



Senat der Freien und Hansestadt Hamburg  
Personalamt



Aktuelles, Aktivitäten, Aussichten

# blickpunkt personal

## Siebtes Personalforum am 03.11.2011

Siebtes Personalforum am 03.11.2011	
9.00 – 9.15	Begrüßung der Teilnehmerinnen und Teilnehmer Dr. Volker Bonorden
9.15 – 10.15	Eröffnungsvortrag <b>Passen wir eigentlich (noch) zusammen? - Arbeitsstrukturelle Ursachen von Burnout</b> Gabriele Buruck (TU Dresden)
10.30 – 12.00	Vormittagsforen (Fünf Themen à 1,5 Stunden)
13.00 – 14.30	Mittagsforen (Fünf Themen à 1,5 Stunden)
14.45 – 15.45	Nachmittagsforen (Fünf Themen à 1 Stunde)







**Dr. Volker Bonorden**  
Leiter Personalamt

## Liebe Leserinnen, liebe Leser,

Sie halten den blickpunkt personal zum siebten Personalforum 2011 in den Händen. Die Personalforen, die alle zwei Jahre stattfinden, sind damit zu einer Institution in der Freien und Hansestadt Hamburg (FHH) geworden. Seit Anfang an ist das Personalforum an ein Ort des Begegnens und Treffens der „Community“ der Personalerinnen und Personaler der hamburgischen Verwaltung.

Seit 2009 ist die Zielgruppe wie in den Anfangsjahren wieder stärker auf die Personalleitungen fokussiert. Ein Vorgehen, das sich im Wechsel mit den Personalleitungstagen bewährt hat. Wiederum hatte eine Vorbereitungsgruppe aus einigen Personalleiterinnen und Personalleitern der Behörden und Ämter dem Personalamt Impulse für die Themen und Struktur des Forums gegeben.

In der nachfolgenden Ausgabe vom blickpunkt personal finden Sie Zusammenfassungen der einzelnen Foren. Die Folien haben wir im Sharepoint der Personalleitungen unter <http://fhhportal.stadt.hamburg.de/websites/0004/ag/personal-leitung/Personalforum/Forms/AllItems.aspx> für Sie abgelegt.

Das siebte Personalforum wurde eröffnet durch einen Vortrag von Frau Gabriele Burck (Technische Universität Dresden) zum Thema „Passen wir eigentlich (noch) zusammen? Arbeitsstrukturelle Ursachen von Burnout“ und war damit wieder ein wichtiges Thema der Betrieblichen Gesundheitsförderung, was deutlich macht, dass wir am Ende des ersten Jahres des Jahresschwerpunkts

Psychische Gesundheit noch mittendrin sind. Das Thema wurde anschließend in einem Forum weiter diskutiert.

Traditionell fanden auch wieder Foren zu den aktuellen Entwicklungen im Tarif-, Beamten-, Besoldungs- und Versorgungsrecht statt. Daneben wurde ein bunter Strauß aktueller Themen angeboten, aber lesen Sie selbst.

Lassen Sie mich die erste Ausgabe von blickpunkt personal des Jahres 2012 zum Anlass nehmen, mich als Herausgeber von Ihnen zu verabschieden. Nach fast 17-jähriger Leitung des Personalamtes werde ich zum Ende Mai 2012 aus Altersgründen in den Ruhestand versetzt. Ich bedanke mich bei allen, die uns von der ersten Ausgabe 1997 bis heute als Leserinnen und Leser sowie aktive Mitgestalterinnen und Mitgestalter aus den Behörden und Ämtern - aber auch aus anderen Ländern, privaten Unternehmen und Organisationen - die Treue gehalten haben. Mein ganz besonderer Dank gilt dabei den jeweiligen Redaktionsteams im Personalamt für blickpunkt personal, bei denen die redaktionelle Federführung für bisher 65 Ausgaben lag.

Ich sage tschüß und wünsche den Personalerinnen und Personalern in der hamburgischen Verwaltung insbesondere vor dem Hintergrund der schwierigen Haushaltslage für ihre zukünftige verantwortliche Arbeit weiterhin immer die notwendige Handbreit Wasser unter dem Kiel.

Ihr

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'J. Burck', written in a cursive style.

