verwaltung, 1. Auflage 1996, S. 6
- 7 AWV - Qualitätsmanagement in der öffentlichen Verwaltung, Eschborn 1998, S. 23
- 8 AWV-Schrift Prozeßkostenrechnung, Eschborn 1998
- 9 Leitbild des Personalamtes 1998
- 10 Motto der Personalamts-Präsentation auf dem ProVi-Informationsmarkt im Hamburg-Haus Eimsbüttel

„Qualität ist, wenn der Kunde wiederkommt und nicht das Produkt“

Harald Wendler, Finanzbehörde

Geschäftsprozeßoptimierung als Methode des Qualitätsmanagements

Nicht die Fehlerentdeckung, sondern die Fehlervermeidung ist das Erfolgsrezept für die Qualitätssicherung. Daher ist neben der Qualitätskontrolle des Produktes eine Qualitätskontrolle des Prozesses, in dem das Produkt erstellt wird, erforderlich. Qualitativ wertvolle Produkte können nur in qualitätsgesicherten Prozessen erstellt werden. Außerdem müssen Qualitätskontrollen, die zu Nachbesserungen am Produkt führen, dazu genutzt werden, Maßnahmen zu ergreifen, die dazu beitragen, erkannte Fehler zukünftig zu vermeiden.

Was Qualität ist, bestimmt der Kunde. Heute wird die Attraktivität des Angebotes für den Kunden wesentlich davon geprägt, wie umfassend seine Problemstellung aufgegriffen und individuell gelöst werden kann. Der Kunde wird ein fehlerfreies Produkt (Qualität im engeren Sinne) als eine Selbstverständlichkeit voraussetzen. Qualität im weiteren Sinne ist daher die Gestaltung des Geschäftsprozesses, mit dem alle Kundenwünsche vollständig und reklamationfrei, z.B. hinsichtlich Flexibilität, Zuverlässigkeit, Lieferfähigkeit, Service, Termin und Termintreue erfüllt werden können.

Daraus ergeben sich folgende Anforderungen an die Geschäftsprozesse:

1. Die Prozesse müssen kundenorientiert sein.
2. Die Prozesse müssen transparent und flexibel sein.
3. Qualitätssicherung muß innerhalb der Prozesse (nicht nur am Ende) stattfinden.
4. Alle Prozeßbeteiligten müssen ihren Beitrag und ihre Verantwortung im Rahmen der Prozesse erkennen und leisten. Dazu ist es erforderlich, daß der Informationsfluß an der Prozeßfolge ausgerichtet ist.
5. Es muß eine Prozeßverantwortung definiert sein.
6. Prozesse müssen möglichst einfach sein. Heute haben wir häufig komplizierte Standardverfahren, deren gesamter Verlauf von Entscheidungspunkten gesäumt ist. Dabei wäre es sinnvoller, einen Entscheidungspunkt zu einem relativ frühen Zeitpunkt anzusetzen, von dem aus die Arbeit auf mehrere einfache Prozesse verteilt werden kann.
7. Die Prozesse müssen ständig überprüft und ggf. verändert werden. Dabei ist die Beteiligung aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eine wesentliche Voraussetzung für Qualität und Akzeptanz der veränderten Geschäftsprozesse.

Ziel der Geschäftsprozeßoptimierung (GPO) ist es, die Geschäftsprozesse so zu gestalten, daß sie die o.g. Anforderungen erfüllen. Daher ist die GPO eine wesentliche Komponente des Qualitätsmanagements.

Die Durchführung einer GPO bewegt sich im Spannungsfeld zahlreicher Theorien wie z.B. des radikalen Business Process Reengineering (BPR) und des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses (KVP). Wir orientieren uns an dem eher pragmatischen Ansatz des KVP. Das Prinzip des KVP basiert auf dem japanischen Organisationsansatz des KAI-ZEN, dessen Philosophie lautet: Fehler sind etwas Gutes, denn aus Fehlern kann man lernen. Es kommt nur darauf an, die gleichen Fehler nicht zu wiederholen.

KVP ist eine Methode zur Nutzung des kreativen Potentials aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Es geht nicht um die Kritik an der Arbeitsweise einzelner Funktionsträger sondern um die Optimierung der Zusammenarbeit. Die Beteiligten haben dabei das beste Gespür, wo der Sand im Getriebe steckt und entwickeln die besten Vorschläge, wie er zu beseitigen ist. Teamorientierte Problemlösungen (z.B. Qualitätszirkel) sind daher ein wesentlicher Bestandteil der GPO. Die gesamte GPO wird in moderierten Workshops mit den Prozeßbeteiligten durchgeführt. Dadurch wird auch die unbedingt erforderliche Akzeptanz für die Umsetzung der Veränderungsmaßnahmen erreicht.

Der Wille zur Veränderung muß vorhanden sein. Wichtig ist, daß mit der Umsetzung zügig begonnen wird. Das Schnüren großer Maßnahmenbündel, die wegen zu großer Komplexität zunächst in der Warteschlange der geplanten Vorhaben landen, ist wenig hilfreich. Alles was nicht sofort umgesetzt werden kann, sollte mit konkreten Zeitvorgaben und Prioritätensetzungen versehen werden. Oftmals sind es jedoch kleine Schritte, mit denen der Veränderungsprozeß sofort in Gang gesetzt werden kann.

Damit wird auch deutlich, daß eine GPO keine einmalige Aktion ist. Den im ersten Anlauf erreichbaren und für alle Zeit geltenden optimalen Geschäftsprozeß wird es nicht geben. Vielmehr muß die Geschäftsprozeßoptimierung als eine kontinuierliche Aufgabe der Qualitätssicherung eingeführt und institutionalisiert werden

In der Hamburger Verwaltung werden z.Zt. im Rahmen der Verwaltungsreform in vielen Behörden Maßnahmen zur Geschäftsprozeßoptimierung durchgeführt. Die Finanzbehörde unterstützt diese

Maßnahmen, indem sie Starthilfe anbietet (Hilfe zur Selbsthilfe) und den Erfahrungsaustausch organisiert.

