



Senat der Freien und Hansestadt Hamburg
Personalamt



Aktuelles, Aktivitäten, Aussichten

blickpunkt personal

Personalplanung im Blick





Dr. Volker Bonorden
Leiter Personalamt

Liebe Leserinnen, liebe Leser,

die Auseinandersetzung mit Zukunft ist das Thema dieser aktuellen Ausgabe des blickpunkt personal. Dass Zukunft ungewiss ist, ist eine Binsenweisheit. Dass es sich dennoch lohnt, sich auf mögliche Entwicklungen einzulassen, bestätigen nicht nur viele Trendforscher (siehe Beitrag von Katharina Dahrendorf), sondern ist auch eine Voraussetzung für jede Strategieentwicklung (wie beim Schach!) und damit langfristiger Organisationsgestaltung. Dazu gehört eine vorausschauende Personalbedarfsplanung, wie sie die hamburgische Verwaltung seit 2004 betreibt.

Dieses oft ungeliebte Kind ist inzwischen zu einem munteren Teenager herangewachsen. Wie die meisten Teenager bereitet es uns zuweilen Kopfschmerzen, aber wir freuen uns darüber, dass es zunehmend reifer wird.

Zu diesem Reifungsprozess gehört, dass wir einmal auf die Anfänge zurückgeblickt haben. Im Beitrag von Diana Winkler-Büttner werden erstmals frühere Prognosen mit tatsächlichen Entwicklungen verglichen – mit verblüffenden Ergebnissen. Natürlich kann man nicht alle Entwicklungen voraussehen – vor allem dann, wenn ihnen politische Entscheidungen zugrunde liegen, wie etwa bei der Schulreform. Niemand konnte 2004 absehen, dass der Bedarf an Lehrkräften und Sozialpädagoginnen und –pädagogen in der zweiten Dekade des Jahrhunderts in hohem Maße steigen würde.

Heute aber können wir froh sein, auf langjährige Erfahrungen mit der Personalbedarfsplanung zurückgreifen zu können und im Laufe der Jahre konsolidierte Zahlen zur Verfügung zu haben. Dies zeigt eindrucksvoll der Beitrag von Christian Gießelmann und Gert Thinius. Die Schwierigkeiten, auf dem stärker umkämpften Arbeitsmarkt um Nachwuchs- und Fachkräfte konkurrenzfähig zu sein und sich als attraktiver Arbeitgeber zu positionieren, dürfen auch in diesem Zusammenhang nicht unerwähnt bleiben (siehe Artikel von Petra Janke in Bezug auf IT-Kräfte).

Eine verlässliche Datenbasis ist die Voraussetzung dafür, Hypothesen über Zusammenhänge und mögliche Entwicklungen aufstellen zu können. Wohin das führen kann, zeigt Jutta Schuppe in ihrem Beitrag. Und sie geht der Frage durchaus provozierend nach, ob wir uns den Trend zur Teilzeitarbeit wirklich ungebrochen leisten können. Wir haben in dieser Ausgabe Beiträge zusammen gestellt, die sich mit verschiedenen Aspekten von Zukunft beschäftigen. Vom Personalportal über die Frage, wie wir das Wissen unserer Organisation auch in Umbruchphasen sichern können.

Ich wünsche eine spannende Lektüre!

Ihr

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'J. Schuppe'. The signature is fluid and cursive, with a large initial 'J' and a long, sweeping underline.

Inhalt

Aktuelles

Zur Notwendigkeit einer „trendsensiblen Verwaltung“	3
Planung ist gut!	7
Zu den Mühen mit der Personalbedarfsplanung und dem Erkenntnisgewinn	12
IT-Personalrecruiting in der hamburgischen Verwaltung Oder: Wenn ich mir etwas wünschen könnte.....	14
Wohin geht die Verwaltungsschule?.....	17
Das Personalportal Viele Köche verderben den Brei? Hier nicht!.....	20

Impulse

Wissensmanagement: Erfahrungen mit ErWin.....	24
Wissensmanagement in der Neuorganisation des Immobilienmanagements der Finanzbehörde	27

MeinungsBilder

Frauen - Karriere - Teilzeit... Denkanstöße einer Personalcontrollerin.....	28
---	----

Der praktische Tipp	32
---------------------------	----

Was war eigentlich...?

Was war eigentlich die Lochkarte?	33
---	----

Kurzmitteilungen

Projekt KoPers: Aktuelle Informationen kurz gefasst.....	35
Jahresthema Psychische Gesundheit	36
FHH Projekt-Portal - Neue Informationen zum Projektmanagement für Sie im FHHportal.....	37
Vorbildliche Online-Berufsorientierung ausgezeichnet.....	39

Ausblick	39
----------------	----

Aktuelles

In dieser Rubrik berichten wir über aktuelle und rechtliche Themen. Ob neue Konzepte, veränderte Gesetze oder eine Veranstaltung, die stattgefunden hat – Sie werden

hier ein breites Spektrum unterschiedlicher Artikel finden, die eins gemeinsam haben: Sie sind wichtig und interessant für die Personalarbeit.



Katharina Dahrendorf, Personalamt, findet, dass Trends trendy sind und es auch für die Verwaltung wichtig ist zu wissen, was anderenorts als Trend gesehen wird.¹

Zur Notwendigkeit einer „trendsensiblen Verwaltung“²

Trends bilden nicht nur aktuelle Themen ab, sich mit Trends zu beschäftigen ist auch „modern“: Unternehmen richten Trendabteilungen ein, es gibt Unternehmensberatungen, die als Trendbüros agieren, Trendstudien werden durchgeführt. Trends sind trendy.

Trends können aber auch eine Orientierungshilfe sein: Sie geben eine Vorstellung von den künftigen Herausforderungen und den Möglichkeiten zu reagieren. Sie können Impulse geben und Wahrnehmungen schärfen, sie können helfen, blinde Flecken zu vermeiden oder einfach aufzeigen, dass man mit seinen Fragestellungen nicht allein dasteht. So viel, mehr aber auch nicht.

Was sind die Trends, die die Zukunft der Personalarbeit beeinflussen?

Schaut man ganz allgemein, scheinen Demografie, Globalisierung, Informatisierung und Lern- und Prozessorientierung die großen Trends der Personalarbeit zu sein.³ Untersuchungen speziell für den öffentlichen Dienst sind — trotz des Trends zum Trend — nicht so ausgeprägt.⁴ Die Diskussion, die das Personalamt um die sogenannten Megatrends und die Herausforderungen an die Personalarbeit im Jahr 2007 initiiert hat, wa-

¹ Unter Mitarbeit von Elisa Budiman und Kristin Hecker, Personalamt.

² Den Begriff prägte Dr. Alfred Reichwein (KGSt) bei der Veranstaltung „Verwaltung 2020 - Verwaltung der Zukunft?“ am 15.11.2008 im Zentrum für Aus- und Fortbildung (ZAF).

³ Siehe u.a. Blerch, Peter (2011): Wie wir in Zukunft arbeiten: Das Zukunftsinstitut in Kelkheim untersucht in einer Trendstudie für die DIS AG, was dem Arbeitnehmer von morgen wichtig ist. In: PERSONAL : Zeitschrift für Human Resource Management 7/8, S. 6-8. DIS AG (Hrsg.) (2011): Future Jobs – Wie wir in Zukunft in Europa arbeiten werden: Arbeitswelt 2020 – eine qualitative Trendstudie in Zusammenarbeit mit dem Zukunftsinstitut.

⁴ So z.B. Hill, Hermann (2008): Der öffentliche Dienst – gut aufgestellt für die Zukunft? – Anforderungen, Arbeitsweisen, Kompetenzen. In: Siegfried Magiera, u. a. (Hrsg.), Verwaltungswissenschaft und Verwaltungspraxis in nationaler und transnationaler Perspektive; Festschrift für Heinrich Siedentopf zum 70. Geburtstag, S. 577-593.

ren bundesweit eher eine Ausnahme.⁵

Im öffentlichen Dienst werden im Unterschied zur Privatwirtschaft Themen teilweise anders gewichtet. So reagieren Unternehmen in ihrer Personalarbeit meist unmittelbarer auf Konjunkturschwankungen (z.B. Personalabbau, Verlagerungen, Unternehmenszusammenschlüsse), während im öffentlichen Dienst erst nachgelagert analoge — wenn auch abgeschwächte — Diskussionen stattfinden (zum Beispiel in Form des aktuellen, aber auf Langfristigkeit angelegten Prozesses des Personalabbaus).

Dass **Demografie** zu den Top-Themen gehört, ist für Personaler/-innen keine Überraschung. „Der demografische Wandel ist in seiner Wucht eine große Herausforderung, kommt gleichzeitig aber schleichend daher“, wird ein Verbandsvertreter im Behördenspiegel zitiert (Behördenspiegel, August 2011, S. 10). Das eigentliche Phänomen ist lange bekannt. Dennoch brauchte es bis in die letzte Dekade, bis die Unternehmen und Verwaltungen sich langsam darauf einzustellen begannen. Das war auch in der FHH kaum anders. Inzwischen gibt es neben der Personalbedarfsplanung (siehe Artikel von Diana Winkler-Büttner) auch eine Reihe von Behörden, die sich aktiv mit den sich abzeichnenden Veränderungen auseinandersetzen (vgl. Personalbericht 2010, Bd. 2 Personalmanagementbericht, blickpunkt personal 3/2010, S.35ff.). Das Thema **Globalisierung** hat für die öffentliche Verwaltung lediglich indirekte Auswirkungen: Die Stadtgesellschaft wird bunter, die Kundinnen und Kunden der Verwaltung werden internationaler, die Bedeutung von Sprachen wächst, der Einfluss der EU auf die Gestaltung der Politikfelder nimmt zu und vieles mehr. Hingegen agieren wir — bis auf in wenigen Ausnahmen — als Verwaltung nicht international, was auch Auswirkungen

auf die Anforderungen an unsere Beschäftigten hat.

Die **Informatisierung** merken wir jeden Tag. Computer bestimmen nicht nur unsere Büroarbeit, sondern vor allem auch unsere Formen der Zusammenarbeit. Fällt einmal der Rechner aus, sind wir nicht mehr arbeitsfähig. Die E-Mail-Flut wird von vielen beklagt. Alles zusammen trägt zur Beschleunigung und Arbeitsverdichtung unseres Arbeitsalltags bei und lässt die Komplexität rasant steigen. Dies bleibt nicht ohne Folgen für die Personalarbeit, sei es, weil wir im Rahmen der Fortbildung darauf reagieren müssen oder weil wir im Rahmen der Gesundheitsförderung mit den Folgen zu tun haben.

Die **Prozessorientierung** ist hingegen eine mögliche Folge des verstärkten Technikeinsatzes. Er lenkt den Blick darauf, Prozesse neu auszurichten. Ein gutes Beispiel ist die Ausrichtung der Verwaltungsstrukturen an den Bedarfen der Kundinnen und Kunden — und die Abkehr von den an der Verwaltungslogik orientierten Abläufen. **Lernorientierung** als Trend bezeichnet die Notwendigkeit, den aufgezeigten Entwicklungen von Globalisierung, Informatisierung, Beschleunigung und Komplexitätssteigerung in einem lebenslangen Lernprozess zu begegnen. Die Früchte der (Erst-) Ausbildung sind heute bereits nach wenigen Jahren nicht mehr frisch genug. Um weiter Schritt zu halten, muss ein lebenslanger Lernprozess folgen. Die Umstellung auf Bachelor- und Master-Studiengänge war ein Schritt in diese Richtung. Längerfristig angelegte Lerngruppen, wie sie auch das Zentrum für Aus- und Fortbildung (ZAF) anbietet, sind ebenfalls eine Antwort auf diese Anforderung.

Neben diesen sehr grob umrissenen Trends bietet interessante Perspektiven auf die Entwicklung von Trends auch das HR-Barometer⁶ der Unternehmensberatung Cap-

⁵ Hierzu hat beim Personalforum 2007 auch eine Arbeitsgruppe getagt, die im blickpunkt personal dokumentiert wurde. Block, Carsten; Brüser, Mark; Fleischmann, Sören; Winkler-Büttner, Diana: Personalforum 2007 – Forum 5: Wen – wann – wofür? Megatrends für Personalbedarfe, blickpunkt personal 1/2008, S. 17.

⁶ „HR“ steht im Folgenden für „Human-Ressource“ – Personalmanagement.

gemi, das alle zwei Jahre veröffentlicht wird. Basis der aktuellen Veröffentlichung⁷ über die Situation der Personalarbeit sind 98 Interviews mit TOP-Führungskräften aus den größten Unternehmen in Deutschland, Österreich und der Schweiz. Im Mittelpunkt stehen die Strategie und Organisation von Human Ressource (HR) sowie die wichtigsten Personalthemen.

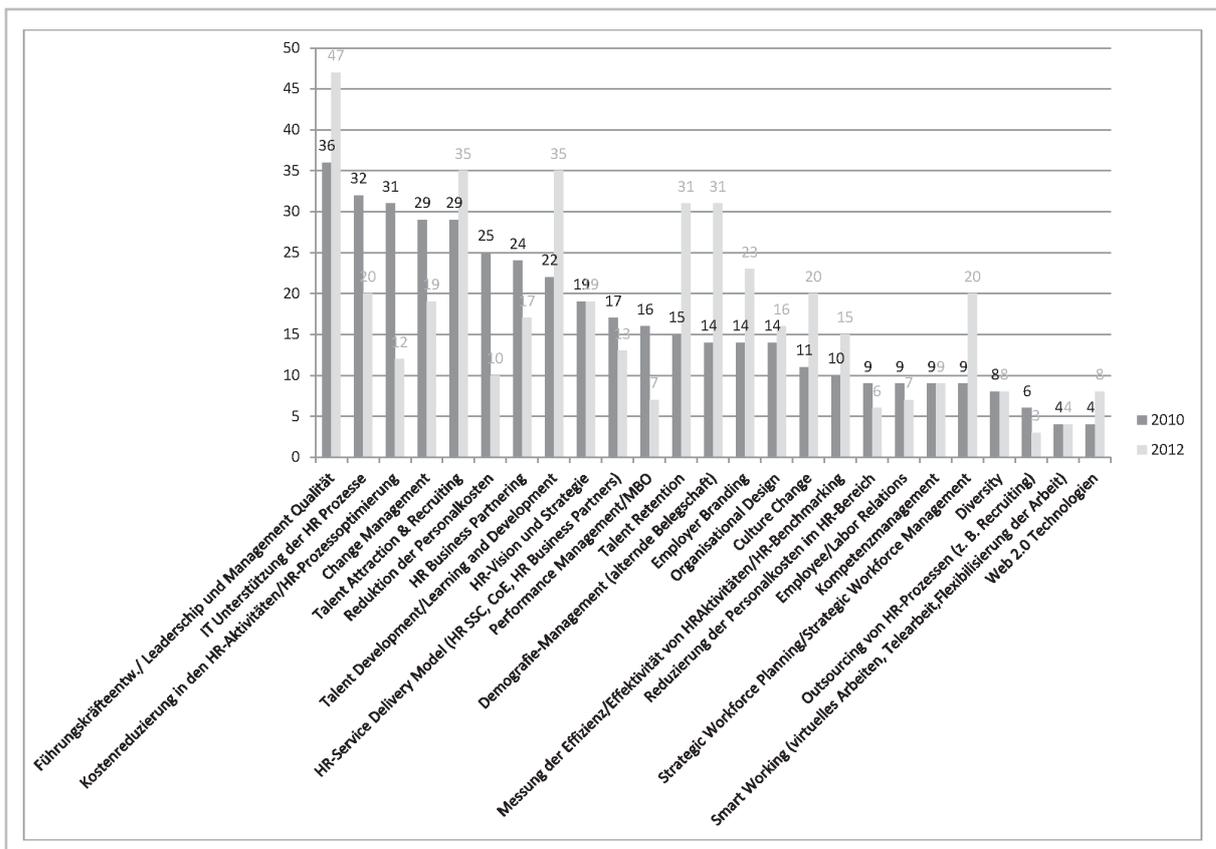
Aus Sicht der TOP-Führungskräfte waren die für 2010 strategisch wichtigsten Personalthemen⁸:

1. Führungskräfteentwicklung (35 %)
2. IT-Unterstützung für Personal-Prozesse (32 %)
3. Kostensenkungen bei HR- Aktivitäten (31 %)
4. Change Management (29 %)
5. Gewinnung und Rekrutierung von Talenten (29 %)

Interessant sind die erwarteten Entwicklungen für 2012. Die Befragten gehen davon aus, dass die Themen rund um Talentgewinnung, -bindung und -entwicklung wichtiger werden, ebenso das Demografie-Management. Die Führungskräfteentwicklung, ohnehin bereits auf hohem Niveau (1. Platz 2010), soll weiter stark an Bedeutung gewinnen (von 35 % auf 47 %).