**Die Redaktion:**

Dieses war das letzte von insgesamt 62 Editorials, mit denen Dr. Volker Bonorden den blickpunkt personal eingeleitet hat. Die erste Ausgabe erschien im Frühjahr 1997 unter dem Titel „Ohne Personal läuft nichts!“. Der blickpunkt sollte ein Forum sein, „das die Vielzahl personalrelevanter Themen bündelt und verständlich aufbereitet. „blickpunkt personal“ versteht sich als ein wesentlicher Beitrag zur Verbesserung der überbehördlichen Information und Kooperation.“ So steht es im Editorial der ersten Ausgabe. Und so könnte es auch noch in dieser Ausgabe stehen! Herr Dr. Bonorden hat nicht nur diese Publikation, sondern auch das Personalmanagement der Freien und Hansestadt Hamburg in den letzten beiden Dekaden maßgeblich geprägt. Als „Gründer“ des Gesprächsforums Personalmanagements, als Verhandlungspartner der Spitzenorganisationen der Gewerkschaften und Berufsverbänden bei vielen zentralen Themen wie dem Beurteilungswesen oder der Gleitzeitordnung und und und.

Wir wünschen ihm alles Gute und vor allem Gesundheit für seinen neuen Lebensabschnitt!

# Inhalt

## Plenumsvortrag

Passen wir eigentlich (noch) zusammen? Arbeitsstrukturelle Ursachen von Burnout.....	4
Forum 1: Vertiefende Diskussion des Eröffnungsvortrages Passen wir eigentlich (noch) zusammen? Arbeitsstrukturelle Ursachen von Burnout .....	7
Forum 2: Was gibt es Neues? – Aktuelles Tarifrecht und Richtlinien für Abfindungen.....	10
Forum 3: KoPers / ePers – Wo stehen wir? .....	14
Forum 4: Lerntransfer – Wie verbunden sind Lernen und Arbeiten? Optimierung von Lernergebnissen durch Verknüpfung von Lernprozessen in der Fortbildung und am Arbeitsplatz .....	17
Forum 5: „Von AB bis BO“ – Neues aus dem PersonalControlling .....	22
Forum 6: Die UN-Behindertenrechtskonvention – Alles wird anders - oder doch nur eine große Seifenblase? .....	25
Forum 7: Führung im Fokus – Was brauchen erfolgreiche Führungskräfte heute? .....	28
Forum 8: Neues aus der ZPD-Projektarbeit.....	31
Forum 9: Aktuelle Entwicklungen im Beamtenrecht .....	35
Forum 10: Von Online-Seminaren zu Learning-Nuggets: Qualitätsstandards im Bereich E-Learning .....	37
Forum 11: Verwendungsbreite – ein Mythos?.....	40
Forum 12: Aktuelle Themen aus dem Besoldungs- und Versorgungsrecht .....	42
Forum 13: Einblicke in die „neue“ Entgeltordnung der Länder.....	45
Forum 14: Job sucht Bewerbungen – Anforderungsprofile in Stellenausschreibungen .....	47
Forum 15: Was hat uns die IT-Qualifizierungsoffensive gebracht? – Ergebnisse der Evaluation.....	49
Ausblick .....	52

# 7. Personalforum

Diese Ausgabe von blickpunkt personal führt Sie durch das Siebte Personalforum vom 3. November 2011. Den Anfang macht Frau Buruck von der TU Dresden mit einem Vor-

trag über die arbeitsstrukturellen Ursachen von Burnout. Es folgen dann die Berichte aus insgesamt 15 Foren. Wir wünschen Ihnen eine anregende Lektüre!



**Gabriele Buruck**, TU Dresden, ist Expertin für das Thema „psychische Belastungen in der Arbeitswelt“. Sie hat in den letzten Jahren am Lehrstuhl für Arbeits- und Organisationspsychologie an der Technischen Universität Dresden diverse Forschungsprojekte hierzu durchgeführt und dabei die Praxis nicht aus dem Blick verloren.

## Passen wir eigentlich (noch) zusammen?

### Arbeitsstrukturelle Ursachen von Burnout

Der Vortrag wurde zusammengefasst von Elisa Budiman und Janne Klöpfer, Personalamt

Geht es um das mittlerweile sehr populäre Thema Burnout, steht häufig die Frage im Mittelpunkt, welche Menschen besonders gefährdet sind, in ihrem Beruf auszubrennen und wie sich der Einzelne davor schützen kann. In ihrem Eröffnungsvortrag zum Siebten Personalforum lud die Diplom-Psychologin Gabriele Buruck vom Lehrstuhl für Arbeits- und Organisationspsychologie an der Technischen Universität Dresden die Teilnehmerinnen und Teilnehmer zu einem Wechsel der Perspektive ein.