Sie erreichen das GPO-Team der Finanzbehörde unter:

Dr. Christine Zoppke-Donaldson	923.2113
Markus Brockmann	923.1547
Harald Wendler	923.2236

e-mail: Vorname.Nachname@fb.hamburg.de
X.400: G=vorname; S=nachname; O=fb; P=fhhnet;
A=dbp; C=de

Dort können Sie den Leitfaden für die Durchführung von Geschäftsprozeßoptimierung abfordern. Er enthält Informationen über Grundlagen der GPO sowie Konzepte und Hinweise für die Durchführung von Maßnahmen zur GPO.

10 Spielregeln für die Einführung von Qualitätsmanagement

1. Mach Dir keine falschen Vorstellungen!

Die Geschäftsprozeßoptimierung ist ein dornenreicher Weg in einem Labyrinth ohne Wegweiser und Kompaß. Es wird nicht leicht werden. Es wird Menschen und Strukturen geben, die Dir Hindernisse in den Weg legen. Bereite Dich darauf vor!

2. Suche Dir Unterstützung!

Stelle sicher, daß Deine Amtsleitung von der Notwendigkeit des Vorhabens überzeugt ist. Beginne Deinen Weg nicht, bevor Du Dir nicht der uneingeschränkten Unterstützung sicher bist. Was Du Dir vorgenommen hast, erfordert mehr Kraft als Du alleine hast. Darum suche Dir ein leistungsfähiges Team.

3. Verschaffe Dir einen guten Start!

Glaube nicht, daß Du Dich untrainiert auf den langen Weg machen kannst. Wenn Du losgehst, fange nicht an der schwierigsten Stelle an. Suche Dir zunächst einen leichten Weg. Wenn Du dort vorankommst, wird Dir Dein erster Erfolg die nötige Kraft für den weiteren Weg geben.

4. Informiere die Welt!

Was Du heimlich machst, erzeugt Argwohn und Widerstand.
Sei offen und informiere über alles, was Du vorhast.

5. Nutze das kreative Potential aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter!

Glaube nicht, daß Du besser weißt, wie andere arbeiten sollten.
Darum nutze das Wissen und die Kreativität aller Beteiligten.

6. Versuche, Brücken zu bauen!

Gehe auf Bedenken und Widerstände ein und frage Dich nach dem Grund dafür.
Versuche zu überzeugen. Sei immer auf der Suche nach Akzeptanz.

7. Suche nach neuen Wegen!

Hinterfrage alte Gewohnheiten. Scheue Dich auch nicht, alte Mauern im Labyrinth einzureißen.
Dafür wirst Du viel Kraft brauchen, aber es ist notwendig.

8. Suche nach technischer Unterstützung!

Nutze die destabilisierende Wirkung der neuen Technik. Frage Dich, wozu sie sinnvoll eingesetzt werden kann. Aber elektrifiziere keinen Saftladen. Asphaltiere keine Trampelpfade.

9. Sorge für eine rasche Umsetzung!

Dokumentiere Deine Ergebnisse, aber lasse es dabei nicht bewenden. Nur eine rasche Umsetzung führt zu Erfolgserlebnissen.

10. Verzage trotz alledem nicht!

Denke immer daran, Du tust Gutes und Sinnvolles. Man wird es Dir danken!

Gesundheitsgerechte Arbeitsgestaltung als Bestandteil des Qualitätsmanagements - Beratungsangebote des AMD

Dr. Michael Peschke

Die Diskussion zur Verwaltungsinnovation und zum neuen Steuerungsmodell ist mit einer neuen Sichtweise der Verwaltungsaufgaben verbunden. Die „Produkte“ der hamburgischen Verwaltung sind Dienstleistungen für die Bürgerinnen und Bürger. Dabei zeigt sich die Notwendigkeit, den gesamten Prozeß der Leistungserstellung einer systematischen und ganzheitlichen Qualitätsbetrachtung zu unterziehen. Diese als Qualitätsmanagement bezeichnete Strategie verfolgt das Ziel, Dienstleistungen in hoher Qualität entsprechend den Kundenwünschen kostengünstig zu erbringen. Das Prinzip der Kundenorientierung gilt im Rahmen der systematischen Qualitätsbetrachtung auch für innerhalb des Unternehmens zu erbringende Dienstleistungen. Für den AMD bedeutet das, arbeitsmedizinische Beratung zu allen Fragen des betrieblichen Gesundheitsschutzes als Präventionsdienstleistung den Erwartungen und Wünschen der „Kunden“ gemäß anzubieten. Wenn Qualitätsmanagement als zentraler Bestandteil der Verwaltungsinnovation betrachtet werden kann, stellt sich die Frage, in welcher Form der AMD die Behörden und Ämter bei dieser Aufgabe unterstützen kann.

Was hat gesundheitsgerechte Arbeitsgestaltung mit Qualität zu tun ?

Erfahrungen aus der Wirtschaft und Ergebnisse arbeitswissenschaftlicher Untersuchungen zeigen, daß Erfolge im Wettbewerb von folgenden Faktoren abhängen:

- Leistungsförderlichkeit der Unternehmenskultur
- Flexibilität der Organisation
- Kreativität der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

Daher kommt einer konsequenten Mitarbeiterorientierung im Qualitätsmanagement ein entscheidender Stellenwert zu, denn das „Kapital“ von Dienstleistungsunternehmen sind leistungsfähige und leistungsbereite MitarbeiterInnen. Sie „produzieren“ qualitativ hochwertige Dienstleistungen täg-

lich an ihrem jeweiligen Arbeitsplatz. Die gesundheitsgerechte Arbeitsgestaltung wird so zu einem wichtigen Gestaltungsfeld für Führungskräfte, Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft zu fördern. In einer qualitätsorientierten Betrachtungsweise bedeutet dies:

Arbeitszufriedenheit und Wohlbefinden am Arbeitsplatz sind Indikatoren für ein erfolgreiches Qualitätsmanagement.



Wie kann der AMD die Behörden und Ämter bei der gesundheitsgerechten Arbeitsgestaltung unterstützen?