Auch die hier aufgezeigten Trends lassen sich in der hamburgischen Verwaltung in großen Teilen beobachten:

Die **Führungskräfteentwicklung** als Thema hat in der hamburgischen Verwaltung in den letzten Jahren zunehmend an Bedeutung gewonnen. Zu erkennen an der Neuausrichtung der Führungsfortbildung und der Zielvorstellung, eine obligatorische Führungsfortbildung zu etablieren. Weitere Instrumente sind das Entwicklungs-Assess-



Quelle: Capgemini HR-Barometer 2011, S. 35f.

⁷ Capgemini Consulting (Hrsg.): HR-Barometer 2011 (online unter <http://www.de.capgemini.com/insights/publikationen/hr-barometer-2011/>).

⁸ Vgl. Capgemini HR-Barometer 2011, S. 35.

ment-Center (EAC) oder auch der Master-Studiengang für Aufsteigerinnen und Aufsteiger in die Laufbahngruppe 2, zweites Eingangsamts (ehemals höherer allgemeiner Verwaltungsdienst).

Heftig diskutiert wurde in den letzten Monaten das Projekt ePers. Zentrale Aspekte des Projekts finden sich in den Zielrichtungen „**IT Unterstützung der HR Prozesse**“ und „**Kostenreduzierung in den HR-Prozessen/ Prozessorientierung**“ (32 % bzw. 31 % in der 2010er Reihe). Hingegen stand das in der Privatwirtschaft weit verbreitete Ziel „**HR-Service Delivery Model**“ (HR SSC, CoE, HR Business Partners⁹) und „**HR-Business-Partnering**“ (17 % bzw. 24 %), zwar auf der Agenda von ePers, ließ sich aber nicht durchsetzen.

An vierter Stelle steht das Thema „**Talent Attraction & Recruiting**“. Dieses Thema ist nicht von ungefähr in der Privatwirtschaft an so prominenter Stelle. Gut ausgebildete Fachkräfte werden in fast allen Wirtschaftsbereichen händeringend gesucht. So ist in den vergangenen Jahren ein starker Wettbewerb um die besten Fachkräfte/Talente entstanden. Nicht zuletzt deswegen taucht das Thema (mit starken Steigerungserwartungen für 2012) an achter und zwölfter Stelle unter den Stichworten „**Talent-Development/Learning and Development**“ und „**Talent Retention**“ erneut mit etwas

anderem Zungenschlag auf. Im Umgang mit Talenten gibt es im öffentlichen Dienst noch Nachholbedarf. In den Instrumenten sind wir hier eingeschränkter und die gescheiterten Verhandlungen über die leistungsorientierte Bezahlung haben uns hier Möglichkeiten genommen.

Trendsensible Verwaltung

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass eine trendsensible Verwaltung in der Lage ist, wichtige Trends langfristig zu erkennen und aufzugreifen. Dadurch kann sie auf Veränderungen nicht nur reagieren, sondern frühzeitig mit Handlungsspielraum agieren.

Die hamburgische Verwaltung ist hier auf dem Weg. Wie beschrieben, verfolgt und diskutiert sie seit einigen Jahren die zentralen gesellschaftlichen Trends. Dabei konnten schon verschiedene künftige Herausforderungen identifiziert und Maßnahmen, wie zum Beispiel die Personalbedarfsplanung oder das angepasste Fortbildungsangebot, implementiert werden. Im Sinne einer trendsensiblen Verwaltung bleibt das gesamte Trendspektrum nach der Maßnahmenumsetzung weiter im Blick, um auch für die Zukunft die Handlungsfähigkeit zu bewahren.

Es wird jedoch auch deutlich, dass in einigen Bereichen noch Handlungsbedarf besteht — wie zum Beispiel auf dem Gebiet der Talentgewinnung, -entwicklung und -bindung — und dass der Handlungsspielraum in der öffentlichen Verwaltung nicht unbedingt derselbe ist wie in der Privatwirtschaft. Die trendsensible Verwaltung muss dementsprechend von Trend zu Trend entscheiden, ob dieser für sie wichtig ist und wie sie gegebenenfalls handeln kann. Dafür braucht sie entsprechende Spielräume und Strukturen.

⁹ HR SSC steht für Shared Service Center, CoE steht für Center of Competence, HR-Business-Partnerschaft geht auf das Mitte der 1990er-Jahre von Dave Ulrich prominent gemachte Modell zurück, in allen Personalbereichen den Weg zur mitgestaltenden, strategischen Rolle im Unternehmen zu gehen (Ulrich, Dave (2005): HR Value Proposition, Harvard Business School Press; Ulrich, Dave (1997): Human Resource Champions, Harvard Business School Press).



Diana Winkler-Büttner, Personalamt, hält Personalplanung für ein notwendiges Prognoseinstrument und schaut mit diesem Beitrag auch auf einen Teil ihrer Arbeit der letzten Jahre zurück, bevor sie im Dezember 2011 das Staffelholz weitergibt.

Planung ist gut!

Schon seit längerer Zeit verfügt die hamburgische Verwaltung über ein umfassendes Personalcontrolling. Wie viele Beschäftigte in welchen Berufsgruppen in welchen Behörden arbeiten, wissen wir. Doch zu einem professionellen Personalmanagement gehört auch, sich über zukünftige Bedarfe Gedanken zu machen, insbesondere vor dem Hintergrund hoher Altersabgänge. Für gut 80 % der Beschäftigten in der hamburgischen Verwaltung wird heute eine Personalbedarfsplanung (PBP) im jährlichen Rhythmus und über einen achtjährigen Prognosezeitraum durchgeführt. Diese Planung wird im jährlichen Personalbericht dargestellt, der vom Senat auch der Hamburger Bürgerschaft zugeleitet wird.

Bei der Konzeption der PBP gab es eine Reihe von Widerständen - nicht verwunderlich, ist doch jede Planung mit Unsicherheiten verbunden und der Blick in die Zukunft mit der Darstellung konkreter Zahlen ein schwieriges Geschäft. Spotten lässt es sich leicht, wenn sich die Voraussagen im Nachhinein als unzutreffend erweisen. Das habe man von vornherein gewusst, dass das danebengeht, so die (ewigen) Rechtshaber! Dann doch lieber gleich das Planen sein lassen? Sicherlich nicht!

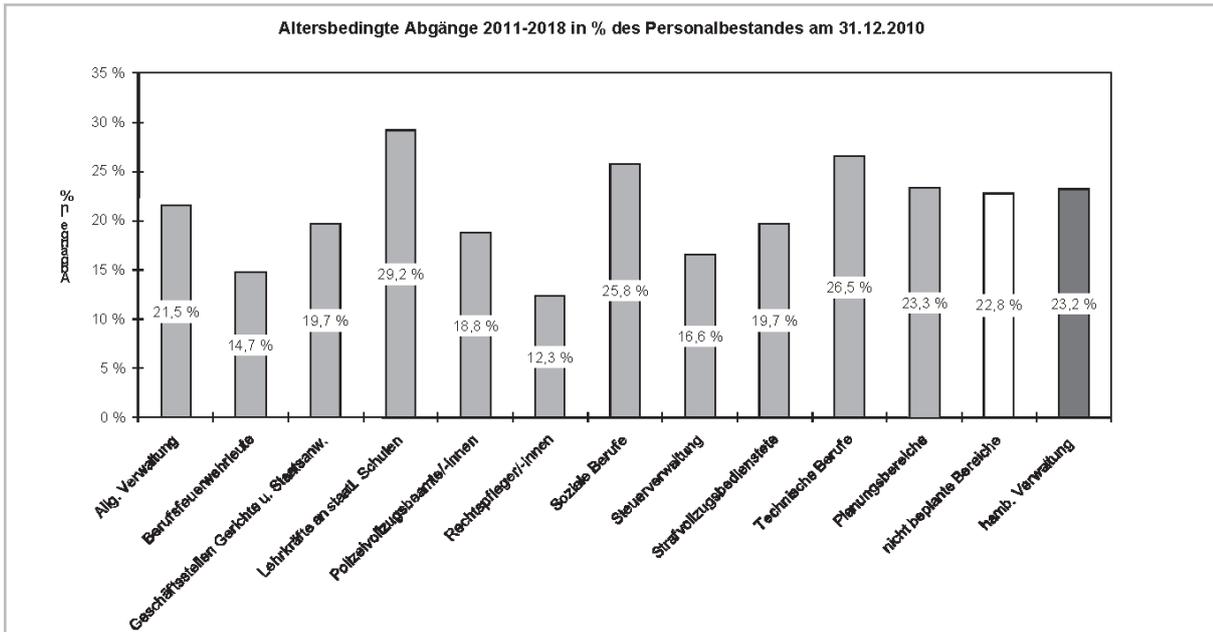
Betrachtet man die Altersstruktur in der hamburgischen Verwaltung, so sind hohe Altersabgänge in den nächsten Jahren si-

cher, dies hat nichts mit Prophezeiung zu tun. Altersbedingt scheiden in den kommenden Jahren bis 2018 voraussichtlich etwa 15.500 Beschäftigte aus und damit ein Anteil von rund 23 % mit recht unterschiedlicher Betroffenheit in den Berufsgruppen (siehe Abbildung 1).

Diese keineswegs neue Erkenntnis verbunden mit Prognosen, die einen Fachkräftemangel für Deutschland voraussagen, macht klar, dass Handlungsbedarf besteht und dass es ohne Planung nicht geht. Ein Großteil der Altersabgänge wird die hamburgische Verwaltung durch Neueinstellungen ersetzen müssen¹, da viele Tätigkeiten aus rechtlichen bzw. faktischen Gründen nur bedingt durch Technik ersetzt oder effizienter erledigt werden können. Man denke an Gerichte, Polizei und den Schulbereich. In der Bezirks- und Steuerverwaltung müssen Anträge von Menschen geprüft und Sprechzeiten wahrgenommen werden. Bei der Rekrutierung von Personal allein auf die Attraktivität Hamburgs als lebenswerte Metropole oder die Vorteile einer Beschäftigung im öffentlichen Dienst zu setzen, ist keine Option. Wichtig ist als erster Schritt, dass jede Behörde, jedes Amt und jeder Landesbetrieb abschätzen kann, was personell auf sie zukommt.

¹ Daran ändert auch der notwendige Abbau des Personalbestandes nichts.

Abbildung 1



Quelle: Personalstrukturbericht 2011

Personalbedarfsplanung in der hamburgischen Verwaltung

Beginnend 2003 ist die PBP inzwischen etabliert. Zunächst wurden die sogenannten geschlossenen Personalkörper wie Lehrkräfte, Polizei, Feuerwehr, Steuerverwaltung geplant und von Jahr zu Jahr weitere Berufsgruppen in die Planung aufgenommen. Seit 2007 findet die PBP in der heutigen Zusammensetzung statt. Die jährliche Planung hat den Vorteil, dass unvorhergesehene Einflüsse wie etwa Änderung gesetzlicher Anforderungen oder politischer Prioritäten zeitnah berücksichtigt werden können. Dabei hat sich die Qualität der Daten von Jahr zu Jahr verbessert. So ist eine Analyse über die Güte der Prognosen in einer Rückschau nunmehr möglich.

Wie sinnvoll eine jährliche Planung ist, zeigen die Ergebnisse im Vergleich von Ist und Plan (siehe Tabelle 1). Wurde bei der Planung im Jahr 2007 mit einem Rückgang der Beschäftigung bis 2010 gerechnet, so haben verschiedene Entwicklungen zu einem Anstieg geführt. Die Rückkehr von Beschäftigten unter anderem aus den Asklepios-Kliniken in die hamburgische Verwaltung war ebenso ausschlaggebend wie eine Kon-

junkturoffensive, neue Entwicklungen in der Schulpolitik und personalintensive Projekte.

Interessant ist jedoch, dass Bereiche, die von diesen Entwicklungen und Sondereinflüssen nicht betroffen waren, eine hohe Treffsicherheit in der Prognose zeigen, wie zum Beispiel Berufsfeuerwehr, Steuerverwaltung, Strafvollzug oder Rechtspflegerschaft.

Fluktuation im Wandel

Planung offenbart auch, wie sich die Beschäftigten an veränderte Rahmenbedingungen anpassen. Wurden 2007 für den Zeitraum 2011-15 noch mit ca. 7.900 **altersbedingten Abgängen** gerechnet, geht die aktuelle Prognose für den gleichen Zeitraum von ca. 6.800 Beschäftigten aus, die altersbedingt ausscheiden, ein Rückgang um fast 14 % (siehe Tabelle 2). In diesem Zeitraum beginnen die altersbedingten Abgänge von Beschäftigten, die von der Anhebung des Renten- und Pensionsalters betroffen sind. In den letzten Jahren entscheiden sich offenbar mehr Beschäftigte, länger im Berufsleben zu bleiben, um Renten- und Pensionsabschläge zu vermeiden. Die letzte Prognose bildet diese Entwicklung ab.

Tabelle 1: Abweichungen von Plan und IST der Personalbedarfsplanung in der hamburgischen Verwaltung für das Jahr 2010

Berufsgruppen	Plan	Personalbestand	Veränderung
	Stand 31.12.2007	Ist Stand 31.12.2010	
Lehrkräfte an berufsbld. Schulen	2614	2496	-4,5%
Lehrkräfte an allg.bld. Schulen	10675	11664	9,3%
Berufsfeuerwehrleute	2223	2301	3,5%
Polizeivollzugsbeamte/-innen	7648	7703	0,7%
Steuerverwaltung	3201	3138	-2,0%
Allg.Dienste, Laufbahngruppe 1	5866	5949	1,4%
Allg.Dienste, Laufbahngruppe 2, Einstiegsamt 1	4179	4561	9,1%
Allg.Dienste, Laufbahngruppe 2, Einstiegsamt 2	1316	1636	24,3%
Sozialpädagogen/-innen	1961	2164	10,4%
Erzieher/-innen	710	763	7,5%
Strafvollzugspersonal	1167	1120	-4,0%
Rechtspfleger/-innen	215	225	4,7%
Geschäftsstellen der Gerichte	993	976	-1,7%
Architekten/-innen, Bauingenieure/-innen	963	1108	15,1%
sonst. Ingenieure/-innen	658	691	5,0%
Techniker/-innen	1061	932	-12,2%
Insgesamt	45450	47427	4,3%

Quelle: Personalmanagementbericht 2008 und 2011, eigene Berechnungen

Gleichzeitig ist bei den **nicht-altersbedingten Abgängen** eine anders verlaufende Entwicklung zu beobachten. Gegenüber der Planung in 2007 wird eine deutliche höhere Fluktuation in der aktuellen Planung

angenommen. Statt von ca. 2.200 nicht-altersbedingten Abgängen wird nunmehr von fast 4.000 nicht altersbedingt ausscheidenden Beschäftigten ausgegangen, immerhin eine Veränderung um gut 80 %.