Unter dem Titel „Passen wir eigentlich (noch) zusammen?“ richtete sie den Blick auf die möglichen arbeitsstrukturellen Ursachen eines Burnouts. Nicht eine persönliche Schwäche, sondern die fehlende Übereinstimmung zwischen den Merkmalen einer Person und den Merkmalen ihrer Arbeit bildet in dieser Betrachtungsweise den Hintergrund für die Entstehung eines Burnouts. Die Ursachen für eine emotionale Erschöpfung und eine verminderte Leistungsfähig-

keit liegen damit nicht allein bei der betroffenen Personen; es ist aber auch nicht nur die Arbeit als solche, die zum Ausbrennen führt. Stattdessen geht es um die Frage der Passgenauigkeit: Bringt ein Mensch die für seine Arbeit notwendigen Kenntnisse und Eigenschaften mit und verlangt ihm die Arbeit das ab, was er geben kann oder geben möchte? Bei der Suche nach den Ursachen eines Burnouts rücken damit neben den Persönlichkeitsmerkmalen die Arbeitsbedingungen in den Vordergrund.

#### **Herausforderungen der modernen Arbeitswelt**

Zu Beginn erläuterte Gabriele Buruck die Herausforderungen der modernen Arbeitswelt, die das direkte Arbeitsumfeld beeinflussen und unter Umständen zu einer psychischen Überlastung führen können. Dazu gehören

- der zunehmende Leistungs- und Wettbewerbsdruck (ökonomische Globalisierung),

- die gestiegenen Anforderungen an Flexibilität, Mobilität und Anpassungsfähigkeit,
- die zunehmende Arbeitsplatzunsicherheit und das Risiko des Arbeitsplatzverlustes sowie
- die begrenzte Beschäftigungsfähigkeit älterer und leistungseingeschränkter Personen und ein beschränktes Arbeitsplatzangebot.

Das Risiko, aufgrund einer psychischen Störung arbeitsunfähig zu werden, steige mit zunehmendem Alter an. Aber auch bei jungen Menschen seien psychische Belastungen und Verhaltensstörungen die Hauptursache von langen Erkrankungszeiten mit mehr als 15 Arbeitsunfähigkeitstagen im Durchschnitt.

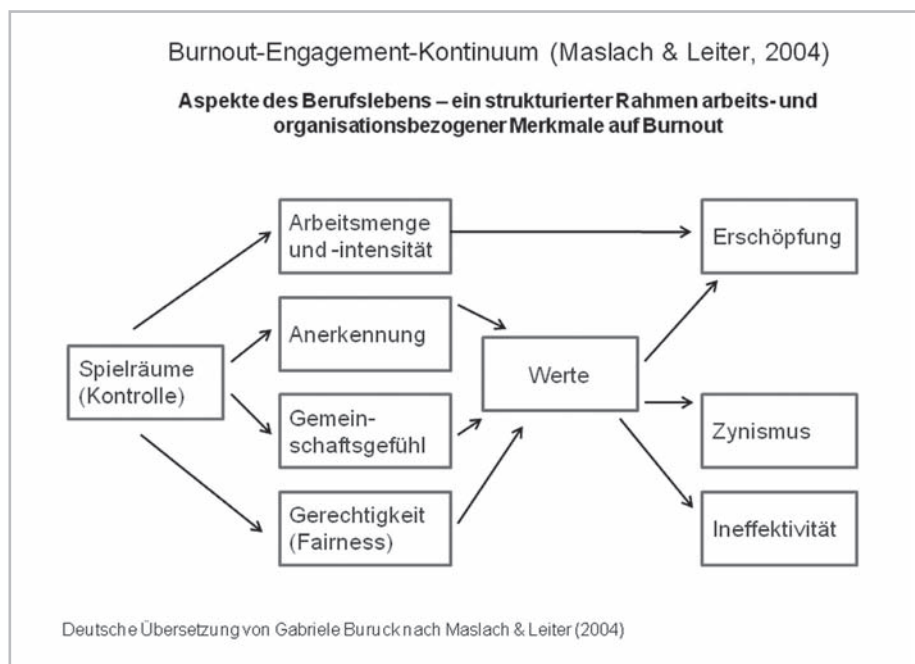
Nur kurz ging die Referentin auf das Phänomen ein, dass sich Symptome, die als typisch für ein Burnout gelten, auch bei Gruppenprozessen – etwa im Rahmen von Projektarbeit – zeigen können. Hier verlaufe die Entwicklung nach einem enthusiastischen Beginn über nachfolgende Phasen wie beispielsweise Überforderung, Schuldsuche und Hilflosigkeit bis hin zur Erschöpfung, die sich in der Auflösung der Gruppe manifestiere. Ursächlich hierfür sei – ebenso

wie bei Personen – die fehlende Reziprozität (Gegenseitigkeit) auf der interpersonalen Ebene, der Team- und der Organisationsebene.