Grundsätzlich gilt: Arbeitsschutz und Qualitätsmanagement sind Führungsaufgaben !

Die für die Gestaltung der Arbeitsbedingungen verantwortlichen Führungskräfte können als „Kunden“ vom AMD eine qualitativ hochwertige Beratung zur gesundheitsgerechten Arbeitsgestaltung erwarten. Hierzu gehören sowohl ergonomische Aspekte des Arbeitsplatzes und der Arbeitsumgebung als auch die Gestaltung der Arbeitsaufgabe und ihrer organisatorischen Rahmenbedingungen unter Berücksichtigung psychischer und sozialer Belastungen. Beispiele für Beratungsdienstleistungen des AMD zur gesundheitsgerechten Arbeitsgestaltung sind:

- Unterstützung bei der systematischen Analyse gesundheitlicher Belastungen am Arbeitsplatz
- Beratung zur ergonomischen Gestaltung des Arbeitsplatzes und der Arbeitsumgebung unter Berücksichtigung gesetzlicher Anforderungen und wissenschaftlich gesicherter arbeitsmedizinischer Erkenntnisse
- Analyse arbeitsbedingter psychischer Belastungen z.B. bei Bildschirmarbeitsplätzen
- Arbeitssituationsanalyse im Rahmen moderierter Gruppengespräche
- Aufbereitung und Bereitstellung aktueller wissenschaftlicher Erkenntnisse zu den Gefährdungen beim Umgang mit Gefahrstoffen
- Durchführung von Informationsveranstaltungen zu allen Themen des betrieblichen Gesundheitsschutzes

- Beratung bei der Auswahl persönlicher Schutzausrüstungen unter besonderer Berücksichtigung des Tragekomforts
- Analyse und Bewertung gesundheitlicher Gefährdungen beim Heben und Bewegen von Lasten sowie Erarbeitung von belastungsreduzierenden Maßnahmen.

Über diese Beratungsangebote zur Unterstützung der Führungskräfte hinaus bietet der AMD als weitere - mitarbeiterorientierte - Präventionsdienstleistung arbeitsmedizinische Vorsorgeuntersuchungen und Beratungen der Beschäftigten an. Diese sind häufig durch staatliche oder berufsgenossenschaftliche Vorschriften als fester Bestandteil der betrieblichen Gesundheitsvorsorge vorgeschrieben. Sie stehen aber grundsätzlich allen MitarbeiterInnen als Beratungsmöglichkeit bei Fragen arbeitsbedingter Gesundheitsbelastungen offen. Da arbeitsmedizinische Vorsorgeuntersuchungen als ärztliche Maßnahmen in vollem Umfang den Schutzbestimmungen der ärztlichen Schweigepflicht unterliegen, bieten sie einen Vertrauensrahmen, der auch die

Thematisierung sehr persönlicher Probleme am Arbeitsplatz zuläßt.

Abschließend soll klargestellt werden, daß die Beratung zur gesundheitsgerechten Arbeitsgestaltung eine gemeinsame Aufgabe ist, an der neben dem AMD u.a. Fachkräfte für Arbeitssicherheit, PersonalentwicklerInnen, SuchtberaterInnen, Schwerbehindertenbeauftragte und der Psychologische Dienst der Personalamtes mitwirken. Zum Qualitätsmanagement gehört auch, die Beratungsangebote dieser verschiedenen Institutionen in ein Netzwerk der betrieblichen Gesundheitsförderung zu integrieren. Die Wirksamkeit der Beratungsdienstleistungen hängt in starkem Maße von der Schaffung eines funktionsfähigen Steuerungsgremiums in den Behörden und Ämtern ab. Gute Erfahrungen konnten hier mit der Einrichtung eines Arbeitskreises „Gesundheit“ gemacht werden.

Für weitere Informationen steht der Ltd. Arzt des Arbeitsmedizinischen Dienstes Dr. Michael Peschke (Tel.: 3504 - (BN.: 9.41 -) 2100, Fax: 3504 - (BN.: 9.41 -) 1380) gerne zur Verfügung.

Lesetip zum Qualitätsmanagement:

Wer sich einen Überblick über Ziele, Ansatzpunkte und Methodik des Qualitätsmanagements in der öffentlichen Verwaltung verschaffen möchte, sei auf zwei Broschüren der Arbeitsgemeinschaft für wirtschaftliche Verwaltung - AWW - hingewiesen, die in einem bundesweiten Arbeitskreis erstellt worden sind:

1. Qualitätsmanagement in der öffentlichen Verwaltung, Eschborn 1995 (Konzept)
2. Qualitätsmanagement in der öffentlichen Verwaltung - Qualitäts- und prozeßorientiertes Verwaltungsmanagement in der Anwendung, Eschborn 1998

Die zweite Broschüre ist als Leitfaden für die Einführung des Qualitätsmanagements gedacht. Der Leitfaden enthält auch eine ausführliche Literaturliste.

Die AWW hat sich zum Ziel gesetzt, den Erfahrungsaustausch zum Qualitätsmanagement durch eine breite Beteiligung von Experten aus allen Ebenen der Verwaltung zu fördern. Qualitätsmanagement erweist sich als ein besonders geeigneter Ansatz, die unterschiedlichen Reformansätze von Bund, Ländern und Gemeinden (beispielhaft seien nur das „Neue Steuerungsmodell“ und das Programm „Schlanker Staat“ genannt) miteinander zu verknüpfen.

Das Personalamt ist in dem AWW-Arbeitskreis durch Gerhard Sadler (Leiter des Arbeitskreises) vertreten, so daß die hamburgischen Sichtweisen in dem Arbeitskreis gewährleistet sind.

Die Broschüren sind für je 28 DM erhältlich bei der Arbeitsgemeinschaft für wirtschaftliche Verwaltung e.V., Postfach 5129, 65726 Eschborn. Bei Interesse kann das Personalamt eine Sammelbestellung mit einem Rabatt von 50% anbieten (Personalamt P 01, Tel. 9.31.2312).