Tabelle 2: Fluktuation in der Personalbedarfsplanung ²

Berufsgruppen	Veränderungen in der Planung zwischen 2007 und 2010	
	jeweils Stand 31.12. in Personen	
	Altersbedingte Abgänge 2011-15	Nicht-altersbedingte Abgänge 2011-15
Lehrkräfte an berufsbld. Schulen	-149	41
Lehrkräfte an allg.bld. Schulen	-549	544
Berufsfeuerwehrleute	-9	75
Polizeivollzugsbeamte/-innen	-12	50
Steuerverwaltung	-87	125
Allg.Dienste, Laufbahngruppe 1	-137	211
Allg.Dienste, Laufbahngruppe 2, Einstiegsamt 1	-16	322
Allg.Dienste, Laufbahngruppe 2, Einstiegsamt 2	13	156
Sozialpädagogen/-innen	-65	151
Erzieher/-innen	-56	63
Strafvollzugspersonal	7	10
Rechtspfleger/-innen	-7	-18
Geschäftsstellen der Gerichte	-66	-5
Architekten/-innen, Bauingenieure/-innen	22	39
sonst. Ingenieure/-innen	-4	-10
Techniker/-innen	26	25
Insgesamt	-1089	1779

Quelle: Personalmanagementbericht 2008 und 2011, eigene Berechnungen

² Ein negatives Vorzeichen bedeutet, dass 2010 weniger Abgänge für den Zeitraum 2011-2015 geplant werden als 2007.

Dahinter verbirgt sich zum einen die Tendenz, zunehmend befristete Beschäftigungsverhältnisse zu begründen. Zum anderen gehen mehr Beschäftigte in Elternzeit, auch Väter. Vor allem im Schulbereich wird von einer steigenden Zahl berichtet und für die Zukunft vorausgesagt. Dies gilt auch für eine zunehmende Zahl von Sabbaticals.

Die Abweichungen deuten also eher auf Verhaltensveränderungen hin. Denn zusammengefasst ergeben die altersbedingten und nicht-altersbedingten Fluktuationen eine Abweichung zwischen den Planungen von 2007 und 2010 gemessen am Ist-Personalbestand von 2010 um 1,4 % bzw. nicht einmal 700 Beschäftigte.

Generell ist in der hamburgischen Verwaltung ein Trend zu mehr Teilzeitbeschäftigung zu beobachten (siehe Artikel von Jutta Schuppe). In der PBP wird diese Tendenz bisher nicht ausreichend berücksichtigt. Die

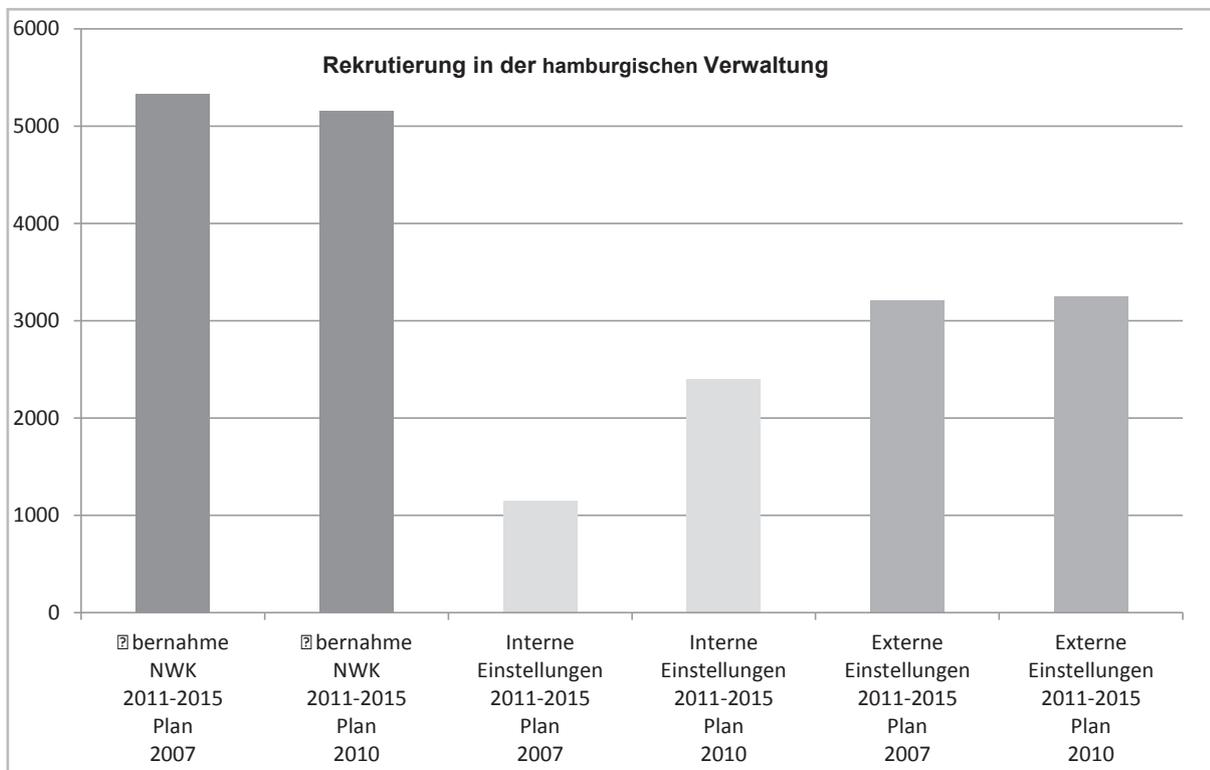
Planungen schreiben überwiegend den im Berichtsjahr ermittelten Beschäftigungsumfang fort. Hier eröffnet sich ein personalpolitisches Handlungsfeld, wenn es bei der Personalgewinnung nicht glatt läuft.

Rekrutierung von Personalbedarfen

Wie planen die Behörden, Ämter und Landesbetriebe nun, den benötigten Personalbedarf zu rekrutieren? Und haben sich bei der Prognose für den Zeitraum 2011-15 zwischen 2007 und 2010 Veränderungen ergeben?

Den größten Anteil bei der Rekrutierung macht die **Übernahme von Nachwuchskräften (NWK)** mit über 5.000 Personen für den Zeitraum 2011-15 aus, wobei die Lehrkräfte, Polizeivollzugsbeamte/-innen und die allgemeinen Dienste drei Viertel davon abdecken. Die Abweichungen in der Prognose sind unbedeutend. Auch die Rekrutierung über **externe Einstellungen** zeigen

Abbildung 2



Quelle: Personalmanagementbericht 2008 und 2011, eigene Berechnungen

insgesamt betrachtet eine hohe Übereinstimmung, liegen aber in einzelnen Berufsgruppen deutlich auseinander. Zu einer Diskussion kam es im Bereich der technischen Berufe, da statt auszubilden verstärkt über externe Bedarfe geplant wurde (siehe Beitrag von Gert Thinius und Christian Gießelmann). Nicht unproblematisch, handelt es sich doch um eine Berufsgruppe, bei der heute schon ein Fachkräftemangel besteht und der öffentliche Dienst in einer starken Konkurrenz zur Privatwirtschaft und anderen öffentlichen Arbeitgebern steht.

Interne Einstellungen, also Abwerbungen aus anderen Behörden, Ämtern oder Landesbetriebe, können zu einer „kritischen Masse“ führen und in der Gesamtschau dann nicht aufgehen. Insofern ist die zunehmende Bedeutung der internen Einstellungen in der aktuellen Einschätzung für den Zeitraum 2011-2015 nicht unproblematisch. Gerade mit dem seit 01.09.2011 geschlossenen Arbeitsmarkt der hamburgischen Verwaltung wird eine Diskussion erneut entstehen, nämlich welche Rolle die Personalbedarfsplanung hat: Soll sie auch darüber aufklären, dass in bestimmten Berufsgruppen der interne Arbeitsmarkt ausgeschöpft ist, dann müsste dies über externe Einstellungen dargestellt werden. Dieser Weg wurde bereits einmal eingeschlagen, als im Zuge des geschlossenen Arbeitsmarktes bis Ende 2009 sich ein Engpass bei Sozialpädagogen/ -innen herauskristallisierte. Letztendlich hat dies dazu geführt, dass in der aktuellen Phase diese Berufsgruppe von dem geregelten Einstellungsverfahren ausgenommen ist.

Bedeutung der Personalbedarfsplanung steigt!

Insgesamt betrachtet hat die PBP die zu erwartenden Veränderungen gut prognostiziert und einen wesentlichen Beitrag dazu geleistet, wann und wo Handlungsbedarf entsteht. Dafür hat sich die mühsame Arbeit der Planung gelohnt.

Im Zuge der vom Senat beschlossenen Reduzierung von jährlich 250 Vollzeitäquivalenten bis zum Jahr 2020 wird die Bedeutung der PBP zunehmen. Und aus den bisherigen Prognosen kann sie diese Rolle auch übernehmen! Es mag noch Verbesserungsbedarf bestehen, aber es zeigt sich aus den Prognosevergleichen in einem Zeitraum, in dem es aufgrund der gewonnenen Erfahrung der Planenden zu Quantitäts- und Qualitätsverbesserungen gekommen ist, dass es sich um ein Planungsinstrument handelt, auf das alle mit der künftigen Entwicklung von Personalbedarfen Befassten setzen können.

Mit der PBP hat die hamburgische Verwaltung auch ein Instrument geschaffen, das sich gut eignet, um sich mit den qualitativen Aspekten einer Personalplanung zu befassen. Dazu gehören nicht nur Überlegungen zu Aufgabenentwicklung und Aufgabenkritik mit den entsprechenden Schlussfolgerungen, dazu gehört auch der Blick über den Planungshorizont von acht Jahren hinaus. Nur so kann eine trendsensitive Verwaltung (siehe Beitrag von Katharina Dahrendorf) frühzeitig auf zukünftige Trends mit der Anpassung ihres Personalkörpers gerüstet sein.



Gert Thinius (rechts) und **Christian Gießelmann (links)**, Behörde für Stadtentwicklung und Umwelt, schätzen die qualitativen Schlussfolgerungen aus ihrer Personalbedarfsplanung.



Zu den Mühen mit der Personalbedarfsplanung und dem Erkenntnisgewinn

Wie viele Beschäftigte haben wir eigentlich?

Diese Frage wird insbesondere nach Wechseln in der Leitungsebene oder nach Ablauf von Legislaturperioden immer wieder gern gestellt und die fragende Person erhält eine verblüffende Antwort.

Statt **einer** Zahl gibt es derer nämlich **vier**: Den statistischen Personalbestand, den budgetrelevanten, den Gesamtpersonalbestand oder auch das Ganze umgerechnet in Vollzeitäquivalente.

Jede Zahl für sich hat ihre eigene enorme Berechtigung und Aussagekraft. Und doch: Die Kunst liegt in der Reduktion auf das **Wesentliche**. In der aktuellen Diskussion um Personaleinsparungen ist das **Wesentliche** das Vollzeitäquivalent, ein unter Berücksichtigung der vielen Teilzeitarbeitsverhältnisse hochgerechneter Wert auf Basis des statistischen Personalbestandes.

Wie schön, dass die Personalbedarfsplanung (PBP) aber sturmerprobt und seit Jahren beharrlich und kontinuierlich weiterentwickelt wurde. Sie kann nun die Diskussion zu Personaleinsparungen — trotz aller Reduktion auf das **Wesentliche** — vor verengten, eindimensionalen Betrachtungen schützen:

Die Erkenntnisse,

- ▶ dass in der Freien und Hansestadt Hamburg (FHH) 50 % der Architektinnen und Architekten sowie der Bauingenieur-

innen und Bauingenieure über 50 Jahre alt sind sowie

- ▶ dass von 2035 in der FHH beschäftigten Ingenieurinnen und Ingenieuren 519 in den nächsten acht Jahren ausscheiden werden,

erweitert die Betrachtung eben auch um die Verpflichtung, sich im immer schärfer werdenden Wettbewerb um Fachkräfte gut aufzustellen. Da — wenig überraschend — die Pensionierungswelle nicht so stark die Eingangssämter, sondern eher Führungsfunktionen betrifft, ist somit die Aufmerksamkeit auch auf die rechtzeitige Personalplanung und Führungskräftequalifizierung zu richten.

Die Technischen Berufe sind seit 2005 dabei!

Die Behörde für Stadtentwicklung und Umwelt (BSU) hat bereits 2005 den damals noch recht kleinen Kanon der in der PBP des Senats beplanten Berufsgruppen um die Technischen Berufe der FHH erweitert. So hatten wir rechtzeitig gesicherte Erkenntnisse über die zu erwartenden Personalabgänge, die sich in Folge der demografischen Entwicklung mit einem Fachkräftemangel auf dem Arbeitsmarkt kumulieren. Es ist anzunehmen, dass die Leitungskräfte in den Behörden und Bezirksämtern diese Situation auch ohne die PBP ähnlich eingeschätzt hätten. Die PBP macht jedoch den Unterschied zwischen Schätzen und Wissen aus. Sie objektiviert und legitimiert Maßnahmen und Ausgaben, verpflichtet aber auch zum Handeln.

Die BSU hat — unterstützt durch die PBP — zahlreiche Maßnahmen der Personalentwicklung vorangetrieben, so zum Beispiel:

- ▶ Erhöhung der Anzahl der von der BSU für die FHH ausgebildeten Nachwuchskräfte des Technischen Dienstes (Bau-Referendariat und Technische Oberinspektoranwärterinnen und -anwärter TOIA) von 23 auf 30 Stellen,
- ▶ Beteiligung an der Ausbildungsoffensive des Senats (2009/2010) mit der Erhöhung der Stellenanzahl für das Bau-Referendariat und TOIA auf 40,
- ▶ Pilotierung eines Entwicklungs-Assessment-Centers zur gezielten Förderung von Führungsnachwuchs im technischen Dienst der FHH aus den eigenen Reihen,
- ▶ Einrichtung einer neuen Ausbildungsfachrichtung „Umweltschutz“ für das Bau-Referendariat und TOIA,
- ▶ Zertifizierung der BSU als familienfreundliche Arbeitgeberin (audit berufundfamilie) — unter anderem, um die Attraktivität der BSU für gute Fachkräfte zu erhöhen,
- ▶ Intensivierung und Ausbau spezieller Fortbildungen,
- ▶ Intensivierung der Führungskräfteunterstützung.

Für diese und viele weitere Maßnahmen der Personalentwicklung bildet die PBP eine verlässliche und solide Entscheidungsgrundlage. Und dennoch: Das Füllen der komplizierten Planungsmatrizen ist aufwändig und hat keine direkt spürbare Wirkung. Im Druck des Alltagsgeschäfts bleibt die Qualitätssicherung der Plandaten, auch soweit sie aus PAISY¹ unmittelbar generiert werden, eine Herausforderung für uns alle. Das gilt außerdem für die Aussagekraft der Rahmenvorgaben der Assistenzeinheiten des Senats², die häufig wenig hilfreich sind. Diese Herausforderungen sind unter anderem dem Spagat aus Prognose — also Vorhersage — und sich immer schneller verändernden Prognosegrundlagen geschuldet. Die Prognose bleibt unsicher, wenn Haushaltsentwicklungen und politische Schwer-

punkte sowie aktuelle Ereignisse sich rasant und nachhaltig entwickeln. Die Abbildung von geplanten Veränderungen und Rationalisierungen steht gegenüber unterjährigen Ereignissen zurück.

Qualitätssicherung

Mit vereinten Kräften der Behörden und Ämter ist es uns in der BSU gelungen, die Planqualität zu verbessern. So haben die Behörden und Ämter lange Zeit eine geringere Anzahl zu übernehmender Nachwuchskräfte in die Planungsmatrizen eingetragen, als später tatsächlich zur Übernahme angefragt wurde. In mehreren vertraulichen Gesprächen auf unterschiedlichen Ebenen wurde geklärt, dass es sich bei diesen Bedarfsmeldungen nicht um verbindliche Kontrakte, sondern eben (nur) um Planungsdaten handelt, so dass die Daten in der letztjährigen Abfrage der PBP realistischer geschätzt wurden. In einem mit den Bezirken als Hauptabnehmer der technischen Nachwuchskräfte entwickelten einfachen Zusatzbogen hinterlegen die Bezirke zusätzlich die benötigten Fachrichtungen und Laufbahnen.