**Definition Burnout**

Für das Burnout-Syndrom gibt es verschiedene Definitionen. Gabriele Buruck erläuterte den von ihr favorisierten sozialpsychologischen Ansatz, den die Psychologin Christina Maslach Anfang der achtziger Jahre formuliert hatte. Demnach sei Burnout ein „...Syndrom, das aus emotionaler Erschöpfung, Depersonalisierung und verminderter subjektiver Leistungsfähigkeit besteht und hauptsächlich auf interaktionsspezifische chronische Belastungen zurückzuführen ist.“

Bezogen auf die Arbeitswelt lohnt sich nach Auffassung der Referentin ein Blick in die Schweiz. Hier sei das Thema Burnout schon vor längerer Zeit in der arbeitswissenschaftlichen und gesellschaftlichen Diskussion angekommen. Hilfreich für den Umgang mit dem Phänomen und zur differenzierteren Betrachtung des Syndroms sei eine Definition des Swiss Expert Network on Burnout. Dessen Fachleute hätten Burnout 2010 beschrieben als „...eine arbeitsassoziierte Stressreaktion, die zu



einem anhaltenden negativen Gefühlszustand bei normalen Individuen führt [...]. Es ist das Resultat eines nicht Zusammenpassens von Arbeitsplatz und Mitarbeiter in den sechs Bereichen: Arbeitsmenge, soziales Umfeld, Unterstützung, Werte, Fairness und Kontrolle. Besteht ein Ungleichgewicht in einem oder mehreren dieser Bereiche, reichen die Ressourcen des Individuums nicht mehr, um mit den Bedingungen am Arbeitsplatz richtig umzugehen.“

### **Risikogrößen von Burnout**

Diese Beschreibung zeige den zentralen Einfluss der Arbeitswelt auf das Risiko, an einem Burnout-Syndrom zu erkranken. Zur Veranschaulichung der arbeitsstrukturellen Risikogrößen präsentierte die Referentin ein Schaubild, das 2004 in Anlehnung an die Forschungsergebnisse von Maslach & Leiter entstand. Die Grafik zeigt die Zusammenhänge der Risikogrößen Spielräume bzw. Kontrolle am eigenen Arbeitsplatz, Arbeitsmenge und -intensität, Anerkennung, Gemeinschaftsgefühl, Gerechtigkeit bzw. Fairness und Werte. Wirken diese Risikogrößen dauerhaft negativ auf eine Person, so kann es zu den Faktoren von Burnout führen: Erschöpfung, Zynismus und Ineffektivität.

Eine Chance zur Burnout-Prävention sieht Gabriele Buruck darin, die Risikogrößen am Arbeitsplatz zu erkennen und die Arbeitsbedingungen positiv zu gestalten. Hierzu hat sie am Lehrstuhl für Arbeits- und Organisationspsychologie an der Technischen Universität Dresden ein Lehrmodul entwickelt, das in unterschiedlichen Organisationen eingesetzt werden kann und in verschiedenen Pilotstudien erprobt wurde. Das Instrument setzt sich aus einer Selbsteinschätzung

der Teilnehmerinnen und Teilnehmer sowie einer anschließenden Seminarreihe zusammen. Die einzelnen Prozessphasen erläuterte die Referentin wie folgt:

- In einem ersten Schritt werden die Begriffe der Risikogrößen besprochen und die Teilnehmerinnen und Teilnehmer ordnen sich selbst ein. Auf diese Weise findet eine Gefährdungsanalyse statt und das Burnout-Risiko kann ermittelt werden.
- Im zweiten Seminarmodul werden Kompetenzen zur Emotionsregulierung vermittelt, der Konflikt Arbeit und Familie sowie das Thema Präsentismus in Bezug auf Burnout behandelt.
- Im dritten Teil der Seminarreihe erarbeiten die Teilnehmerinnen und Teilnehmer in Kleingruppen gemeinsam die Risikogrößen und entwickeln Maßnahmen zur Prävention von Burnout in ihrer Organisation.

Erste Erfolge mit dem Instrument konnte die TU Dresden zum Beispiel in einem Projekt mit den sächsischen Finanzämtern erzielen.

Passen wir eigentlich noch zusammen – die Arbeit und ich? Diese Frage muss jede und jeder für sich beantworten. Und jeder sollte wissen: Wenn meine Stelle und ich nicht (mehr) zusammenpassen, kann dies das Risiko eines Burnouts erhöhen. Umgekehrt gilt: Verstehen wir uns gut, die Arbeit und ich, vermindert dies das Risiko arbeitsbedingter psychischer Belastungen. Aus diesem Grund hat die Betrachtung psychischer Belastungsfaktoren im Rahmen der Gefährdungsbeurteilung einen so hohen Stellenwert.



Vertiefende Diskussion des Eröffnungsvortrags mit Gabriele Buruck, TU Dresden und Dr. Michael Peschke, Leiter des AMD.