Haben Sie sonst noch einen Wunsch? - Ein Artikel über Qualität in der öffentlichen Verwaltung

Loes Broekmate, Finanzbehörde

Qualität durch persönliches Engagement

Haben Sie heute schon etwas „gut“ gemacht? Womit sind Sie derzeit wirklich zufrieden? Oder, anders gefragt, womit war Ihr „Kunde“, ein Bürger oder Kollege, Ihrer Meinung nach zufrieden? Vielleicht haben Sie gerade eine schwierige Aufgabe zu Ende gebracht, Ihr Archiv geordnet, einem Kollegen eine wichtige Auskunft erteilt oder einen Bürger freundlich und kompetent bedient.

Überlegen Sie doch noch mal, warum Sie meinen, dass Sie es „gut gemacht“ haben. Gut hat etwas mit Güte, also mit Qualität zu tun. Wenn Sie Qualität feststellen wollen, sollten Sie vorher Kriterien definiert haben. Möglicherweise haben auch andere die Anforderungen an Ihre Arbeit definiert, zum Beispiel Bürger bei einer Kundenbefragung oder Ihr(e) Vorgesetzte(r) im Rahmen einer Besprechung. Solche Anforderungen können sich auf das Einhalten eines Termins, Lesbarkeit, Zugänglichkeit, Zuverlässigkeit oder auf inhaltliche Aspekte o.ä. beziehen. Sie erbringen gute Qualität, wenn Sie die vorher definierten Anforderungen erfüllen.

Qualität im System

Es ist wichtig, dass sich jeder an seinem Arbeitsplatz über die Qualität seiner Arbeit Gedanken macht. Wenn sich alle Organisationsmitglieder für qualitativ gute Arbeit engagieren, wenn jeder Beschäftigte sein eigener „Qualitätsmanager“ ist, kann eine Organisation gute Produkte und Dienstleistungen erbringen. Das persönliche Engagement jedes einzelnen reicht aber nicht für eine Organisation, um echt gut oder gar erheblich besser als andere zu werden.

Die meisten Fehler bzw. Qualitätsmängel - so fand der Qualitätsguru Deming bereits am Anfang des Jahrhunderts heraus - entstehen nicht durch individuelles Versagen oder Schlamperei der Mitarbeiter/innen. Sie werden durch Fehler im System verursacht. Ein Beispiel: Sie geben sich viel Mühe, Ihre Arbeit zur Zufriedenheit der Abnehmer zu machen. Ihre Kundin fand Sie kompetent und nett. Sie muß aber noch einmal für das gleiche Anliegen zurückkommen, da eine andere Abteilung für die abschließende Bearbeitung zuständig ist. In diesem Fall haben Sie Ihre Arbeit gut gemacht, die Arbeitsprozesse sind aber nicht kundengerecht organisiert. So entsteht bei der Kundin der Eindruck, dass keine gute Qualität geliefert wurde.

Sollte sich an so einer Situation etwas ändern, dann müssen fundamentale Fragen gestellt und beantwortet werden, z.B.:

- Was erwarten die Kunden eigentlich?
- Könnte man die Dienstleistung aus einer Hand anbieten?
- Welche Abteilung sollte die Zuständigkeit übernehmen?
- Wie könnten Prozesse und Aufbauorganisation neu geordnet werden?

Bei solchen Überlegungen und Fragen befinden wir uns auf dem Weg des Qualitätsmanagements, der die Organisation zu Spitzenleistungen führen soll. Qualitätsmanagement setzt bei allen Aspekten und Mitgliedern der Organisation an, wie u.a. den Arbeitsprozessen, der Qualifikation der Beschäftigten, dem Führungsverhalten und der technischen Unterstützung durch Informations- und Kommunikationsmittel etc.

Qualitätsmanagement des EFQM

Es gibt mehrere Qualitätsmanagementsysteme mit unterschiedlichen Schwerpunkten. Übereinstimmend haben alle ein ganzheitliches Qualitätsverständnis, das die Organisation als „Ganze“ - als System - in die Veränderungen einbezieht. Ein Beispiel eines solchen Qualitätsmanagementsystems ist das des „EFQM“ (European Foundation for Quality Management“). Ich möchte Ihnen dieses Qualitätsmanagementsystem in komprimierter und etwas angepasster Form darstellen. Es umfasst die folgenden 6 Handlungsfelder:¹

1. Führung und Strategie

Wenn Sie Führungskraft sind, ist es Ihre Aufgabe Qualitätsmanagement zu initiieren, aufzubauen und systematisch weiter zu entwickeln. Sie müssen mit Ihrer Haltung und Ihrem Verhalten Vorbild sein und zeigen, dass Sie die Qualität nachhaltig verbessern wollen. Dazu müssen Sie mit ihren Mitarbeiter/innen und Abnehmern ein gemeinsames Qualitätsverständnis aufbauen und dieses in Qualitätsziele und -anforderungen konkretisieren. Soweit möglich sollten Sie dabei an im Rahmen des NSM geführte Diskussionen anknüpfen (z.B. über Produkte, Selbstverständnis, Führungsleitlinien, Leitbilder etc.).

2. Kundenorientierung und Kundenzufriedenheit

Verwaltungsmodernisierung und Qualitätsmanagement sind dann ein Erfolg, wenn die Bürgerinnen und Bürger eindeutig „Ja“ auf die Frage

„Sind Sie mit ihrer Verwaltung zufrieden?“ antworten. Die Kunden interner Dienstleistungen sollen ebenfalls spürbare Verbesserungen feststellen. Wir können die bisher erreichte Qualität verbessern, wenn u.a.

- das Leistungsangebot transparenter wird,
- die Verwaltung für Kunden besser durchschaubar und zugänglicher wird,
- wir die Qualitätsanforderungen der Bürger/innen berücksichtigen,
- Verbesserungsvorschläge systematisch erfragt und umgesetzt werden.

Damit keine Missverständnisse entstehen: Kundenorientierung heißt nicht, dass wir jeden Wunsch des Bürgers erfüllen werden oder können, sondern dass wir die bestehenden Spielräume dafür besser ausnutzen.