Dies ermöglicht bei insgesamt 13 Ausbildungsgängen in den technischen Diensten eine genauere Steuerung der Einstellungen und Ausbildung. Bei den abnehmenden Ämtern erhöht die Angabe die Chancen, ihre Bedarfe an gut ausgebildeten Nachwuchskräften decken zu können.

In der BSU werden verschiedene Maßnahmen zur Qualitätssicherung der Planungsdaten durchgeführt, um die Aussagekraft der Daten zu erhöhen. Dazu gehört zum Beispiel die gezielte Überprüfung bestimmter PAISY-Felder und das Anpassen des geschätzten Ausscheidetats an das tatsächliche, zumal tatsächlich immer mehr Beschäftigte immer später in den Ruhestand gehen. Eine weitere Qualitätssteigerung könnte — auf Basis einer vertrauensvollen Zusammenarbeit zwischen der planführenden Behörde mit den zuliefernden Behörden — erreicht werden, wenn die planführende Behörde für

¹ PAISY ist das Personalabrechnungs- und Informationssystem der FHH.

² Finanzbehörde, Senatskanzlei und Personalamt.

die Gesamtdaten des Planungsbereiches eine Leseberechtigung erhielt.

Mit der zunehmenden Qualität der Planungsdaten steigt auch die Qualität der PBP. Sie ist dann nicht mehr nur ein Instrument zur quantitativen Betrachtung der Personalabgänge, sondern ermöglicht auch qualitative Schlussfolgerungen. Die Personalbedarfsplanung veranlasste so zum Beispiel Überlegungen, für den Personalersatzbedarf im technischen Bereich gezielt und gesteuert sowohl Tarifpersonal als auch beamtete Nachwuchskräfte im Vorbereitungsdienst (Bau-Ref./TOIA) im ausgewogenen Verhältnis einzustellen. Auch die Tatsache

unser älter werdenden Belegschaft fordert die Personalbedarfsplanung mit dem Ziel, das Erfahrungswissen der vorhandenen Beschäftigten durch aktuelles Hochschulwissen Neueingestellter angemessen zu ergänzen.

Der häufig beanstandete hohe Aufwand für die PBP lässt sich durch diese qualitativen Aussagen und Schlussfolgerungen zunehmend rechtfertigen.

Letztlich sei angemerkt, dass wir uns von der Verfeinerung der Verknüpfung der Planungsdaten mit dem Personalbudget eine wachsende Aussagekraft der PBP erwarten.



Petra Janke, Finanzbehörde, ist für die Rekrutierung von IT-Nachwuchs zuständig und wünscht sich noch bessere Rahmenbedingungen dafür.

IT-Personalrecruiting in der hamburgischen Verwaltung Oder: Wenn ich mir etwas wünschen könnte

Seit Jahren ist ein Fachkräftemangel im IT-Sektor zu verzeichnen. Schlagzeilen wie „Fachkräftemangel hemmt IT-Firmen im Aufschwung“¹ oder „Personalmangel in der IT“² beherrschen seit geraumer Zeit die einschlägige Presse. Die hohe Wachstumsrate der IT-Branche ist vor allem ursächlich dafür, dass trotz steigender Absolventenzahlen von Universitäten und Fachhochschulen der Bedarf nicht gedeckt werden kann.

Diese Auswirkungen sind insbesondere auch in der öffentlichen Verwaltung spürbar. Dabei bietet die Freie und Hansestadt Hamburg im IT-Bereich ein Arbeitsumfeld und

Aufgabenfelder, die den Vergleich mit der privaten Wirtschaft durchaus nicht scheuen müssen. Hamburg verfügt über eine moderne Verwaltung, die den Einsatz innovativer und nachhaltiger IT-Lösungen vorantreibt und im deutschsprachigen Raum seit Jahren führend im E-Government-Sektor ist. Die Besonderheit von Hamburg als Stadtstaat ist die Aufgabenbündelung von Landes- und Kommunalaufgaben, wodurch sich vielfältige Tätigkeitsfelder und ein breites Spektrum für den IT-Einsatz ergeben. Mit derzeit mehr als 30.000 vernetzten Bildschirmarbeitsplätzen ist die hamburgische Verwaltung zudem vergleichbar mit einem Großkonzern.

¹ Financial Times Deutschland vom 13. März 2011.

² Computerwoche vom 22. Februar 2010.

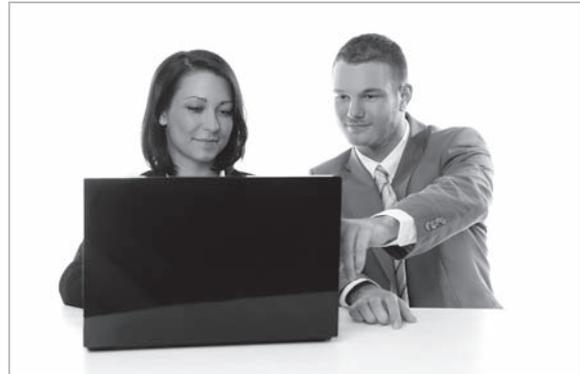
Woran liegt es also, dass offene IT-Stellen der Verwaltung im Vergleich zur privaten Wirtschaft schwerer oder gar nicht zu besetzen sind?

Die am häufigsten genannte Begründung von Kandidatinnen und Kandidaten, die ihre Bewerbung zurückzogen, war das zu erwartende Gehalt. Mit Vergütungen, die durchschnittlich 30 % unter denen vergleichbarer Gehälter der privaten Wirtschaft liegen und zudem aufgrund der Tarifsystematik nicht verhandelbar sind, ist die Verwaltung oft nicht konkurrenzfähig. Indirekt wird dieses Gehaltsproblem durch die formalen Einstellungsvoraussetzungen in Bezug auf die Bildungsabschlüsse verschärft. So interessiert es die Personalleitung eines IT-Unternehmens wenig, ob die bzw. der von ihm gesuchte Projektmanagerin bzw. Projektmanager sein Diplom an einer Fachhochschule oder einer Universität absolviert hat. In der Verwaltung kann dies jedoch entscheidend bei der Frage sein, ob diese Kandidatin bzw. dieser Kandidat beispielsweise in der Entgeltgruppe 11 TV-L oder der Entgeltgruppe 13 TV-L eingruppiert werden kann.

Das eigentliche Bewerberproblem beginnt jedoch schon früher, denn viele potenziell geeignete Kandidatinnen und Kandidaten bewerben sich gar nicht erst auf die ausgeschriebenen Stellen der Verwaltung. Der öffentliche Dienst wird vielfach noch assoziiert mit Begriffen wie unmodern und unflexibel. Diesem (unverdienten) Image lässt sich nur unzureichend mit einzelnen Annoncen und Internetseiten begegnen, in denen das innovative und anspruchsvolle IT-Umfeld Hamburgs beschrieben wird. Es fehlen bislang aus meiner Sicht Konzepte zur Bildung und Vermarktung einer gesamtstädtischen *Arbeitgebermarke Hamburg*, in der der IT-Sektor einen Bereich darstellt.

Unter Marketinggesichtspunkten verbesserungswürdig sind zudem oftmals die inhaltliche Gestaltung von Stellenanzeigen und die Nutzung unterschiedlicher Suchkanäle. Trotz des derzeit bestehenden gere-

gelten Einstellungsverfahrens werden die IT-Bereiche nicht umhin kommen, ihr Personal auch auf dem externen Arbeitsmarkt zu rekrutieren. Erfahrungsgemäß ist unter anderem die Einbeziehung von Online-Jobportalen notwendig, um geeignete Bewerberinnen und Bewerber anzusprechen. Diese Suchwege werden derzeit jedoch nur im eingeschränkten Umfang von den Behörden genutzt. Auch die Frage, ob und wenn ja für welche Berufsgruppen ein Social-Me-



© Konstantin Gastmann / PIXELIO

dia-Marketing erfolgversprechend ist, wird in Zukunft eine verstärkte Rolle im Bereich des Personalrecruitings spielen.

Die Verwaltung ist geübt darin, Stellenausschreibungen möglichst formal korrekt zu formulieren. Das Bemühen ist groß, möglichst alle notwendigen Hinweise und Klauseln in jeder Ausschreibung korrekt wiederzugeben (Laufbahngruppen und Einstiegsämter, Hinweise zu Bewerbungen von Schwerbehinderten, Förderung von Frauen, gleichwertige Tätigkeit von Beschäftigten...).

Viele Stellenausschreibungen sind daher selbst für einen verwaltungsinternen Leser mühsam zu lesen. Darüber hinaus ist es nicht immer einfach, die wesentlichen Anforderungen an eine Bewerberin oder einen Bewerber herauszuarbeiten und von den weniger wichtigen zu trennen. Manchmal erschließen sich sowohl das beschriebene Tätigkeitsfeld als auch die erforderlichen Kenntnisse und Fähigkeiten erst nach mehrmaligem Lesen. Stellenausschreibungen werden oft von den jeweiligen Fachvorgesetzten formuliert und – im besten Fall – von

der verantwortlichen Personalsachbearbeitung angepasst und verbessert. Es besteht jedoch nur wenig Übung in der Formulierung zielgerichteter und werbewirksamer Texte. Diese Problematik verschärft sich, wenn sich eine Ausschreibung bewusst an den externen Arbeitsmarkt richtet.

Im Vergleich zur privaten Wirtschaft besteht ein weiteres Konkurrenzproblem: Auswahlverfahren in der hamburgischen Verwaltung sind gekennzeichnet durch einen zeitintensiven Geschäftsprozess. Nicht selten vergehen Monate von der Schaltung einer Stellenanzeige bis zur Aushändigung des Einstellungsvertrages an die ausgewählte Bewerberin oder den ausgewählten Bewerber. Arbeitsuchende oder veränderungswillige Bewerber/-innen bewerben sich in der Regel jedoch nicht nur auf diese eine Stelle in der Verwaltung. Sie werden nur in Ausnahmefällen ein vorher erteiltes Arbeitsangebot aus der Wirtschaft ausschlagen, um den Entscheidungsprozess der Verwaltung abzuwarten. Es ist daher erforderlich, den Auswahlprozess im Vorfeld straff zu organisieren und die erforderliche Zeit für die Vorauswahl und die Auswahlgespräche ein-

zuplanen. Zeit, die jedoch insbesondere in den Fachbereichen nur eingeschränkt zur Verfügung steht.

Wenn ich mir daher etwas wünschen könnte, dann

- ▶ hätte die Freie und Hansestadt Hamburg im Rahmen einer Unternehmensstrategie eine Arbeitgebermarke entwickelt (Employer Branding).
- ▶ hätte die Freie und Hansestadt Hamburg ein zentrales Recruitingcenter, das die Behörden und Ämter professionell in allen Phasen der Personalsuche und Auswahl unterstützt (angefangen bei der Erstellung von Ausschreibungstexten bis hin zur Durchführung und Moderation von Auswahlgesprächen).
- ▶ würde die Verwaltung auch in Bezug auf die Gehälter und Bezüge mit der privaten Wirtschaft konkurrieren können.

Ich weiß, es sind nicht nur realistische Wünsche. Aber wie sagte schon meine Mutter mit Blick auf meinen (umfangreichen) Weihnachtswunschzettel: „Kind, wünschen kannst Du Dir alles; was Du allerdings bekommst...“.



Ludolf Meyer-Johne, Verwaltungsschule Hamburg, Mitglied des Schulleiterteams, hat mit dem Umzug entscheidende Veränderungen erlebt.

Wohin geht die Verwaltungsschule?

Diese Frage stellte sich zunächst für die in der Schwenckestraße in Hamburg-Eimsbüttel befindliche Verwaltungsschule tatsächlich im räumlichen Sinne. Nach dem Umzug im Juni 2008 in das Gebäude des Zentrums für Aus- und Fortbildung (ZAF) im Normannenweg ist die Frage nur noch im übertragenen Sinne zu verstehen.

Mit dem Umzug ist es an der Verwaltungsschule zu einschneidenden Veränderungen gekommen.

So hat sich die Verwaltungsschule eine Satzung gegeben, die unter anderem ein richtungsweisendes Modell für die Führung der Schule enthält. Hiernach gibt es einerseits die Geschäftsführung des ZAF, die „helikopterähnlich“ das Geschehen an der Schule überwacht und begleitet, andererseits eine Schulleitung, die aus einem Team von zwei gleichberechtigt arbeitenden Personen besteht. Zurzeit sind dieses Herr Mario Leder und der Verfasser dieses Artikels. Diese Form der Leitung, die man bereits vom Nachrichtenmagazin Der Spiegel und den Wagner-Festspielen in Bayreuth kennt, hat nunmehr auch das Statistische Amt für Hamburg und Schleswig-Holstein erreicht. Für den Erfolg dieser Teamleitung an der Verwaltungsschule spricht unter anderem, dass diese stets befristete Führungsaufgabe seitens des Kollegiums bereits verlängert wurde.

Eine weitere einschneidende Veränderung war die Installation einer Schulkonferenz

als gemeinsames Gremium für die Schülerschaft, das Lehrerinnen- und Lehrerkollegium, die Geschäftsführung des ZAF sowie die Schulaufsicht. Diesem Gremium ist Rechenschaft über das vergangene Geschehen an der Schule zu leisten und durch entsprechende Beschlüsse sind die Weichen für die Zukunft zu stellen. So wurden bei der ersten Schulkonferenz im Juni 2009 die getroffenen Ziel- und Leistungsvereinbarungen vorgestellt.

Eine dieser Vereinbarungen betrifft die Überarbeitung der Lehrpläne, die zukünftig nach den zu erwerbenden Kompetenzen auszurichten sind. Ein großes Werk, in das auch die Praxis, vertreten durch erfahrene Ausbilderinnen und Ausbilder sowie ehemalige Absolventinnen und Absolventen der Verwaltungsschule, eingebunden ist.

Die Partner im dualen System haben darüber hinaus eine verstärkte Zusammenarbeit angestrebt, die durch sogenannte Lernortkooperationen bewerkstelligt wird, bei denen die Ausbildungsleitungen der Behörden und die Lehrerinnen und Lehrer der Verwaltungsschule gemeinsam in Projekten unterrichten.

Ein mit dem Umzug verbundener Wehmutstropfen ist die Tatsache, dass die Verwaltungsschule im neuen Gebäude nicht mehr über einen Schulhof verfügt. Daher musste der Schülerrat zur Durchführung seiner jährlichen Sommerfeste auf die Entenwerder Halbinsel ausweichen, um sich dort im

Sinne der Volksgesundheit insbesondere mit Fußball- und Volleyballturnieren fit zu halten. Dieses Jahr war das Sommerfest im August leider durch fürchterliche Regenschauer geprägt, die schließlich sogar den Grill zum Erlöschen brachten.

Auf der anderen Seite stehen durch den Umzug für den Unterricht moderne Räume zur Verfügung, die in der Landschaft der Verwaltungsausbildungen in Deutschland herausragend sind. So ist jeder Klassenraum mit einem interaktiven Whiteboard ausgestattet, welches nicht nur die Tafel ersetzen kann, sondern auch ermöglicht – jederzeit für alle sichtbar – Seiten aus dem Internet aufzurufen. Texte, die von den Schülerinnen und Schülern mit speziellem Schreibwerkzeug ergänzt werden, können ausgedruckt oder elektronisch zur Verfügung gestellt werden. Dieses neue Medium wird laut einer Umfrage unter den Beteiligten von Schülerinnen und Schülern sowie Lehrerinnen und Lehrern gleichermaßen geschätzt. Es führt zu neuen Formen des Unterrichts, die die bisherige Pädagogik ergänzen.