## Forum 1: Vertiefende Diskussion des Eröffnungsvortrages Passen wir eigentlich (noch) zusammen?

### Arbeitsstrukturelle Ursachen von Burnout

Die Diskussion wurde moderiert von Janne Klöpfer und zusammengefasst von Elisa Budiman, Personalamt

Etwa 40 Teilnehmerinnen und Teilnehmer nutzten die Gelegenheit, einzelne Aspekte des Vortrages aus dem Eröffnungsvortrag vertiefend und mit Bezug auf die Praxis zu diskutieren.

#### Wie können Vorgesetzte in der Praxis unterstützt werden?

Einleitend wurde die Frage aufgeworfen, wie Vorgesetzte unterstützt werden können, im Rahmen des betrieblichen Eingliederungsmanagements (BEM) Gespräche mit Beschäftigten zu führen, die von Burnout betroffen sind. Das BEM ist gesetzlich vorgeschrieben. Den Vorgesetzten sowie anderen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die BEM-Gespräche führen, fehlen jedoch häufig die notwendigen Kenntnisse und Kompetenzen zum richtigen Umgang mit den erkrankten Beschäftigten.

Frau Buruck verwies in diesem Zusammenhang auf die Möglichkeit, im Rahmen der betrieblichen Weiterbildung Kompetenzen in Bezug auf BEM-Gespräche zu erwerben.<sup>1</sup>

Darüber hinaus sei es grundlegend wichtig, den Vorgesetzten zu vermitteln, dass sie weder Diagnosen stellen noch Behandlungsempfehlungen aussprechen dürften. Dies sei allein Aufgabe der entsprechend ausgebildeten Ärztinnen und Ärzte.

<sup>1</sup> Das ZAF bietet mehrmals im Jahr das Seminar „Gespräche im Rahmen betrieblicher Wiedereingliederung (BEM) führen“ für Führungskräfte an.

Führungskräfte und Vorgesetzte müssten hingegen unterstützt werden, selbst zu erkennen, wo ihre Grenze der Arbeitsbelastung läge da sie ein hohes Gefährdungspotenzial hätten, selbst auszubrennen. Wenn sie jedoch ihre eigenen Grenzen kennen würden, könnten sie auch bewusster auf ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter achten und zugehen. Dann könnten sie zum Beispiel auch offen zu einer Mitarbeiterin, einem Mitarbeiter sagen: „Sie arbeiten sehr gut und viel, aber das nächste Projekt machen Sie nicht mit. Sie gönnen sich nun eine Pause und danach geht es weiter.“



Das vertiefende Forum zum Eröffnungsvortrag stieß auf großes Interesse.

An dieser Stelle diskutierten die Teilnehmerinnen und Teilnehmer, wo die Grenze der Arbeitsbelastung liegt. Es sei schwer fest zu machen, wann „Viel viel“ sei und wie Arbeit verteilt werden könne, wenn das gesamte Team stark belastet sei. Hier sei es wichtig, dass Führungskräfte selbst ein gutes Gesundheitsempfinden entwickelten,

um ihrer Verantwortung und Fürsorgepflicht nachkommen zu können. Führungskräfte seien häufig auch fremdbestimmt und hätten eingeschränkte Spielräume in der Aufgabenverteilung. Sie müssten jedoch in der Lage sein, diese Situation zu reflektieren und Lösungen zu entwickeln. Dazu gehöre, dass sie – insbesondere im Rahmen des BEM – Aufgabenkritik üben und Unterstützung in der Organisation fänden, diese umzusetzen. Manchmal helfe es, ein worst-case-Szenario und Lösungen an die nächsthöhere Ebene zu kommunizieren, um Entscheidungen und Unterstützung zu bekommen. Diese Form der Führungskultur mit Verantwortungsübernahme und Aufgabenkritik müsse in vielen Bereichen noch entwickelt werden.

### Warum ist Anerkennung so wichtig und wie macht man es richtig?

Frau Buruck beschreibt die Notwendigkeit der Balance zwischen Verausgabung und Belohnung. Steige die Verausgabung überproportional im Vergleich zur Belohnung an, kippe die Balance und die bzw. der Beschäftigte gerate aus dem Gleichgewicht. Als Belohnung müssten und sollten nicht nur monetäre Werte angesehen werden, sondern ausdrücklich auch die Anerkennung. Fehlende Anerkennung – insbesondere bei hoher Arbeitsbelastung – mache auf Dauer krank.

Anerkennungsgespräche sollten deshalb vor dem beschriebenen Hintergrund verstärkt geführt werden, um der Gefahr entgegen zu wirken, dass die Beschäftigten aus der Balance gerieten. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer ergänzen, dass hierzu zum einen das Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräche (MAVG) genutzt werden sollte. Darüber hinaus dürfe Anerkennen nicht nur in besonderen Situationen und für besondere Leistungen ausgedrückt werden, sondern solle insbesondere auch im ganz normalen Arbeitsalltag stattfinden.