3. Mitarbeiterorientierung und Mitarbeiterzufriedenheit

Wer mit seiner Arbeit nicht zufrieden ist, wer das Gefühl hat, nicht ernst genommen zu werden oder wer nicht ausreichend für seine Aufgaben qualifiziert ist, der kann schlecht gute Qualität liefern. Sie, als Mitarbeiter oder Mitarbeiterinnen der Freien und Hansestadt Hamburg, sind die eigentlichen Qualitätsträger und können durch Ihr Verhalten und durch Ihre Leistung und Motivation Kundenorientierung in der Praxis umsetzen. Sie sollten dafür gerüstet und darin gestärkt werden z.B. mit ausreichenden Kompetenzen ausgestattet und gut (weiter)qualifiziert werden. Es sollte Ihnen die Möglichkeit geboten werden, ihre Verbesserungsideen einzubringen und umzusetzen (Mitarbeiterbeteiligung, Qualitätszirkel o.ä.). Darin liegt die Verbindung zwischen Personalmanagement und Qualitätsmanagement.

4. Prozesse

Oben wurde ein Fall einer Bürgerin, die zweimal für ein Anliegen die Behörde aufsuchen mußte, beschrieben. Es gäbe es eine Reihe anderer Beispiele, bei denen die Geschäftsprozesse - d.h. die Prozesse zum Erstellen einer Leistung - nicht auf die Empfänger abgestimmt sind. Unklare Zuständigkeiten, lange Wege- und Bearbeitungszeiten und zahlreiche Schnittstellen sind häufige Ursachen für unzureichende Qualität. Daran durch Optimierung der Geschäftsprozesse etwas zu ändern, sollte eine der vorrangigen Aufgaben jedes Qualitätsmanagements sein.

5. Ressourcen und Qualitätskosten

Qualitätsmanagement kann Ihnen helfen zu sparen, indem beispielsweise weniger Kosten durch

Fehler entstehen, aufwendige Prozesse gestrafft werden und Informations- und Kommunikationstechnik gezielt eingesetzt wird.

Auf der anderen Seite können Ihnen auch Kosten entstehen, z.B. wenn noch keine ausreichende Informations- und Kommunikations-Infrastruktur vorhanden ist oder wenn Mitarbeiter zu Themen des Qualitätsmanagement fortgebildet werden sollen. Beim Vorbereiten von Qualitätsmanagement-Maßnahmen sollten Sie immer ein angemessenes Kosten-Nutzen-Verhältnis im Auge behalten und gleich die Ressourcen mit einplanen, die für die Umsetzung der Maßnahmen benötigt werden.

6. Qualitätsergebnisse

Qualität muß messbar gemacht werden, damit Sie überprüfen können, ob die Leistungen der Organisation auch tatsächlich besser werden. Dafür brauchen Sie Kennzahlen über u.a. :

- die Wirksamkeit von Qualitätsmanagement-Maßnahmen,
- die Zufriedenheit der Kunden,
- vorhandene Fehler und ihre Kosten etc.

Vergleiche anhand von Kennzahlen zwischen den Qualitätszielen auf der einen und der tatsächlich erreichten Qualitätsveränderung auf der anderen Seite, werden es Ihnen ermöglichen, aus Fehlern zu lernen und sich kontinuierlich zu verbessern. Dieser kontinuierliche Verbesserungsprozess ist ein wesentlicher Baustein im Qualitätsmanagement und auch als „Kaizen“ bekannt.

Einführung von Qualitätsmanagement

Qualitätsmanagement kann nicht von heute auf morgen eingeführt werden. Es ist ein dauerhafter Lern- und Reifeprozess. Zwar hängen die genannten Felder des Qualitätsmanagements eng zusammen, Sie müssen aber trotzdem nicht das ganze System auf einmal einführen. Es ist sogar davon abzuraten, weil Sie damit Ihre Organisation überfordern würden.

Wenn Sie Qualitätsmanagement vorbereiten oder einführen wollen, stehen Ihnen verschiedene Einstiegswege offen z.B. mit einzelnen Elementen, in Pilotbereichen oder mit einem bestimmten Instrument flächendeckend anzufangen. Welcher Weg für Ihre Organisation der beste ist, bestimmen Sie selbst.

Stand der Dinge

Das bisher Geschriebene hört sich vielleicht so an, als stünden wir in der Hamburger Verwaltung noch ganz am Anfang in Sachen Qualitätsmanagement. Hamburgs Platz auf dem Weg zu Spitzenleistungen im Vergleich zu anderen kann u.a.

anhand der folgenden Indikatoren eingeschätzt werden:

- Was meinen die Kunden dazu? Sind sie zufrieden?
- Was wird bereits jetzt in der FHH auf dem Gebiet des Qualitätsmanagement unternommen?

Sind unsere Kunden zufrieden?

Ob unsere Kunden zufrieden sind oder nicht, hängt davon ab, welche Informationen man als Basis für eine Antwort nimmt. Im deutschen Kundenbarometer, einem Branchenvergleich, in dem seit 1992 jährlich durch die Deutsche Marketingvereinigung e.V. globale Zufriedenheitsurteile der Kunden erhoben werden, steht die öffentliche Verwaltung („Kreis- und Stadtverwaltungen“) im globalen Ranking ganz unten. Sie kommt mit einer Note von 3,13 nicht gut davon (Bestnote: 1,99 für die Urlaubsregionen)².

Eine hamburgintern durchgeführte Bürgerbefragung in den bezirklichen Standes- und Einwohnerämtern ergab jedoch ein ganz anderes, viel positiveres Bild. Insbesondere Sachkunde, Freundlichkeit und Verständlichkeit wurden positiv eingeschätzt. Die Gesamtnote war für die Einwohnerämter sogar „1,99“, eine Note, die einen geteilten ersten Platz im Kundenbarometer ergeben hätte.

Viel wichtiger als die schlichte Beurteilung der Verwaltungsleistungen anhand von globalen Zufriedenheitsurteilen, ist aber die Frage, was sich hinter diesen Urteilen verbirgt, welche Aspekte warum positiv oder negativ bewertet wurden, und was zu verbessern wäre. So könnten Sie eine Kundenbefragung als Ausgangspunkt für kontinuierliche Qualitätsverbesserung nutzen.