Diese Medien stehen der Verwaltungsschule im Übrigen auch bei ihrem Engagement in der Fortbildung zur Verfügung. Bereits seit dem Jahr 1992 führt die Verwaltungsschule Qualifizierungskurse durch, die in letzter Zeit zu einem erheblichen Teil den ehemaligen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern des Landesbetriebs Krankenhäuser zu Gute kamen.

Ein neues Kapitel konnte die Verwaltungsschule durch den Abschluss von Kooperationsabkommen mit der Beruflichen Schule

für Handel und Verwaltung Anckelmannstraße (H1) und der KZ-Gedenkstätte Neuengamme aufschlagen. Während das Abkommen mit der Gedenkstätte im Wesentlichen die bereits zuvor erfolgte Zusammenarbeit, aber nun stetig und verbindlich für alle Klassen festschreibt, beinhaltet die Vereinbarung mit der H1 etwas ganz Neues. Die Verwaltungsschule hat sich danach verpflichtet, zukünftig Auszubildende, die bislang an der H1 beschult wurden, in ihr Ausbildungssystem zu überführen. Die ersten Auszubildenden der Handelskammer wurden bereits von der Verwaltungsschule übernommen und werden hoffentlich im nächsten Jahr ihre schulische Ausbildung erfolgreich abschließen können.



Die alte Verwaltungsschule in der Schwenckestraße.

Im Zusammenhang mit der KZ-Gedenkstätte Neuengamme möchte ich erwähnen, dass es mit Hilfe der Geschäftsführung gelungen ist, die in der Schwenckestraße im Schulflur befindliche Helmut-Hübener-Ausstellung, die an einen von den Nationalsozialisten getöteten Verwaltungslehrling erinnert, nicht nur in das neue Gebäude zu überführen, sondern auch durch die Arbeit von Studenten/ -innen und Professoren/ -innen der Hochschule

für angewandte Wissenschaften, Department Design in ein neues, beeindruckendes Gewand zu bringen.

Diese öffentlich zugängliche Ausstellung ist eine beständige Mahnung an die düstere Vergangenheit und gleichzeitig eine Ermunterung für die zukünftigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im öffentlichen Dienst, für einen offenen, demokratischen und humanistischen Staat auf dem Boden des Grundgesetzes einzutreten.

Eine große Herausforderung bildet für die Verwaltungsschule die Hamburger Konjunkturoffensive 2009/2010. Sie brachte es mit sich, dass zum Beispiel für den ehemaligen mittleren Verwaltungsdienst 40 zusätzliche Ausbildungsplätze in der hamburgischen Verwaltung geschaffen wurden. Infolgedessen waren zwei weitere Klassen einzurichten, die mit einem entsprechenden Mehraufwand an Mensch und Material – sprich Lehrerinnen und Lehrern sowie Räumlichkeiten – zu beschulen sind. Der Einstellungsbehörde ist es gelungen, junge Menschen ohne Qualitätseinbußen bei der Auswahl für die Ausbildung zu gewinnen. Umso mehr freuen wir uns bei der Umsetzung dieser zusätzlichen Ausbildungsleistungen der Freien und Hansestadt Hamburg mitwirken zu können. Den Auftrag, jungen Menschen aus Hamburg und Umgebung eine berufliche Ausbildung und Lebensperspektive zu geben, erfüllen wir gern. Der düstere Himmel, den der Konjunkturreinbruch mit sich gebracht hat, wurde dadurch ein wenig gelichtet. Allerdings haben sich durch die derzeitige Krise bei den staatlichen Finanzen neue, dunkle Wolken davorgesoben. Die Verwaltungsschule ist, wie andere Bereiche der öffentlichen Verwaltung auch, von Sparmaßnahmen betroffen.

Wir hoffen jedoch, dass einerseits der Senat an seiner bisherigen Praxis festhält, junge Leute für den öffentlichen Dienst zu gewinnen und gut auszubilden und andererseits die Politik Mittel und Wege findet, die finanziellen Engpässe zu überwinden.

Im Übrigen gilt der Hinweis von Derek Bok (früherer Präsident der Universität von Harvard):

“If you think education is expensive, try ignorance.“



Die neue Verwaltungsschule im ZAF.



Britta Rolle, Personalamt, ist die inhaltliche Chefredakteurin des Personalportals.

Das Personalportal¹

Viele Köche verderben den Brei?



Hier nicht!

Seit Oktober 2010 ist das neue Personalportal in Betrieb. Alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Freien und Hansestadt Hamburg mit technischem Zugang zum FHH-Netz können darauf zugreifen. Im Folgenden erfahren Sie, wer, was, wie mit dem Personalportal zu tun hat. Viele Köche verderben den Brei? Im Personalportal nicht! Das Personalportal lebt von der Vielzahl und von der Vielfalt der beteiligten Menschen.

Was bietet das Personalportal?

Als Themenportal bietet es Ihnen zentrale **Informationen zu Personalthemen**, die behördenübergreifend von Bedeutung sind. Die Informationen sind nach Lebenslagen, zum Beispiel Arbeit, Familie, Ruhestand, sortiert. Das Personalportal berichtet über aktuelles Geschehen und versorgt Sie mit ausführlichen Informationen.

Die **Portal-Suche** unterstützt Sie bei Ihren Recherchen. Über die Eingabe von Stichworten können Sie verschiedenste Dokumente und Websites zum Themenbereich Personal finden.

Das **Formularcenter** stellt Ihnen thematisch gebündelt Arbeitsmaterial zur Verfügung. Dabei handelt es sich um Vordrucke, ausfüllbare Formulare sowie dazu passendes Informationsmaterial, zum Beispiel in Form von Merkblättern oder Broschüren.

Wer liest das Personalportal?

Das Personalportal hat die am breitesten gefächerte Leserschaft von allen Themenportalen. Sie können in den unterschiedlichsten Rollen Leserin oder Leser des Personalportals sein:

- ▶ als Mitarbeiterin und Mitarbeiter,
- ▶ als Führungskraft,
- ▶ als Personalentwicklerin oder Personalentwickler,
- ▶ als Personalverwalterin oder Personalverwalter.

Wir orientieren uns an Ihrem Informationsbedarf und stellen die passenden Informationen aktuell, gut auffindbar und leicht verständlich zur Verfügung.

Wer betreibt das Personalportal?

Hinter dem Personalportal steht eine Zentralredaktion. Redakteurinnen und Redakteure sowie Autorinnen und Autoren füllen und pflegen das Personalportal. Das Personalamt (PA) und das Zentrum für Personaldienste (ZPD) teilen sich die Aufgaben der Zentralredaktion. Die Zentralredaktion „Inhalt“ im PA ist verantwortlich für die inhaltlich-strategische Steuerung des Personalportals sowie für die Aktualität und Vollständigkeit der angebotenen Inhalte. Die Zentralredaktion „Technik“ im ZPD ist verantwortlich für die technisch-gestalterische Steuerung des Personalportals sowie für die technische Umsetzung der aktuell von der Zentralredaktion „Inhalt“ bereitgestellten Inhalte.

¹ <http://fhhportal.stadt.hamburg.de/websites/1002/Seiten/Personalportal.aspx>.

Zentralredaktion Personalportal			
Zentralredaktion „TECHNIK“ Technisch-gestalterische Steuerung		Zentralredaktion „INHALT“ Inhaltlich-strategische Steuerung	
<p>Chefredakteurin:</p> <p>Isabell Bast</p> <ul style="list-style-type: none"> • Technik • Gestaltung • Administration 		<p>Chefredakteurin:</p> <p>Britta Rolle</p> <ul style="list-style-type: none"> • Strategie • Inhalte • Aktualität 	
<p>Redakteurin/Redakteur:</p> <p>Bettina Lechner Peter-Paul Jakobi</p> <ul style="list-style-type: none"> • Layout • QS Webgerechtigkeit • Publikation • Zugriffsberechtigungen • Berichtswesen 		<p>Redakteur:</p> <p>Patrick Heitbrink</p> <ul style="list-style-type: none"> • Betreuung der Autoren • Inhaltliche Verantwortung, bes. Aktualität • Webgerechte Erstellung der Inhalte 	

Die Zentralredaktion trägt als Team für das Personalportal die inhaltliche, organisatorische, technische, redaktionelle und qualitative Verantwortung. Das Team verfügt über individuelle Berufserfahrungen, unterschiedlichste Kompetenzen und ist mit den Verwaltungsstrukturen vertraut. Es bildet mit seinem Team-Knowhow alle für die Redaktionsarbeit notwendigen Facetten ab.

Woher kommen die Informationen für das Personalportal?

Alle Sachbearbeiterinnen und Sachbearbeiter, alle Referentinnen und Referenten sowie alle Führungskräfte mit Personalfachwissen von zentraler, behördenübergreifender Bedeutung sind die ausschlaggebenden Informationsquellen für das Personalportal. Ca. 80% der Beiträge für das Personalportal entstehen im ZPD, im ZAF oder im Personalamt. Die restlichen 20% kommen aus den Personalabteilungen oder aus speziellen Fachbereichen der Behörden. Ohne die Kolleginnen und Kollegen als Impulsgeber oder Schöpfer von Artikeln oder Nachrichten für das Personalportal hätte das Personalportal wenig zu bieten.

Viele der Autorinnen und Autoren nutzen das Personalportal bewusst als zusätzlichen Informationskanal neben den üblichen Bekanntmachungen durch Rundschreiben oder E-Mails. Sie stehen in engem Kontakt zur Zentralredaktion und bedienen ein gemeinsames Redaktionssystem auf Microsoft SharePoint-Basis. Zudem hilft und berät die Zentralredaktion die Autorinnen und Autoren in allen Fragen – von der Beitragsidee bis zur Veröffentlichung.

Wie werden aus Fachinformationen gute Texte für das Personalportal?

Webseiten werden anders gelesen als zum Beispiel gedruckte Medien. Für die schnelle erste Orientierung werden sie von den Leserinnen und Lesern eher „gescannt“ als komplett gelesen. Die Texte im Netz müssen deshalb für das Lesen am Bildschirm optimiert werden. Die webgerechte Aufbereitung der Beiträge sorgt zum einen dafür, dass Leserinnen und Leser die Inhalte schnell erfassen und die für sie relevanten Textstellen herausfiltern können. Zum anderen ist Webgerechtigkeit ein wesentlicher Bestandteil der Barrierefreiheit, die allen

Nutzerinnen und Nutzern einen ungehinderten Zugang zu den Inhalten des Portals gewährleisten soll. Die Zentralredaktion überprüft alle Texte auf Webgerechtigkeit und sorgt so für die bestmögliche Zugänglichkeit und Verbreitung der wertvollen Textinhalte.

Was können Sie konkret tun?

► **Werden Sie Autorin oder Autor!** Sie sind fachlich verantwortlich für ein Personalthema und haben Informationen, die für die breite Leserschaft interessant sein könnten? Teilen Sie Ihr Wissen mit anderen. Nehmen Sie Kontakt mit der Zentralredaktion auf, lassen Sie sich bei der webgerechten Textgestaltung beraten.

► **Machen Sie uns zu Ihrem Favoriten!** Sie schlagen regelmäßig die Zeitung auf oder surfen im Internet, um sich mit neuesten Informationen zu versorgen? Prima, machen Sie es sich genauso zur Gewohnheit, in das Personalportal oder auch in die anderen Portale der hamburgischen Verwaltung zu schauen.

► **Geben Sie uns Feedback,** wenn Sie Informationen nicht finden oder nicht verstehen können. Wir kümmern uns darum! Sie erreichen uns in Outlook über das

Wie finden Sie die übrigen Portale?



Ihr Zugang zur Informationswelt der hamburgischen Verwaltung ist das FHHportal. Es besteht aus einem übergeordneten Einstiegsportal sowie aus den Behörden- und Themenportalen. Das Einstiegsportal richtet sich an alle Beschäftigten der FHH. Es dient als Rahmen für alle Behörden- und Themenportale und verlinkt auf diese (siehe hierzu auch den Beitrag zum FHH Projekt-Portal).

Funktionspostfach „Personalportal“ (RedaktionPersonalportal@zpd.hamburg.de)

*
© ioanniskounadeas-fotolia.com

Zu Ihrer Orientierung folgende Übersicht:

Internet

- ▶ extern
- ▶ von allen Rechnern der Welt erreichbar

www.hamburg.de

Intranet

- ▶ intern
- ▶ nur von FHH-Rechnern erreichbar

„altes“ Intranet

www.fhhintranet.stadt.hamburg.de

fhhPortal / ePortal

fhhportal.stadt.hamburg.de

Themenportale, bspw.
▶ Personalportal



Behördenportale, bspw.
▶ BSB
▶ LBV



Bezirksportale, bspw.
▶ Bezirksverwaltung



Nähere Informationen finden Sie unter: <http://fhhportal.stadt.hamburg.de/Seiten/Default.aspx>

Impulse

In dieser Rubrik wollen wir Sie anregen. Z.B. über ein neues Thema zu diskutieren, über den Tellerrand der eigenen Organisati-

on zu schauen und zu gucken, was andere tun oder Bekanntes aus einer anderen Perspektive zu betrachten.



Anja Domres, Behörde für Arbeit, Soziales, Familie und Integration, Leiterin des Versorgungsamts Hamburg, konnte bei ihrer Einarbeitung von ErWin profitieren und plädiert dafür, dass dieses Instrument künftig noch stärker und bewusster genutzt wird.

Wissensmanagement: Erfahrungen mit ErWin

Wann haben Sie das letzte Mal eine neue Stelle angetreten? Was haben Sie vorgefunden? Wie sind Sie eingearbeitet worden?

In der Ausgabe 1/2010 von blickpunkt personal haben wir von dem Projekt zum Wissensmanagement berichtet.¹ „ErWin“ steht für „Erfahrung und Wissen nutzen“. In Zukunft stehen uns allein durch die hohen altersbedingten Ausscheidensraten immer mehr Personalwechsel bevor. Ein Grund mehr, sich intensiv mit dem Erhalt von Wissen zu beschäftigen. Meistens stehen dabei die „Gehenden“ im Vordergrund: Ihr Wissen und ihre Erfahrungen sollen für die Nachfolgerinnen und Nachfolger und für die Organisation erhalten bleiben.

Inzwischen liegt hierzu ein Projektbericht vor, der im Personalportal hinterlegt ist.² Er richtet sich in erster Linie an Vorgesetzte, die zu entscheiden haben, wie mit dem Wis-

sen der ausscheidenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter umzugehen ist. Wie sieht es aber mit dem Nachfolger bzw. der Nachfolgerin aus? Wie können diese vom Wissensmanagement des Vorgängers oder der Vorgängerin profitieren?

Genau ein Jahr nachdem sie ihre neue Tätigkeit aufgenommen hat, fragen wir Frau Domres, Leiterin des Versorgungsamts Hamburg, über ihre Erfahrungen bei ihrer Einarbeitung.

Frau Domres, Sie leiten ein großes Amt mit 220 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Wie fühlten Sie sich vorbereitet, als Sie Ihr Amt vor einem Jahr antraten?

Zuerst einmal fühlte ich mich hineingeworfen. Zwischen der Zusage und dem Dienstantritt lagen zwar zweieinhalb Monate, aber ich musste ja noch alle Arbeiten in meiner alten Dienststelle als Leiterin des Grundversicherungs- und Sozialamts im Bezirksamt Altona abschließen, Beurteilungen schreiben usw. Und dann hatte ich auch noch Ur-

¹ Vgl. Wille, Tobias: Wissensmanagement - gewusst wie - ErWin macht's vor!, blickpunkt personal 1/2010, S. 28.