### Was motiviert wen?

Um den aner kennenden Erfahrungsaustausch als Instrument anzuwenden, müsse zunächst die Frage geklärt werden, wer welche Belohnung benötige? Auch hier seien wieder die Führungskräfte gefordert. Sie müssten individuell auf die einzelnen Beschäftigten eingehen, sie müssten ihre Beobachtung schärfen, um die persönlichen Leistungen der bzw. des Einzelnen wertzuschätzen und auf die richtige Weise zu belohnen. Für den einen Mitarbeiter bedeute



Dr. Michael Peschke und Gabriele Buruck beantworten Fragen der Teilnehmerinnen und Teilnehmer.

das beispielsweise eine Arbeitsentlastung nach einer arbeitsreichen Phase, für eine andere Mitarbeiterin hingegen die Übertragung einer neuen Aufgabe mit höherer Eigenverantwortung. Hier müssten Führungskräfte Empathie beweisen. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sollten durch die Führungskräfte in ihren Stärken gefördert und unterstützt werden. Im Beurteilungswesen der hamburgischen Verwaltung gäbe es dazu Ansatzpunkte; diese sollten stärker genutzt werden.

### Welche Rolle spielen die Führungskräfte in der Burnout-Prophylaxe?

In der Diskussion wurde deutlich, dass den Führungskräften eine außerordentliche Rolle in der Burnout-Prophylaxe zugeschrieben wird.

Herr Dr. Peschke betonte vor diesem Hintergrund noch einmal, dass die Führungskräfte selbst besonders gefährdet seien,

eine Burnout-Symptomatik zu entwickeln. Aus diesem Grund sei es wichtig, dass die Organisation die Führungskräfte bestmöglich unterstütze und eine Führungskultur der Wertschätzung entwickle, die Vorgesetzten Zeit für Führungsaufgaben und Reflexion gebe.

Frau Buruck ergänzte, dass entsprechend dem von ihr im Eröffnungsvortrag vorgestellten Instrument die Gefährdungsanalyse der Organisation und auch der individuellen Arbeitsbereiche Grundlage für eine umfassende Burnout-Prophylaxe sein müsse. Anschließend sollten die Arbeitsbedingungen so gestaltet werden, dass die im Eröffnungsvortrag vorgestellten Risikogrößen bestmöglich vermieden bzw. ins Positive umgekehrt würden:

- Spielräume ermöglichen
- Arbeitsmenge und -intensität verringern
- Anerkennung gewährleisten
- Gemeinschaftsgefühl stärken
- Gerechtigkeit und
- Werte leben.

#### **Nach dem Burnout zurück am Arbeitsplatz – was gibt es zu beachten?**

Zum Abschluss der Diskussion richtete sich der Blick der Forumsteilnehmerinnen und -teilnehmer auf den Umgang mit Beschäftigten, die nach einem Burnout an den Ar-

beitsplatz zurückkehren. Frau Buruck führte hierzu aus, dass insbesondere in diesen Fällen eine Gefährdungsanalyse des Arbeitsplatzes stattfinden müsse. Der oder die Beschäftigte könne und dürfe nicht unter denselben Bedingungen weiterarbeiten wie vor dem Burnout. Auf der anderen Seite dürfe es natürlich auch nicht zu einer Unterforderung kommen. Denn die betroffene Person sei weiterhin eine hochqualifizierte Arbeitskraft, die durch die Überwindung der Burnout-Symptomatik sogar eine Bereicherung für das Team sein könne. Die Organisation bzw. das Team müsse jedoch bereit sein, Veränderungen anzunehmen und aus den Erfahrungen der bzw. des Betroffenen zu lernen.

In der Diskussion kam auch zur Sprache, dass eine Rückkehr an denselben Arbeitsplatz wie vor dem Burnout Risiken berge, zum Beispiel die Stigmatisierung der bzw. des Betroffenen. Hier biete insbesondere die Verwaltung auf Grund ihrer Größe die Möglichkeit eines Arbeitsplatzwechsels. Ein Wechsel bedeute jedoch auch Stress, so dass nicht verallgemeinernd festgehalten werden könne, dass Betroffene nach einem Burnout unbedingt den Arbeitsplatz wechseln sollten. Die Beschäftigten sollten gemeinsam mit der Personalentwicklung und den Vorgesetzten die für sich beste Lösung entwickeln und dann bei der Umsetzung unterstützt werden.