Qualitätsmanagement-Aktivitäten in Hamburg

Inzwischen sitzen unsere Kolleginnen und Kollegen in Sachen Qualität nicht still. Vielleicht arbeiten Sie auch selber in einem Bereich, der systematisch versucht, den internen und externen Kunden besser gerecht zu werden. Aufgrund einer Umfrage, die wir im letzten Jahr durchgeführt haben, können wir sagen, dass es eine Fülle an breit gestreuten Initiativen in fast allen Behörden und Bezirksämtern gibt, dass aber in den wenigsten Fällen bisher Qualitätsmanagement-Systeme aufgebaut werden. Einige Beispiele möchte ich Ihnen nennen, damit Sie einen Eindruck bekommen, was alles läuft:

- Öffnungszeiten werden an Bürgerwünsche angepasst, Termine nach Vereinbarung sind möglich
- Leitbilder werden entwickelt

- Bürgerbefragungen werden durchgeführt
- Qualitätszirkel finden statt
- Bürgerbüros werden eingerichtet
- Es können online Informationen über Hamburger Behörden und andere öffentliche Institutionen abgefragt werden (DiBIS: direktes Bürgerinformationssystem)
- Qualitätsmanagement nach den Regeln der ISO 9000-er Reihe³ wird aufgebaut.

Weitere Beispiele können Sie in anderen Zeitungen nachlesen, z.B.:

- in der vorherigen Ausgabe von blickpunkt personal (Nr. 2/98) u.a. Artikel zum Schwerpunktthema „Servicecenter Personalwesen“,
- in den Ausgaben 2 und 6 des bezirklichen Reformprojekts moBiL (I und II) mit den Schwerpunktthemen „Qualitätsmanagement/ Qualitätszirkel“ und „Kundenfreundliche Bezirke“ und
- in der letzten Ausgabe von ProVi-Aktuell (Schwerpunktthema Qualitätsmanagement), und natürlich in anderen Artikeln dieser Ausgabe von „blickpunkt personal“.

Das Projekt Verwaltungsinnovation möchte den Auf- und Ausbau von Qualitätsmanagement in der Hamburger Verwaltung fördern und konkret unterstützen mit:

- einem Leitfaden Qualitätsmanagement, der derzeit vorbereitet wird,
- Informations- und Fortbildungsveranstaltungen,
- konkreter Beratung in den Bereichen, die Qualitätsmanagement, (weiter-)entwickeln wollen.

Wenn Sie Fragen zu diesem Thema haben, können Sie sich gerne an uns wenden. Ansprechpartnerinnen im Projekt sind Katharina Dahrendorf (BN: 923.1529) und die Verfasserin des Artikels, Loes Broekmate, Projekt Verwaltungsinnovation (BN: 923.2442)

-
- 1 Wir haben einige Elemente zusammengefasst. Das ursprüngliche EFQM hat 9 Elemente.
 - 2 Zahlen aus dem Jahr 1997, die Zahlen für 1998 sind noch nicht bekannt
 - 3 Die DIN EN ISO 9000-er Reihe ist eine internationale Normenreihe, mit der Qualitätsmanagement in Organisationen ausgestaltet und abgesichert werden kann.

Aktuelles aus dem Öffentlichen Dienst

Sabbatjahr endlich auch für den Tarifbereich

Elke Domrös

Durch das Gesetz zur sozialrechtlichen Absicherung flexibler Arbeitszeitregelungen vom 06.04.1998 wurden rückwirkend ab 01.01.1998 die bisher fehlenden sozialversicherungsrechtlichen Voraussetzungen für die Einführung von Sabbatjahrmustern auch im Arbeitnehmerbereich geschaffen.

Das Gesetz regelt für flexible Arbeitszeitmodelle mit längeren Freistellungsphasen bei durchgehender Entgeltfortzahlung, daß auch Zeiten der Freistellung von der Arbeitsleistung eine Beschäftigung gegen Entgelt im Sinne des Sozialversicherungsrechts darstellen. Damit ist grundsätzlich der Schutz der gesetzlichen Kranken-, Pflege-, Renten- und Arbeitslosenversicherung auch in Phasen der Freistellung von der Arbeitsleistung gewährleistet.

Sabbatjahrmustere stellen hinsichtlich der Verteilung der Arbeitszeit eine besondere Form der Teilzeitbeschäftigung dar. Ein längerer Zeitraum der Vollbeschäftigung wird mit einer meist kürzeren Zeit der Freistellung kombiniert. Während des gesamten Zeitraums des Teilzeitmodells (Vollbeschäftigung einschließlich Freistellungsphase) werden entsprechend dem vereinbarten Umfang der Teilzeitbeschäftigung anteilige Bezüge gezahlt. Eine Teilzeitbeschäftigung kann für einen Zeitraum von mindestens zwei Jahren und höchstens sieben Jahren vereinbart werden. Je nach Ausgestaltung des Arbeitszeitmodells ist eine Freistellung von ein bis 1/2 Jahren möglich. Dabei soll in der Regel die Ar-

beitszeit, die auf die Freistellungsphase entfällt, in den vorangehenden Jahren der Teilbeschäftigung mindestens zur Hälfte vorgearbeitet werden.

So können Beschäftigte z.B. in einem Gesamtzeitraum von 4 Jahren 3 Jahre voll arbeiten und 1 Jahr freigestellt werden. Sie erhalten während des Gesamtzeitraums jeweils 75 v.H. ihrer Bezüge. Pro Jahr der Vollbeschäftigung werden 25 v.H. der Bezüge angespart, so daß auch im Freistellungsjahr 75 v.H. der Bezüge gezahlt werden können.

In der Arbeits- bzw. Ansparphase muß die Mitarbeiterin bzw. der Mitarbeiter nicht zwingend vollbeschäftigt sein. Es kann auch Teilzeitarbeit ausgeübt werden. So können z.B. Beschäftigte bei einer Teilzeitbeschäftigung von 50 v.H. der regelmäßigen Arbeitszeit über einen Zeitraum von drei Jahren die Arbeitszeit auch so verteilen, daß nach zwei Jahren Arbeitsleistung von 75 v.H. der regelmäßigen Arbeitszeit ein Jahr Freistellung folgt. Für den Gesamtzeitraum der Teilzeitbeschäftigung von drei Jahren werden dann 50 v.H. der Vergütung gezahlt.