² http://fhhportal.stadt.hamburg.de/websites/1002/SiteCollectionDocuments/Wissensmanagement%20in%20der%20FHH_Abschlussbericht.pdf

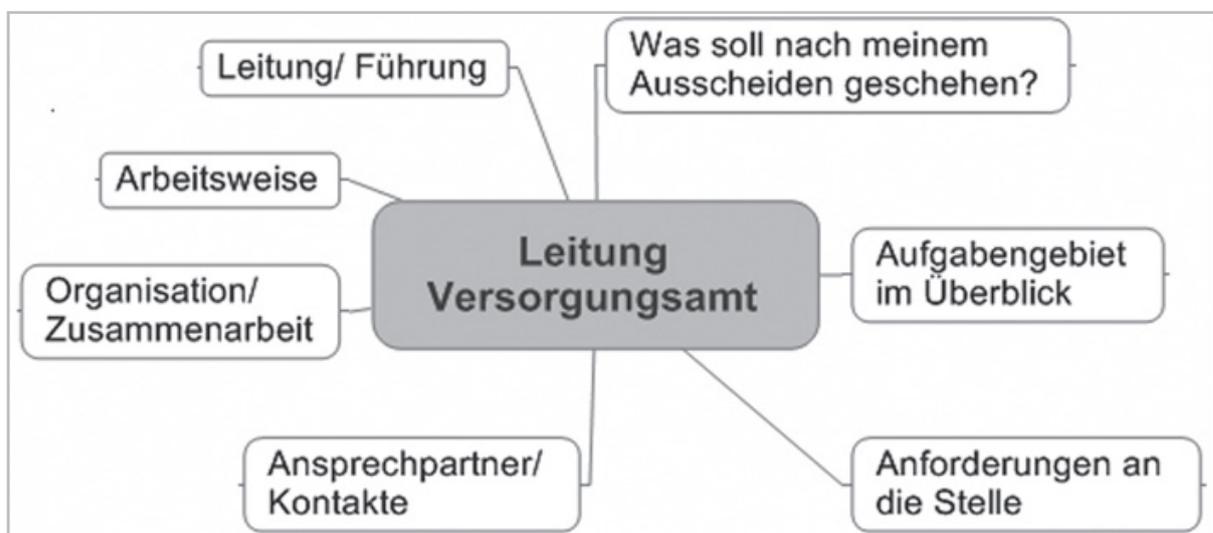
laub. In den Urlaub habe ich mir allerdings schon ein paar Unterlagen zur Einarbeitung mitgenommen. Als ich meinen Dienst antrat, hatten meine neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mir eine kleine Übergabemappe vorbereitet, darin waren Organigramme und wichtige Informationen aus allen Referaten des Amtes zusammengetragen.

Ihre Vorgängerin hat im Rahmen des Pilotprojekts ErWin ihr Wissen und ihre Erfahrungen am Arbeitsplatz dokumentiert. Dabei hat sie eine Kollegin aus dem Bereich Managementunterstützung des Amtes FS der damaligen BSG unterstützt. Wie und wann haben Sie davon erfahren?

aus dem damaligen Interview zusammengestellt. Darüber hinaus gab es auch noch einen Strang zu der Frage „Was soll nach meinem Ausscheiden geschehen?“, darunter hatte meine Vorgängerin ihre Wünsche für die Übergabe, aber auch ein ganz persönliches Anliegen für mich hinterlegt.

Wie haben Sie diese Übergabe erlebt? Wie haben Sie reagiert?

Zuerst einmal fand ich es ganz toll, so aufgenommen zu werden. Das betrifft den gesamten Prozess! Dieses Übergabegespräch fand zwar erst zweieinhalb Monate nach meinem Dienstantritt statt. Dennoch war es sehr gut für mich.



Grundstruktur der MindMap zur Übergabe Leitung Versorgungsamt

Einige Zeit nachdem ich angefangen hatte, meldete sich die Personalentwicklerin der Behörde und hat mich in einem Gespräch über die Aufzeichnungen aus dem Projekt ErWin informiert. Eine Woche später fand dann ein weiteres Gespräch auf der Basis dieser Unterlagen statt.

Und worin bestanden die Unterlagen?

Im Wesentlichen handelte es sich um eine MindMap (siehe Abbildung oben). Darin wurde nach den Kategorien Aufgaben, Anforderungen, Organisation/Zusammenarbeit, Ansprechpartner/Kontakte, Arbeitsweise, Leitung/Führung die wesentlichen Aspekte

Ich hatte mir schon vieles angeeignet, aber als wir die MindMap durchgegangen sind, ist mir einiges noch klarer geworden. Zwar war es die Sichtweise meiner Vorgängerin, aber dort zu lesen „Was ist wichtig? Was vielleicht auch nicht so? Liege ich richtig? Worauf muss ich achten?“, war hochinteressant. An einigen Punkten war ich auch überrascht im Sinne von „ach, so hängt das zusammen“, manches war auch noch immer neu. Es hat mir insgesamt die Unsicherheit genommen, ob ich auch alles im Blick habe.

Hat es auch einen persönlichen Kontakt zwischen Ihnen und Ihrer Vorgängerin gegeben?

Als ich mein neues Amt antrat, war die Stelle bereits vier Monate unbesetzt, aber natürlich hatte es eine Vertretung in der Zeit gegeben. Ich habe dann schon nach kurzer Zeit ein sehr ausführliches Gespräch mit meiner Vorgängerin führen können und wir haben uns auch später noch getroffen. Dadurch hat die MindMap den Informationen eine Struktur gegeben.

Wie beurteilen Sie jetzt nach einem Jahr diese MindMap?



Auch im Nachhinein gesehen, bietet sie eine gute Struktur. Natürlich ist jeder Mensch anders. Ich hätte es für mich wahrscheinlich etwas anders aufgebaut. Vielleicht könnte man auch noch das eine oder andere

Dokument hinterlegen, zum Beispiel Prozessabläufe usw. Einiges ist auch so nicht eingetreten und dafür haben sich Themen anders gewichtet.

Gibt es etwas, was Sie in Bezug auf den Übergabeprozess anders machen würden?

Im Nachhinein gesehen, wäre es noch besser gewesen, nicht erst nach über zwei Monaten, sondern bereits früher die MindMap zu bekommen. Dann hätte ich noch eher davon profitieren können.

Was meinen Sie grundsätzlich zu der Idee, das Wissen der Ausscheidenden besser für die Nachfolgerinnen und Nachfolger zu dokumentieren?

Ich finde es sehr gut, wenn wir dies viel systematischer tun als bisher. Es gibt doch viele Reibungsverluste, wenn jeder, jede wieder neu anfangen muss. Gerade hier im Amt scheiden in den nächsten Jahren viele wichtige Wissensträgerinnen und Wissensträger aus. Ich kann mir gut vorstellen, dass wir dieses Instrument dann auch nutzen.

Das Gespräch führte Katharina Dahrendorf, Personalamt.

Wissenstransfer bei Organisationsveränderung

Das Thema Wissenstransfer haben wir im Bereich Personalentwicklung zuerst im Zusammenhang mit der demografischen Entwicklung diskutiert (siehe das Projekt ErWin im vorstehenden Beitrag). Dass man es auch aus einer anderen Perspektive sehen

kann, zeigt der folgende Artikel:

Das Instrument eignet sich auch, um Organisationsveränderungen gut vorzubereiten und einem drohenden Wissensverlust bei der Neuverteilung von Aufgaben vorzubeugen!



Kristina Borwitzky, Finanzbehörde / Immobilienmanagement, ist Dipl.-Umweltwissenschaftlerin. Seit April 2011 ist sie mit der Konzeption und Durchführung eines Wissensmanagements für das Immobilienmanagement beauftragt.

Wissensmanagement in der Neuorganisation des Immobilienmanagements der Finanzbehörde

Sachstand und Zielsetzung

Das Immobilienmanagement der Finanzbehörde (Amt 4) befindet sich zurzeit in einer Neuorganisation. Viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden zukünftig neue Aufgabenbereiche wahrnehmen.

Im Zuge dieser Umorganisation wird ein Wissensmanagement eingeführt, das unter anderem auf den Erfahrungen des Projekts ErWin¹ basiert.

Ziel ist es, das vorhandene Wissen der Beschäftigten so aufzubereiten, dass die Einarbeitung für die neuen Stelleninhaberinnen und -inhaber erleichtert wird.

Durchführung in zwei Phasen

In der ersten, bereits abgeschlossenen Phase wurde zunächst ein Interviewleitfaden zur allgemeinen Wissensabfrage für die Referatsleitungen entwickelt, welcher unter anderem Termine, Kontakte, Mitarbeiter-spezialisierung und wichtige Projekte betraf. Anschließend wurden die Interviews durchgeführt. Intention dieser Herangehensweise war es, den Aufwand für die interviewten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu reduzieren und eine belastbare Dokumentation zu ermöglichen. Die Dokumentation der Interviewergebnisse wurde vom jeweils betref-

fenen Interviewpartner im Nachlauf ergänzt und abschließend zentral für den jeweiligen Nachfolger bzw. die Nachfolgerin und deren Bedarfe aufbereitet und zur Verfügung gestellt.

In der Evaluation der Interviewdokumentationen stellte sich heraus, dass diese Form des Wissensmanagements generell als hilfreich eingestuft wurde. Darüber hinaus ergab die Umfrage eine Reihe von Tipps und Wünschen, wie die Inhalte der Fragebögen weiterentwickelt werden können.

In der zweiten Phase, die sich zurzeit in der Umsetzung befindet, werden Interviews zur Wissensabfrage für die restlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erarbeitet. In Abgrenzung zur ersten Befragung ist das Ziel dieser Interviews, die Dokumentation und Darstellung der einzelnen detaillierten Arbeitsprozesse und die damit verbundenen Informationen sicherzustellen. Hierzu zählen unter anderem die Beschreibung von Prozessen, Informationsquellen, Kontakten und Schnittstellen.

Die Ergebnisse der Mitarbeiterinterviews fließen anschließend in die Erstellung einer Prozesslandkarte für das Immobilienmanagement ein.

¹ Vgl. Wille, Tobias: Wissensmanagement - gewusst wie - ErWin macht's vor!, blickpunkt personal 1/2010, S. 28.

MeinungsBilder

Diese Rubrik hat die größte Freiheit zu bieten. Ob feststehende Meinung oder gerade begonnener Gedankengang, ob eine Idee oder eine Person: MeinungsBilder greift unterschiedliche Themen auf oder veröffentlicht

auch Artikel von Externen, beispielsweise aus der Privatwirtschaft. Der Rubrikentitel versteht sich sowohl als „Meinungsabbilder“ als auch als Informant für die eigene Meinungsbildung.



Jutta Schuppe, Zentrum für Personaldienste (ZPD), Leiterin des Geschäftsbereichs PersonalControlling, beleuchtet die Teilzeitarbeit in der hamburgischen Verwaltung.

Frauen – Karriere – Teilzeit...

Denkanstöße einer Personalcontrollerin

Flexible Arbeitszeitmodelle sind en vogue, sie unterstützen eine familiengerechte Personalpolitik und tragen zur Balance von Arbeit und Leben bei. Meist bedeutet dies mehr Angebote an Teilzeitmöglichkeiten. Dies ist gut gemeint! Doch auf der anderen Seite steuern wir in eine Arbeitskräfteknappheit und in einen Wettbewerb um die Besten. Der Trend zu mehr Teilzeitbeschäftigung hat durchaus seine Tücken. Denn weniger arbeiten bedeutet zunächst auch weniger Geld und später geringere Versorgungsleistungen. Und wie beeinflusst Teilzeitarbeit die Karrierechancen?

Wie sieht es nun in der hamburgischen Verwaltung aus?

Die Daten in der Freien und Hansestadt Hamburg (FHH) bestätigen einen bundesweiten Trend: So lässt sich zunächst einmal feststellen, dass in einem Zehnjahresvergleich¹ der Anteil erwerbstätiger Frauen

im Verhältnis zu Männern in der hamburgischen Verwaltung gestiegen ist.

	Summe aller Beschäftigungsverhältnisse	Frauen	Männer
31.12.2000	85.148	50,1 %	49,9 %
31.12.2010	77.453	53,6 %	46,4 %

Allerdings ist auch die geschlechtsspezifische Teilzeitquote der Frauen von **44,9 %** in 2000 auf **49,0 %** in 2010 kontinuierlich gestiegen. Zunächst klingt dies positiv: die FHH, die die Vereinbarkeit von Familie und Berufsleben möglich macht, die Work-Life-Balance ernst nimmt, die auf die Bedürfnisse der Beschäftigten Rücksicht nimmt usw.. Ist die FHH also ein Traum-Arbeitgeber? Wenn ja, warum nehmen so wenig Männer diese Vorteile für sich in Anspruch? Die geschlechtsspezifische Teilzeitquote der Männer ist zwar auch gestiegen, allerdings auf einem sehr viel niedrigeren Niveau von **8,6 %** in 2000 auf **12,5 %** in 2010.

¹ Alle Angaben zu den Daten der Beschäftigten in der FHH sind den Personalstrukturberichten 2001 und 2011 entnommen.

Und hier taucht auch die Frage auf, wie sich Teilzeitarbeit mit Karrierechancen vereinbaren lässt. Denn Arbeit – auch Teilzeitarbeit – ist ja nicht nur Spaß und Zeitvertreib: manch eine und einer soll auch davon leben müssen. So stellt sich nicht nur Controllerinnen und Controllern ganz schnell die Frage: Reicht ein Teilzeitgehalt zum Leben oder ist es lediglich als Teil des Familieneinkommens gedacht. Und was ist, wenn der Traum platzt? Und wie wirkt sich das später auf die Versorgung aus?

Grundsätzlich erhalten Männer und Frauen im öffentlichen Dienst der hamburgischen Verwaltung den gleichen Lohn für die gleiche Arbeit. Dies lässt sich durch die jeweiligen analytischen Stellenbewertungen dokumentieren und ist nicht – wie in der Privatwirtschaft oft – das Ergebnis von Lohnverhandlungen. Unterschiedliche Bezahlungen ergeben sich demnach durch Unterschiede in der Stellenbesetzung, die vorhandene Einkommensdifferenzen bedingen können. Zu untersuchen wären also im Folgenden die Unterschiede

1. in den Eingruppierungen und Bezahlungsstrukturen und
2. bei den Erwerbsunterbrechungen- und -reduzierungen (unter anderem Beurlaubungen und Teilzeitbeschäftigung).

Eingruppierung und Bezahlungsstrukturen

Wie im Personalstrukturbericht 2011 (S. 32) aufgeführt, überwiegt die Anzahl der Frauen sowohl in Laufbahngruppe 1 als auch in Laufbahngruppe 2. In der Betrachtung nach Vollkräften ist der Anteil der Männer in der Laufbahngruppe 2 aber bereits höher als 50 %. Darüber hinaus sind Frauen in beiden Laufbahngruppen stärker in den unteren Bezahlungsgruppen vertreten als Männer.

Seit dem Personalbericht 2008 wird eine gleichstellungsspezifische Darstellung der Einkommensverteilung der Beschäftigten gemessen in Vollkräfteäquivalenten vorgenommen. Damit wird die stark unterschied-

liche Inanspruchnahme von Teilzeitbeschäftigung zwischen Männern und Frauen bereinigt und ist somit nicht vergleichbar mit der tatsächlichen Einkommenshöhe. In der folgenden Tabelle (Daten gemäß Personalstrukturbericht 2011, S. 45) wird deutlich, dass in den unteren Einkommensklassen bis 3.000 Euro der Anteil der Frauen und in den oberen Einkommensklassen ab 3.000 Euro der Anteil der Männer überwiegt.

Einkommensklassen	Anteil Männer	Anteil Frauen
0 – 1.000	46,3 %	53,7 %
➤ 1.000 – 2.000	25,3 %	74,7 %
➤ 2.000 – 3.000	44,4 %	55,6 %
➤ 3.000 – 4.000	59,1 %	40,9 %
➤ 4.000 – 5.000	62,7 %	37,3 %
➤ 5.000	74,2 %	25,8 %

Genau diese Unterschiede sind in den jährlich erscheinenden Tabellen zur Bezahlungsstruktur von Beamtinnen und Beamten und der Arbeitnehmerschaft (vgl. Personalstrukturbericht, S. 47ff.) dargestellt. In einer Analyse dieser Tabellen gilt es daher zu untersuchen, ob Männer und Frauen die gleichen Chancen haben, eine höherwertige Stelle (mit der entsprechenden höherwertigen Bezahlung) zu bekommen, wenn sie es denn wollen. In diesem Zusammenhang sei auf den Personalmanagementbericht 2010 verwiesen, der im Schwerpunkt „Erfahrungsbericht Gleichstellung“ genau diese Thematik aufgreift.