André Kuhring, Personalamt, Referatsleitung Dienst- und Tarifrrecht P12

## Forum 2: Was gibt es Neues? – Aktuelles Tarifrrecht und Richtlinien für Abfindungen

Tarifrrecht – ein trockenes Thema? Die vielen Teilnehmerinnen und Teilnehmer dieses Forums wussten es besser. Sie ließen sich von Herrn Kuhring einmal quer durch das Tarifrrecht und damit einmal quer durch fast alle Lagen eines Arbeitslebens mitnehmen. Locker und in sehr kompetenter Weise präsentierte er rechtliche Fragestellungen und Entscheidungen auf EU- und Bundesebene. Da die Personalverantwortlichen in den Behörden und Ämtern diese Entscheidungen umsetzen müssen, wurden die Informationen aus „erster Hand“ mit Spannung aufgenommen und die Gelegenheit zum Nachfragen genutzt.

Nachfolgend finden Sie die wichtigsten Informationen:

### Entscheidungen des Europäischen Gerichtshofes (EuGH)

#### ► Gleichgeschlechtliche Partnerschaften

In 2011 forderte der EuGH medienwirksam auf, die Gleichstellung von gleichgeschlechtlichen Partnerschaften umzusetzen. Die Freie und Hansestadt Hamburg (FHH) behandelt allerdings schon seit 2007 gleichgeschlechtliche Partnerschaften im Dienstrecht, besonders im Zusatzversorgungsrecht, wie Ehepaare. Insofern hat die Entscheidung keine Auswirkungen auf die personalrechtliche Praxis innerhalb der hamburgischen Verwaltung.

#### ► Lebensaltersstufen, Überleitung und Europarecht

Mit dem Systemwechsel von der Entgeltberechnung nach dem Bundesangestelltentarif (BAT) zur Entgeltberechnung im neuen Tarifvertrag für den Öffentlichen Dienst der Länder (TV-L) wurde auch die Praxis der Lebensaltersstufen abgelöst und durch Erfahrungs- und Entwicklungsstufen ersetzt. Das System Lebensaltersstufen des BAT entsprach nicht dem Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz (AGG). Das neue System mit den Erfahrungs- und Entwicklungsstufen hingegen gilt als AGG-konform. Der EuGH hat entschieden, dass die Überleitungsregelungen und das Entgeltsystem des TV-L nicht im Widerspruch zu Art. 2 und 6 Abs. 1 der Richtlinie 2000/78/EG sowie Art. 28 der Charta der Grundrechte der EU stehen. In diesem Fall wurde das alte System für rechtswidrig erklärt, weil es Beschäftigte nur aufgrund des Alters, aber ohne Leistungszusammenhang privilegiert und jüngere Beschäftigte mit Erfahrung diskriminiert. Aus einem Wechsel von einem rechtswidrigen System in ein rechtskonformes System lässt sich jedoch nach Überzeugung des erkennenden Gerichtshofes nicht der Anspruch auf absolute Gleichbehandlung ableiten. Insbesondere führt dies bei rechtzeitiger Einführung, wie in Hamburg geschehen, nicht zu einer fiktiven Überleitung aller zum Stichtag Beschäftigten mit der tabellenmäßig höchstmöglichen Lebensaltersstufe in das neue System des TV-L. Vielmehr kann



es bei einem von den Tarifparteien als rechtlich notwendig erkannten Systemwechsel bei der Entgeltberechnung zu Ungerechtigkeiten zwischen personellem „Altbestand“, lebensjüngeren bereits vorhandenen Beschäftigten und neu hinzukommenden Beschäftigten kommen. Wesentlich ist, dass nach einer Überleitung künftig für alle die rechtskonformen Maßstäbe gelten. Der Beschluss des EuGH wird vom Personalamt und den Personalverantwortlichen auch im Besoldungsrecht als hilfreich begrüßt, weil als Alternative sonst nur ein komplett neues Verfahren zur Einstufung in Frage gekommen wäre.

### Entscheidungen des Bundesarbeitsgerichtes (BAG)

#### ► Tarifliche Urlaubsansprüche und Krankheit

Urlaub ist die bezahlte Freistellung von der Arbeit, in der Arbeitnehmer ihre Arbeitskraft wiederherstellen und erhalten sollen. Gesetzlich geregelt ist der (Mindest-)Urlaub im Bundesurlaubsgesetz (BUrlG). Darüber hinaus gibt es tarifliche Urlaubsregelungen, die zum Beispiel zu mehr Urlaub führen. Nach dem Urlaubsgesetz schließen sich Urlaub und Krankheit aus: Wer krank ist, kann trotz seines Anspruchs keinen Urlaub genießen. Es stellt sich die Frage, was mit dem Urlaubsanspruch bei Krankheit passiert. Der aufgrund von Krankheit nicht genommene Urlaubsanspruch nach dem BUrlG verfällt nach der bis zu dem Personalforum geltenden Rechtsprechung des EuGH nicht. Was ist jedoch mit dem tariflichen Urlaubsanspruch? Hier beschäftigt die Frage, ob es dazu ein eigenes „Urlaubsregime“ geben darf und ob es zum Beispiel Kürzungen zulassen kann. Die Rechtsprechung der Landesarbeitsgerichte (LAG) fällt dazu auseinander, ob Tarifverträge des öffentlichen Dienstes dieses „eigene Urlaubsregime“ zum tariflichen Mehrurlaub enthalten. Das Personalamt strebt deshalb wie andere öffentliche Arbeitgeber eine auf den TV-L bezogene BAG-Entscheidung an, die dann höchstrichterliche Klarheit schaffen wird.