Durch die Schaffung der sozialversicherungsrechtlichen Rahmenbedingungen ist nunmehr gewährleistet, daß alle Beschäftigten der FHH - unabhängig von ihrer Statusgruppe - die Möglichkeit haben, ein Sabbatjahrmustere zu vereinbaren. Im Beamtenbereich - insbesondere von den Lehrerinnen und Lehrern - wird von dieser Möglichkeit schon seit 1997 reger Gebrauch gemacht.

Stand der verfassungsrechtlichen Verfahren wegen der Beihilfefähigkeit für Aufwendungen für Wahlleistungen

Dr. Heiner Steinhagen

Das Hamburgische Obergerverwaltungsgericht hat in mehreren Verfahren den völligen Ausschluß der Beihilfefähigkeit von Aufwendungen für Wahlleistungen in § 6 Nr. 6 Sätze 1 und 2 HmbBeihVO für rechtswidrig erklärt. Es hat sich dabei auf die Rechtsprechung des Bundesverwaltungsgerichtes zu dieser Frage in BVerwGE 89, 207, zur Bremischen Beihilfeverordnung gestützt.

Wahlleistungen im (teil-) stationären Bereich sind solche (gesondert berechneten) Leistungen, die über die allgemeinen Krankenhausleistungen nach § 2 Abs. 2 der Bundespflegegesetzverordnung hinaus-

gehen und auf Wunsch des Patienten erbracht werden. Dazu gehört die Bezeichnung (Auswahl) des liquidationsberechtigten Arztes, der die Behandlung übernehmen soll, sowie die Wahl der Unterbringung in einem Ein- oder Zwei-Bett-Zimmer nebst damit verbundener Zusatzleistungen wie ggf. Naßzelle (s. § 22 der Bundespflegegesetzverordnung).

Auf das Urteil des Hamburgischen Obergerverwaltungsgerichtes hin hat der Senat den Normenkontrollantrag vom 02.07.1993 beim Bundesverfassungsgericht eingebracht. Das Bundesverfassungsgericht hat diesen Antrag mit Beschluß vom

24.06.1997 als unzulässig verworfen. Dieser Beschluß ist in Hamburg am 22.10.1997 eingegangen. Das Bundesverfassungsgericht hat seinen Beschluß damit begründet, daß die vom Senat zur Prüfung gestellte Problematik nicht ausschließlich bundesrechtlicher Natur sei, sondern auch einen landesrechtlichen Aspekt enthalte. Damit ist die Zuständigkeitsfrage, zu der sich verschiedene Meinungen plausibel vertreten ließen, nunmehr durch den Beschluß des Bundesverfassungsgerichtes beantwortet.

Der Senat hat deshalb den Normenkontrollantrag vom 16.06.1998 beim Hamburgischen Verfassungsgericht gestellt. Von dessen Entscheidung wird es

abhängen, ob danach wieder das Bundesverfassungsgericht anzurufen sein wird.

Wegen der Kernfrage, ob es von Bundesverfassungsrecht wegen möglich ist, die Beihilfefähigkeit von Aufwendungen für Wahlleistungen vollen Umfanges auszuschließen, sind schon z.Z. Verfassungsbeschwerden gegen das der hamburgischen Regelung entsprechende saarländische Gesetz beim Bundesverfassungsgericht anhängig.

Neben Bremen, Hamburg und dem Saarland haben nunmehr auch Berlin (1997) und Schleswig-Holstein (1998) die Beihilfefähigkeit von Aufwendungen für Wahlleistungen ausgeschlossen.

Kurznachrichten

Pilotierung der dezentralen Lohnbuchhaltung hat begonnen!

Thorsten Pommerening

Am 27.07.1998 war es endlich so weit: Die Personalabteilung der Feuerwehr nutzt seitdem das PROPERs-luK-Verfahren zur dezentralen Bearbeitung von Personalverwaltung und Abrechnung für Beamte. Um dies zu erreichen, mußten viele Hindernisse beseitigt und Klippen umschifft werden (Die Kolleginnen und Kollegen der Personalabteilung der Feuerwehr hatten in der letzten Ausgabe von blickpunkt personal berichtet). Die ersten Erfahrungen haben jedoch gezeigt: Es hat sich gelohnt!

Die Personalabteilung der Feuerwehr kann nun alle bezügerelevanten Vorgänge direkt und schnell bearbeiten. Die Personalsachbearbeiterinnen und Personalsachbearbeiter können die Auswirkungen Ihrer Eingaben im „Verdienstabrechnungsdialo“ kontrollieren - auf Mark und Pfennig genau, auch bei Rückrechnungen für jeden Monat aufgeschlüsselt - und bei Bedarf und auf Nachfragen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vor der Abrechnung informieren.

Sogar die im Landesamt für Informationstechnik eingespielten Daten für unständige Bezüge

bestandteile kann die Personalabteilung der Feuerwehr nachvollziehen und den Beschäftigten erläutern. Dies ist gerade für den Bereich der Feuerwehr, wo fast alle Kolleginnen und Kollegen im Einsatzdienst Zulagen für Dienst zu ungünstigen Zeiten erhalten, ein wesentlicher Fortschritt.

Die Feuerwehr arbeitet bereits nach dem neuen luK-Konzept von PROPERs: Im Mittelpunkt steht der PC mit der verbreiteten Windows-Oberfläche einschließlich MS-WORD. Die PAISY-Anwendung läuft über eine Emulation im Hintergrund.

Die erste Abrechnung für September 1998 ist mit der dezentralen Lohnbuchhaltung ohne größere Probleme bewältigt worden. Über die weiteren Erfahrungen mit der Pilotierung werden wir in blickpunkt personal demnächst berichten. Unser besonderer Dank gilt den Kolleginnen und Kollegen der Personalabteilung der Feuerwehr, die sich mit Mut und Engagement den neuen Aufgaben gestellt haben und einen wesentlichen Beitrag zum bisherigen Erfolg der Pilotierung der dezentralen Lohnbuchhaltung geleistet haben.