Beurlaubungen und Teilzeitbeschäftigung

Das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend hat am 16.10.2010 im Internet unter der Überschrift Entgeltgleichheit festgestellt: „Nach längeren familienbedingten Erwerbsunterbrechungen und damit verbundenen Einbußen beim Gehalt können Frauen den Einkommensvorsprung ihrer männlichen Kollegen oft nicht mehr aufholen. ... Ziel ist daher eine stärkere Angleichung der durchschnittlichen wöchentlichen Arbeitszeit und der Lebensarbeitszeit von Frauen und Männern, zum Beispiel durch die stärkere Inanspruchnahme der Elternzeit durch Väter.“

Entwicklung der Beurlaubungen in der hamburgischen Verwaltung

Zur Summe aller Beschäftigungsverhältnisse werden auch die beurlaubten Beschäftigten ohne Bezahlung gerechnet. Am 31.12.2000 waren 4.822 Beschäftigte ohne Bezahlung beurlaubt, bis 31.12.2010 sank diese Anzahl stetig auf 2.981 Beschäftigte.

	Anzahl ohne Bezüge Beurlaubter	Anteil ohne Bezüge Beurlaubter	Frauen	Männer
31.12.2000	4.822	5,7 %	88,2 %	11,8 %
31.12.2010	2.981	3,8 %	84,1 %	15,9 %

Die Verteilung nach Geschlechtern hat sich im Zeitablauf nur geringfügig verändert: von **88,2 %** beurlaubten Frauen und **11,8 %** beurlaubten Männern in 2000 auf **84,1 %** beurlaubte Frauen und **15,9 %** beurlaubte Männer im Jahr 2010.

Beurlaubte verdienen während der Beurlaubung zwar kein Geld, aber zumindest verheiratete Paare profitieren vom Ehegattensplitting, egal ob die Eheleute Kinder haben oder nicht. Das Splitting ist besonders lukrativ, wenn einer der Partner gut verdient (meistens der Mann) und seine Frau wenig oder gar nichts. Daher ist es stets eine individuelle Rechnung, ob sich eine frühere Rückkehr wirklich lohnt oder ob das zusätzliche Einkommen bezogen auf die Stundenzahl nicht eher abschreckend wirkt – insbesondere wenn ein Großteil davon zur Finanzierung von zusätzlicher Kinderbetreuung wieder ausgegeben werden muss.

Entwicklung der Teilzeitquote in der hamburgischen Verwaltung

Zudem stieg im gleichen Zeitraum vom 31.12.2000 bis zum 31.12.2010 die Teilzeitquote um **5,9 Prozentpunkte** auf **31,7 %** an.

	Anzahl Teilzeitbeschäftigte	Anteil Teilzeitbeschäftigte	Frauen	Männer
31.12.2000	18.818	25,8 %	82,4 %	17,6 %
31.12.2010	21.102	31,7 %	81,3 %	18,7 %

Die Verteilung nach Geschlechtern hat sich auch bei der Teilzeitarbeit im Zeitablauf nur geringfügig verändert: von **82,4 %** Frauen und **17,6 %** Männern in 2000 auf **81,31 %** Frauen und **18,7 %** Männer im Jahr 2010.

Der Trend ist eindeutig: Während die Summe der Beurlaubungen insgesamt

sinkt, steigt der Bedarf nach Teilzeittätigkeit — allerdings ändert sich das Verhältnis von Männern gegenüber Frauen in beiden Zehnjahresvergleichen nicht signifikant.

Interessant ist auch die Betrachtung der Relation von männlichem und weiblichem Teilzeitumfang: **26,6 %** aller teilzeitbeschäftigten Männer arbeiten weniger als 50 %,

Männer:	3.949	Frauen:	17.153
davon:		davon:	
< 50%	26,6%		17,2%
50 - 59 %	20,0%		26,0%
60 - 69 %	7,4%		12,4%
70 - 79 %	20,5%		24,3%
> 80 %	25,6%		20,1%
	100,0%		100,0%

bei den Frauen aber nur **17,2 %**. **46,1 %** der männlichen und **44,4 %** der weiblichen Teilzeitbeschäftigten arbeiten mehr als 70 %, ein Arbeitsanteil, der auch für Führungskräfte denkbar ist.

Diese Zahlen bestätigen, dass es kaum geschlechtsspezifische Besonderheiten hinsichtlich des Teilzeitumfangs gibt, es sind jedoch überproportional viel mehr Frauen, die überhaupt in Teilzeit arbeiten.

Und hier kommt die Berechnung der Steuerprogression zum Tragen. So wird jede und jeder Teilzeitbeschäftigte genau rechnen, wie viel Nettostundenlohn eine Aufstockung der Teilzeit letztendlich wirklich bringt.

Teilzeit und Führung

Von allen teilzeitbeschäftigten Männern sind 162 Führungskräfte, das entspricht einem Anteil von **4,1 %**; von allen teilzeitbeschäftigten Frauen sind 591 Führungskräfte, das entspricht einem Anteil von **3,4 %**. Was könnte daraus abgeleitet werden? Dass Führungskräfte ihre Aufgaben nicht in Teilzeit erledigen können oder dass nur Vollzeitkräfte Chancen haben, Führungskraft zu werden? Ist also ständige Erreichbarkeit eine Voraussetzung für Führungskräfte und Karriereentwicklung?

Fazit

Um gleiche Karrierechancen zu ermöglichen und zum Beispiel auch den Arbeitsauftrag 131 des Senats umzusetzen: "Der Senat wird für mehr Frauen in Spitzenpositionen der Verwaltung sorgen", müsste es ein Ziel sein, die Dauer familienbedingter Erwerbsunterbrechungen von Männern und Frauen anzugleichen. Dazu muss sich zunächst mal in den Köpfen etwas bewegen! Präsenz allein kann kein Indikator für Engagement und Kompetenz sein.

Daher wäre die FHH als Arbeitgeberin gut beraten, Karriere und Teilzeit zu fördern, um nicht Potenziale von Frauen ungenutzt zu lassen. Es bleibt zu hoffen, dass sowohl die demografische Entwicklung als auch die technischen Möglichkeiten kombiniert mit flexibleren Arbeitszeitmodellen diesen Prozess beschleunigen werden.

Gleichzeitig wären Frauen gut beraten, ihre Abwesenheitszeiten – insbesondere durch langjährige Erwerbsunterbrechungen – zu minimieren, um potentielle Karrierechancen nicht zu vergeben. Die Parameter zur Berechnung des Familieneinkommens und auch die daraus folgenden Versorgungsansprüche dürften durch das neue Scheidungsrecht ebenfalls neu zu bewerten sein. Und außerdem ist natürlich auch für Männer eine ausgeglichene Work-Life-Balance wünschenswert.

Diese Blitzlichter sollen lediglich Ansatzpunkte für weitere und tiefergehende Analysen sein, die bezogen auf die unterschiedlichen Organisationseinheiten, Berufskategorien, Altersgruppen usw. differenziertere Fragestellungen aufwerfen und auch unterschiedliche Zielsetzungen verfolgen können.

Mal „Nein“ sagen!

Unser Jahresthema Psychische Gesundheit geht uns alle an. In seinem Vortrag zur Auftaktveranstaltung am 7. April 2011 präsentierte Herr Dr. Hans-Peter Unger Faktoren, die den Ausbruch einer Burnout-Erkrankung bei jedem Einzelnen von uns begünstigen können:

Persönliche Risikofaktoren für Burnout¹

- Perfektionismus, Idealismus
- Einzelkämpfer/in, alles allein machen
- Alles kontrollieren wollen
- Sich für alles verantwortlich fühlen
- Sich unverzichtbar fühlen
- **Nicht „Nein“ sagen können**
- Es immer allen recht machen wollen
- Harmoniesucht, Abhängigkeit
- Schonhaltung, „Hilflosigkeit“

Sagen Sie öfter mal nein!² Für viele von uns fühlt es sich negativ an, nein zu sagen und damit von der jeweiligen Erwartung oder Regel abzuweichen. Doch gerade darin besteht die Gefahr einer nach und nach wachsenden Überlastung, die sich in einer Negativ-Spirale schließlich zu einem Burnout entwickeln kann.

Der Schlüssel zu einer unbelasteten Ablehnung einer Bitte oder eines Auftrages liegt in der Erkenntnis und Wertschätzung seiner eigenen Bedürfnisse. So wird aus dem negativen Nein ein **positives Nein**, welches mit einem Ja zu seinen eigenen Bedürfnissen beginnt.³

Achten Sie auf sich selbst! „Dann ist Abweichen nicht mehr Ungehorsam, sondern Lebenskunst – ein Burnoutschutz par excellence.“⁴

¹ Unger, Hans-Peter: „Erschöpfung, Burnout, Stresdepression – welche/r MitarbeiterIn ist besonders gefährdet?“, Vortrag bei der Auftaktveranstaltung Psychische Gesundheit am 7. April 2011, Folie 46.

² Nuber, Ursula: „Öfter mal nein sagen!“ in: Psychologie Heute, November 2011, S. 20.

³ Ebenda., S. 23.

⁴ Nelting, Manfred zitiert nach Tenzer, Eva: „Ungehorsam – Prophylaxe gegen Burnout“ in: Psychologie Heute, November 2011, S. 28.

Was war eigentlich...?

Manchmal ist eine Rückschau erhellend für die Zukunft: Veränderungen werden sichtbarer und manche früh verworfene Idee erscheint im Licht der Gegenwart vielleicht

doch noch einmal in einer anderen Perspektive. Deshalb erinnern wir in dieser Rubrik an Ereignisse und legen dauerhaft interessante Artikel wieder auf.



Patrick Heitbrink, Personalamt, dem heute rückblickend auf seinen ersten Computer Commodore C16 schon die Speicherung von Daten mittels einer Datasette¹ höchst antiquiert erscheint, erinnert an ein noch viel älteres, auch in der Verwaltung weit verbreitetes Speichermedium.

Was war eigentlich die Lochkarte?

Wenn wir morgens im Büro den Computer einschalten und kurz darauf die persönlichen Benutzerprofil Daten in Windeseile mit Hilfe des Microsoft Exchange-Servers auf den Rechner geladen werden, machen wir uns normalerweise keine Gedanken darüber, wie mühsam und aufwendig Dateneingabe und Datenspeicherung früher einmal gewesen sind.

Deshalb soll an dieser Stelle an ein sehr frühes – für die damalige Zeit sehr modernes – und lange dominierendes Medium zur Speicherung von größeren Datenmengen erinnert werden: die Lochkarte.

Dazu haben Sie keinen Bezug, sagen Sie? Jeder von Ihnen hatte bestimmt schon einmal mit Dataport zu tun. Dataport war früher das Landesamt für Informationstechnik (LIT), davor die Datenverarbeitungszentrale (DVZ) und davor die **Zentrale Lochkartenstelle**. Na also!

¹ Die Daten wurden mittels eines speziellen „Kassettenrecorders“ auf handelsübliche Musikkassetten gespeichert.

² Bereits Mitte des 18. Jahrhunderts erfand J.-M. Jacquard die ersten lochstreifengesteuerten Webstühle,

Was war die Lochkarte?

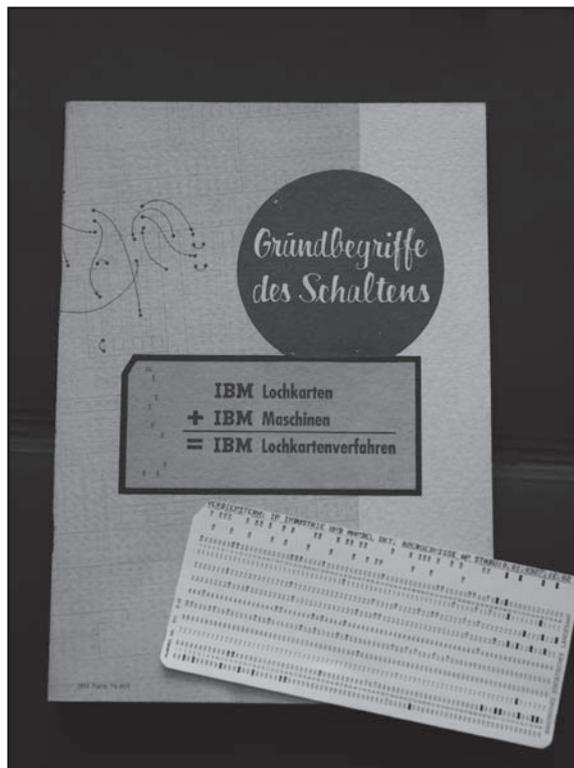
Die Lochkarte war ein aus Spezialpapier gefertigter, in der Datenverarbeitung bis in die 1970er Jahre zur Datenerfassung und -speicherung häufig verwendeter Datenträger. Dateninhalte wurden auf der besagten Karte durch einen Lochcode abgebildet, der mittels elektromechanischer Geräte erzeugt und verarbeitet wurde. Beim heute im Gothenhof ansässigen Statistikamt Nord wurden übrigens bis zur Mitte der 1980er Jahre Lochkarten gestanzt und ausgelesen.

Wo liegt der Ursprung der Lochkarte?

Als Geburtsstunde der später uns bekannten, im Computerbereich vorherrschenden Lochkarte soll das Jahr 1890 gelten. Den Anstoß gab die 10. Volkszählung in den USA im Jahre 1880. Da die Ergebnisse erst sieben Jahre nach der Datenerhebung zur Verfügung standen, beschloss Hermann Hollerith, ein Mitarbeiter des amerikanischen Zensusbüros, dies für die 11. Volkszählung im Jahre 1890 zu verbessern. Inspiriert durch das Lochstreifenverfahren in der Industrie² fasste er den Plan,

woraufhin sich die Automatisierung mittels Lochstreifenverfahren in der Industrie schnell etablierte.

die Daten jedes US-Bürgers auf einer Karte durch das Einstanzen entsprechender Löcher zu speichern und dann mittels einer von ihm entwickelten Zählmaschine sehr viel schneller und präziser auszuwerten. Trotz einer zwölfmal höheren Datenmenge im Vergleich zur Volkszählung des Jahres 1880 war die Auswertung dieses Mal bereits zwei Jahre nach der Datenerhebung beendet! Von da an war der Siegeszug der Lochkarte sowohl im öffentlichen Sektor als auch in der Wirtschaft nicht mehr aufzuhalten. Die seitdem als **Hollerithkarte** bezeichnete Lochkarte fand schließlich 1928 mit einem Ausmaß von 18,7 x 8,3 cm und einer Dicke von 0,17 mm ihr endgültiges, standardisiertes Format.



So wurde früher gespeichert - gestanzte Lochkarte

ausgeführt wird. Nach dem gleichen Muster konnten Daten gespeichert und dann später wieder sichtbar gemacht werden.

Stellten die ersten Hollerithkarten 1890 noch insgesamt 240 Positionen für mögliche Löcher zur Verfügung, so steigerte sich dies im Laufe der Jahre zu 80 Spalten mit je zwölf Positionen im Jahre 1928.⁴ Zunächst konnte pro Spalte nur ein Loch für Ziffern genutzt werden, später ein zweites für Großbuchstaben und dann ein drittes für Sonderzeichen.

1964 war schließlich eine Sechsfachlochung möglich,

womit eine gesamte Lochkarte einer Zeile Text entsprach und eine Spalte einer Zeichenposition in der Zeile.

Wie funktionierte die Lochkarte?