„Mobilitätsbüro“

Reinhard Vatterodt

Das „Programm zur Verbesserung der individuellen Entwicklungschancen der Beschäftigten durch berufliche Mobilität“ beginnt im September 1998. Das Personalamt hat hierfür ein „Mobilitätsbüro“ eingerichtet, das die Behörden und Ämter berät und die Vermittlungstätigkeit unterstützen wird. Zur Zeit

werden Merkblätter für die Ansprechpartner in den Behörden und für die Beschäftigten vorbereitet.

In der nächsten Ausgabe von blickpunkt personal werden wir einen ersten Erfahrungsbericht geben.

Als Ansprechpartner steht Ihnen

Reinhard Vatterodt, Tel.: 931.1429 zur Verfügung.

Abordnungen in das Projekt PersonalControlling

Klaus Schimitzek

Im Rahmen des von den Staatsrätinnen und Staatsräten beschlossenen Mobilitätskonzeptes bietet das Personalamt mindestens zwei Vertreterinnen oder Vertretern aus den Behörden die Möglichkeit, im Wege der Abordnung für befristete Zeit im Projekt PersonalControlling an Themenstellungen zum dezentralen Personalberichtswesen mitzuwirken.

Neben den allgemeinen Personalentwicklungszielen der Maßnahme soll es bei den Abordnungen darum gehen, an der fachlichen und IuK-bezogenen Realisierung von dezentralen, behördenübergreifend einsetzbaren Berichtsbausteinen mitzuwirken.

Interessentinnen und Interessenten wenden sich bei inhaltlichen Fragen an den Bereich PersonalControlling:

Klaus Schimitzek	9.31-2318 oder
Britta Paschen	9.31-1486.

Als Ansprechpartner für die Regularien der Abordnung steht Ihnen Reinhard Vatterodt zur Verfügung.

Workshops zum PersonalControlling

Britta Paschen

Das Projekt PeCo bietet im September und Dezember diesen Jahres zwei dreitägige Workshops im Kupferhof für jeweils 20 Teilnehmerinnen bzw. Teilnehmer an. Es sind Themenstellungen zur Personalkostenbudgetierung und zum Personalberichtswesen vorgesehen.

Das Angebot richtet sich an Vertreterinnen und Vertreter der Behörden, die sich in ihrem Tätigkeitsgebiet mit diesen Fragestellungen auseinanderset-

zen. Die Seminare sollen den Austausch zwischen den „PersonalControllerinnen und -Controllern“ fördern und grundsätzlich der Wissenserweiterung dienen. Für den Blick über den Horizont sorgen Referentinnen und Referenten aus anderen Verwaltungen, die über ihre Erfahrungen mit dem Instrument PersonalControlling berichten werden.

Weitere Statusgruppe auf Paisy umgestellt

Gerhard Sadler

Zum Fälligkeitstermin 15. September 1998 ist die Lohnabrechnung für die rd. 10.000 Arbeiter des hamburgischen öffentlichen Dienstes auf die Standardsoftware PAISY umgestellt worden.

Vorausgegangen waren die Anpassung der Software an die speziellen hamburgischen Anforderungen, die Überleitung der Daten aus dem bisherigen Bezügeabrechnungsverfahren, die technischen Vorbereitungen zur Produktionssteuerung gemeinsam mit dem Landesamt für Informationstechnik sowie die Qualifizierung der Lohnbuchhalterinnen und Lohnbuchhalter des zuständigen Sachgebiets in der Besoldungs- und Versorgungsstelle. Das neue Abrechnungsverfahren ist nicht nur mit Testdaten, sondern über mehrere Monate auch mit Originaldaten, in die nur die Lohnbuchhalterinnen und Lohn-

buchhalter Einblick hatten, intensiv getestet worden. Dadurch wurde die Einarbeitung für die Besoldungs- und Versorgungsstelle erleichtert.

Damit erhalten jetzt auch die Arbeiter - wie seit Januar 1997 bereits die Beamten - Abrechnungen, in denen die Lohnbestandteile nach brutto und netto detaillierter und periodengerecht ausgewiesen werden. Die Umstellung der Bezügeabrechnung ist Voraussetzung für die bevorstehende Dezentralisierung der Lohnbuchhaltung auf die Personalabteilungen der Behörden.

Wir danken allen Beteiligten.

Sollte es umstellungsbedingt in Einzelfällen noch zu Unebenheiten kommen, bitten wir um Verständnis und ggf. um Rückmeldung über die Personalabteilungen an das Projekt Personalwesen.

Das Schwerpunktthema der kommenden Ausgabe von *blickpunkt personal*:

blickpunkt personal 4/98 wird sich dem Schwerpunktthema Gesundheitsförderung widmen.

Das Redaktionsteam möchte an dieser Stelle um Beiträge aus den Behörden und Ämtern werben, die sich bereits inhaltlich mit dieser Thematik auseinandersetzen.

- Welche Instrumente zur betrieblichen Gesundheitsförderung setzen Sie ein?
- Welche Erfahrungen haben Sie mit betrieblicher Gesundheitsförderung?
- Hat betriebliche Gesundheitsförderung Einfluß auf den Krankenstand?
- Was gehört alles zur betrieblichen Gesundheitsförderung?
- Welchen Zusammenhang gibt es zwischen betrieblicher Gesundheitsförderung und Organisationsentwicklung?
- Wie organisieren Sie die Mitarbeiterbeteiligung?
- Führen Sie Mitarbeiterbefragungen durch?
- Wissen Sie, welche Faktoren sich am Arbeitsplatz belastend auswirken?

Die Antworten auf diese Fragen interessieren uns im Zusammenhang mit dem Schwerpunktthema. Wir freuen uns auf Ihre Beiträge!

Das Redaktionsteam

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:

1.200 Stück

Ausgabe:

2. Jahrgang, September 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 Parteinarbeit 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.