Im Grunde geht die Lochkarte auf die Funktionsweise von Spieldosen zurück und fast jedem müsste das Lochstreifenverfahren von auch heute noch häufig zu beobachtenden Drehorgelspielern bekannt sein.

Die Datenspeicherung auf einer Lochkarte verfolgt das Grundprinzip, die für eine spezielle Funktion eines Automaten relevanten Daten in geeigneter Form zu kodieren. Bei der Lochkarte werden dazu entsprechend des jeweiligen Codes an bestimmten Stellen Löcher in das Spezialpapier gestanzt. Diese spezielle Abfolge von Löchern auf der Karte kann dann jederzeit durch ein Lesegerät abgelesen und dekodiert werden³, so dass daraufhin automatisch die beim Einstanzen der Löcher beabsichtigte Funktion

Stellen Sie sich zum Schluss einfach einmal vor, Sie müssten die auf einer 80 Gigabyte-Festplatte gespeicherten Daten (die Festplatte in Ihrem Rechner zuhause ist wahrscheinlich sogar wesentlich größer) per Lochkarten verwalten. Dann hätten Sie es dabei mit einer Milliarde (!) Lochkarten zu tun, was einem Lochkartenstapel von 170 km Höhe entspräche.

Sie werden jetzt sicher schmunzeln. Aber wer kann schon sagen, wie sehr sich die Leserinnen und Leser des blickpunkt personal in 50 Jahren über einen Artikel amüsieren werden, der den Titel trägt: „Was war eigentlich die Festplatte?“

³ Dies kann in mechanischer, pneumatischer, optoelektronischer oder auch elektromechanischer Form geschehen.

⁴ Dies wurde durch IBM eingeführt und noch heute geht die maximale Zeilenlänge von knapp 80 Zeichen in E-Mails und Textdateien auf dieses Lochkartenformat zurück.

Kurzmitteilungen

Kurze Nachrichten, Hinweise und Informationen, die uns noch kurz vor Redaktions-

schluss erreicht haben und die wir Ihnen nicht vorenthalten möchten.

Karin Kropp, Zentrum für Personaldienste, Projekt ePers

Projekt KoPers: Aktuelle Informationen kurz gefasst

Mit der Zuschlagserteilung an die Firma Personal & Informatik AG (P&I) konnte Dataport das Vergabeverfahren abschließen. Damit ist in Schleswig-Holstein und Hamburg die Grundlage für die Einführung eines gemeinsamen modernen Verfahrens für das Personalmanagement geschaffen worden. Seit Mai 2011 ist das Projekt KoPers in der Umsetzungsphase, der Projektabschluss ist zum 1. März 2014 geplant.

Was wird sich ändern?

Wir werden mit dem neuen IT-Verfahren zum Beispiel durchgängige elektronische Geschäftsprozesse einführen und neue moderne Elemente etablieren. Dies soll die Arbeit aller Kollegen und Kolleginnen in den Personalabteilungen erleichtern, gleichzeitig profitieren unsere Beschäftigten von einer verbesserten Servicequalität. Die Lenkungsgruppe ePers hat beschlossen, dass für Hamburg kein Shared Service Center eingeführt wird. Wir werden dieses Verfahren in den bestehenden Organisationsstrukturen einführen.

Was ist uns wichtig?

Uns ist es wichtig, dass sich die Kollegen und Kolleginnen in den Personalabteilungen direkt und regelmäßig informiert fühlen. Deswegen haben wir zeitnah nach dem Zuschlag im Juni 2011 eine dreistündige Dialogveranstaltung durchgeführt, in der Personalleiter/-innen und Projektbeteiligte über die neue Standardsoftware und das weitere Vorgehen im Projekt informiert wurden.

Ab Oktober 2011 werden Kollegen und Kol-

leginnen aus den Behörden das Projekt als Behördenkoordinator/in begleiten, hierzu hat es bereits eine erste gemeinsame Veranstaltung am 24.10.2011 gegeben. Sie sollen die ab Jahresende anstehende Phase der Sollprozessgestaltung aktiv begleiten und als „Drehscheibe“ für den Informationsaustausch zwischen Behörde und Projekt fungieren.



Dialogveranstaltung zur Vorstellung des neuen Verfahrens am 22.06.2011

Natürlich ist es uns auch ein wichtiges Anliegen, die Kollegen und Kolleginnen in den Personalabteilungen, die momentan mit der Standardsoftware PAISY arbeiten, direkt zu erreichen. Auch hier laufen unsere Planungen auf Hochtouren. Wir werden unter anderem in Kürze mit einem Projekt-Newsletter starten, der zielgruppengerecht über die Fortschritte im Projekt informiert.

Weitere Informationen zu den Projektzielen und Aktivitäten des Projektes ePers/KoPers finden Sie auch im FHHportal auf dem Behördenportal Zentrum für Personaldienste unter Übersicht/Projekte.

Janne Klöpfer, Personalamt

Jahresthema „Psychische Gesundheit“

Seit Jahren steigt die Zahl der Menschen, die auf Grund seelischer Belastungen krank werden und deshalb über längere Zeiträume nicht arbeiten können. Auch scheiden immer mehr Beschäftigte wegen psychischer Erkrankungen vorzeitig aus dem Berufsleben aus. Das trifft nicht nur auf die private Wirtschaft zu, sondern ebenso auf den öffentlichen Dienst.

Die Auseinandersetzung mit dem Thema ist weder für betroffene Menschen noch für Führungskräfte, Kolleginnen und Kollegen einfach. Allzu häufig prägen Vorurteile und Berührungsängste den Umgang damit. Um dies zu ändern, hat die betriebliche Gesundheitsförderung in der hamburgischen Verwaltung 2011 – als erstes gemeinsames Jahresthema überhaupt – die „Psychische Gesundheit“ in den Mittelpunkt gestellt.

Unter dem Motto „Psychische Gesundheit fördern, erhalten, stärken“ bieten die Behörden und Bezirksamter, die Landesbetriebe und Einrichtungen vielfältige Veranstaltungen an. Sie informieren in Vorträgen über die auslösenden Faktoren und die

vielfältigen Erscheinungsformen von Belastungsstörungen oder greifen das Thema etwa im Rahmen von Teamentwicklungsmaßnahmen auf. Ziel ist insbesondere, Vorurteile gegenüber belasteten Beschäftigten abzubauen und die Führungskräfte für dieses Thema zu sensibilisieren.

Im Personalportal hält der Bereich Gesundheit unter der Rubrik Arbeitsplatz eine eigene Seite zum Jahresthema mit internen und externen Anlaufstellen sowie Broschüren und Ratgebern für Betroffene bereit. Die eigenen Ressourcen zu stärken, ist auch das Ziel der Seminare, die das Zentrum für Aus- und Fortbildung hierzu anbietet. Die Themen reichen dabei von Stressbewältigung über die Kunst, Belastungen gelassener zu begegnen, bis hin zum Umgang mit psychisch auffälligen Beschäftigten.

Alle Veranstaltungen stoßen auf sehr großes Interesse bei den Beschäftigten. Deshalb wird das Thema „Psychische Gesundheit“ im Rahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung im nächsten Jahr fortgesetzt.

Jutta Widersprecher, Finanzbehörde, **Wolfgang Heidenreich**, Bezirksamt Hamburg-Mitte, **Axel Jansen**, Bezirksamt Hamburg-Nord, AG Projektgrundsätze

FHH Projekt-Portal - Neue Informationen zum Projektmanagement für Sie im FHHportal

Wussten Sie, dass es in der FHH Projektgrundsätze gibt? Die gültigen Projektgrundsätze stammen aus dem Jahr 1993 und wurden in einem Stadium entwickelt, in dem es noch wenige Erfahrungen in der Projektarbeit gab. Seitdem haben sich die Rahmenbedingungen verändert und Projektarbeit ist aus dem Arbeitsalltag nicht mehr wegzudenken.

Um die bestehenden Projektgrundsätze zeitgemäß anzupassen, hat sich seit Januar 2011 eine behördenübergreifende Arbeitsgruppe (AG) unter der Federführung der Finanzbehörde (Amt 1) deren Weiterentwicklung angenommen. Die Mitglieder dieser AG hatten bereits anhand einer Vielzahl von Projekten wertvolle Projekterfahrungen gesammelt, die in die AG-Arbeit eingeflossen sind. Sie haben sich neben eigenen Kenntnissen auf Ergebnisse eines Workshops im Rahmen der Jahrestagung 2010 der Organisations-, Haushalts- und IT-Leitungen gestützt sowie hamburg- und bundesweit vergleichbare Regelungen, Vorgaben und Erfahrungen in die Arbeit einfließen lassen.

Ergänzend sind die Erfahrungen von den Projektleitungen komplexer Großprojekte der Stadt in die Arbeit eingeflossen. Alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der FHH wurden über einen Blog um Qualitätssicherungsbeiträge zu den AG-Entwürfen gebeten. Abschließend wurden die Projektgrundsätze verwaltungsintern und durch eine externe Projektberatungsfirma qualitätsgesichert.

Anforderungen an Projekte und projektähnliche Vorhaben sind sehr unterschiedlich. Die neuen Projektgrundsätze und die über

das Projektportal zur Verfügung gestellten Hilfen sollten diese Vielfalt und die dafür notwendige Flexibilität nicht einschränken. So hat die AG sich bemüht, die Standardisierung auf ein Mindestmaß zu beschränken. Ziel unserer AG ist es, die Projektarbeit in Hamburg zu vereinheitlichen und zwar auf Basis so genannter best-practice-Hilfen und -Methoden.

Die (neuen) Projektgrundsätze zusammen mit dem Infrastrukturkonzept zum Projektmanagement und den vielen Arbeitshilfen sind ein Ergebnis, das sich sehen lassen kann.

Die Projektgrundsätze werden in Zukunft von allen FHH-Beschäftigten für Projekte angewendet, auch dann, wenn bei kleineren Vorhaben zwar eine vollständige Projektorganisation nicht erforderlich ist, aber übergreifende Aufgabenstellungen eine Bearbeitung außerhalb der Linienorganisation erfordern. Unser Ziel ist es, in der FHH die Projektarbeit zu vereinheitlichen und die Projektqualität insgesamt zu steigern.

Wir haben darum neben den Projektgrundsätzen im August 2011 ein Projekt-Wissenscenter eingerichtet, das als zentraler Ansprechpartner und Berater zum Projektmanagement aufgebaut wird.



Kontakt:
Finanzbehörde
FB111 / Projekt-Wissenscenter
Sabine Mielke
Tel.:428 23-1552
E-Mail:sabine.mielke@fb.hamburg.de

Fachlich unterstützt wird das Projekt-Wissenscenter durch einen behördenübergreifenden Qualitätszirkel.

Seit August 2011 haben wir es gemeinsam geschafft, für Sie das FHH Projekt-Portal einzurichten, das Ihnen über das FHHportal zugänglich ist. Darin finden Sie die Informationen und Arbeitshilfen, die Sie für die Projektarbeit benötigen. Wir wollen damit das Wissensmanagement (Erfahrungssicherung) aufbauen und insbesondere die Behörden und Ämter besser vernetzen.

Das FHH Projekt-Portal wird fortlaufend weiterentwickelt. Schon jetzt finden Sie darin neben den Projektgrundsätzen qualitätsgesicherte Arbeitshilfen und Checklisten. Dazu gehören beispielsweise nützliche Dokumente zur Auftragsklärung, Stakeholderanalyse, Projekteinsatz bis hin zum Risikomanagement, dem Berichtswesen und zur Erfahrungssicherung.

Ein Hauptelement ist das Projektmanagement-Prozessmodell. Dieses finden Sie online im FHHportal unter: <http://fhhportal.stadt.hamburg.de/websites/1009/Projektgrunds%c3%a4tze/Seiten/PM-Prozessmodell.aspx>.

An Hand des Projektmanagement-Prozessmodells sind die für FHH-Projekte einzuhaltenen Mindeststandards ablesbar. Inhalte, die neben den Mindeststandards aufgeführt sind, sollten bei Bedarf ebenfalls Beachtung finden und können gegebenenfalls eine ebenso große Bedeutung für ein Projekt aufweisen. Detaillierte Beschreibungen sind in der DIN 69901 nachlesbar. Für die nicht gefüllten Bereiche sind nach Bedarf zusätzliche zu beachtende Inhalte durch den Auftraggeber, die Lenkungsgruppe sowie die Projektleitung festlegbar.

Sie sind herzlich eingeladen, einfach einmal reinzuschauen! Und wenn es Ihnen gefällt, können Sie es sich gleich als Favoriten einrichten.

Wirklich erfolgreich können wir nur sein, wenn alle Projektbeteiligten unsere Portal-Angebote nicht nur nutzen, sondern auch bereit sind, ihre Erfahrungen und Beiträge hier für andere zur Verfügung zu stellen. Sie können so andere Kollegen und Kolleginnen in gleicher Situation unterstützen. Ihre Kritik, Beiträge und Ideen für unser Portal sind daher sehr willkommen. Sie finden das FHH-Projekt-Portal ganz leicht. Es ist als eigenständiges Themenportal im FHHportal-Navigator aufgeführt.

Der Link lautet: <http://fhhportal.stadt.hamburg.de/websites/1009/Seiten/default.aspx>.

Vorbildliche Online-Berufsorientierung ausgezeichnet

Der dbb beamtenbund und tarifunion zeichneten das Personalamt mit einem Preis für ein besonders innovatives Internetangebot aus. Prämiert wurde die Software „C!You – start-learning@hamburg“ des Zentrums für Aus- und Fortbildung.



Der Innovationspreis wurde erstmalig in einem Wettbewerb mit dem Motto „Öffentlicher Dienst: **Ideen für alle**“ vergeben. Die prämierte Software bietet Bewerberinnen und Bewerbern für Ausbildung und Studium eine Online-Selbsteinschätzung zur Berufsorientierung. Sie ist bisher einzigartig in den öffentlichen Verwaltungen Deutschlands und gilt nun als Best-Practice im öffentlichen Arbeitgebermarketing.

Der Leiter des Personalamtes, Herr **Dr. Volker Bonorden**, nahm den Sonderpreis im dbb forum berlin entgegen. **Olaf Scholz**, Erster Bürgermeister der Freien und Hansestadt Hamburg, wertete den Preis auch als Anerkennung für das ganzheitliche strategische Personalmanagement in der hamburgischen Verwaltung.



Dr. Volker Bonorden bei der Preisverleihung (© Marco Urban).

Ausblick

Mit der nächsten Ausgabe werden wir im Schwerpunkt das siebte Personalforum

vom 3. November 2011 dokumentieren. Bis dahin! Ihr Redaktionsteam.

blickpunkt@personalamt.hamburg.de

Impressum

Herausgeber:
Dr. Volker Bonorden
Senat der Freien und Hansestadt Hamburg
Personalamt
Steckelhörn 12
20457 Hamburg

Telefon: (040) 4 28 31- 14 10
Telefax: (040) 4 28 31- 22 26

Redaktion und Druckvorbereitung:
Katharina Dahrendorf (verantwortliche Redakteurin)
Elisa Budiman, Kristin Hecker, Patrick Heitbrink, Janne Klöpfer, Ilse Manecke,
Janina Nehls, Britta Rolle, Susanne Walter, Diana Winkler-Büttner

eMail:
blickpunkt@personalamt.hamburg.de

Layout:
Susanne Walter

Farbiges Foto Titelseite: © Lizzy Tewordt / PIXELIO

Druck:
Druckerei der JVA Fuhlsbüttel
Suhrenkamp 92
22335 Hamburg

Material:
Mundoplus, 100% Altpapier

Auflage:
1.250 Stück

Ausgabe:
15. Jahrgang, Dezember 2011

Erscheinungsweise:
Dreimal jährlich

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

Der Inhalt dieser Ausgabe ersetzt keine offiziellen Rundschreiben des Personalamtes.

Anmerkung zur Verteilung:

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

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

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

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