(Anm.: Durch die Entscheidung des BAG vom 20. März 2012 hat das Thema Urlaub eine neue Relevanz erhalten.)

Das BAG hat bereits in ähnlich gelagerten Fällen entschieden:

- Auch gesetzliche Urlaubsabgeltungsansprüche unterliegen der tariflichen Ausschlussfrist (Urteil vom 9. August 2011, Information des Personalamtes vom 26. August 2011). Das heißt, auch Ansprüche aus der gesetzlichen Regelung sind vor dem Verfall geschützt, wenn sie innerhalb einer Ausschlussfrist geltend gemacht worden sind.
- Mit dem Tod des Arbeitnehmers erlischt der Urlaubsanspruch; dieser ist deshalb nicht abzugelten und nicht vererbbar (Urteil vom 20. September 2011). Der Arbeitnehmer hat durch seine Arbeit den Anspruch auf Urlaub erworben. Im Sinn der oben genannten Definition steht bei dem Urlaub die Erholung im Vordergrund, die nur der Arbeitnehmer persönlich wahrnehmen kann. Folgerichtig erlischt im Todesfall der Anspruch und es entsteht auch kein monetärer Anspruch für die Erben.

#### ► Strukturausgleich nach dem Tarifvertrag für den Öffentlichen Dienst (TVöD) und TV-L bei Herabgruppierung

Der Strukturausgleich beschäftigt sich mit fiktiven Vergütungserwartungen. Sie entstanden, wenn Beschäftigte bei der Überleitung noch zu erwartende Vergütungen aus dem alten Entgeltsystem des BAT in das neue des TV-L nicht mehr realisieren konnten. Dieser Anspruch wird strukturell ausgeglichen, das heißt Beschäftigte erhalten zu ihrem monatlichen Entgelt einen Ausgleichsbetrag. Jede Art der Veränderung des Beschäftigungsverhältnisses, zum Beispiel Versetzung auf eine höhergruppierte Stelle, führt zum Verlust des Strukturausgleiches. Zu klären ist die Frage, ob bei einer späteren Herabgruppierung dieser Anspruch ebenfalls verloren geht. Das BAG hatte für den Bereich des Bundes entschie-

den, dass sie nicht zum Verlust führt, da der Beschäftigte in aller Regel selber nicht aktiv die Herabgruppierung betreibt und somit Vertrauensschutz hier Priorität haben soll. Die Tarifgemeinschaft der Länder teilt diese Auffassung nicht. Sie beziehen sich auf die originäre Eingruppierung und Tarifautomatik. Diese Regelungen und der Überleitungstarifvertrag widersprechen schon vom Sinn her einer Verewigung des Strukturgleichs ohne Berücksichtigung künftiger Entwicklungen und Veränderungen.

► **Befristete Arbeitsverträge – Wartezeit für unschädliche Berufung auf sachgrundlose Befristung**

Beschäftigte können gemäß § 30 Abs. 1 TV-L in Verbindung mit § 14 Teilzeit- und Befristungsgesetz (TzBfG) mit befristeten Arbeitsverträgen eingestellt werden. Bei der ersten Einstellung bedarf es für die Befristung bis zu zwei Jahren keiner sachlichen Begründung. Das gilt jedoch nicht, wenn mit demselben Arbeitgeber bereits zuvor ein befristetes oder unbefristetes Arbeitsverhältnis bestand. Fraglich war, wie lang ein früheres Arbeitsverhältnis mit welchen Auswirkungen zurückliegen kann. Das BAG hat entschieden (6. April 2011, 7 AZR 716/09), wenn das Ende des vorangegangenen Arbeitsverhältnisses mit demselben Arbeitgeber mehr als drei Jahre zurückliegt, ist die nächste Einstellung wie eine Neueinstellung zu behandeln. Es erfordert also keine Sachgründe für die Befristung.

► **Tarifpluralität**

Das Bundesarbeitsgericht hat sich mit der Frage zu dem Verhältnis von Tarifeinheit und Tarifpluralität beschäftigen müssen und entschieden, dass Tarifpluralität möglich ist. Die Gewerkschaften und die Arbeitgeber streiten innerhalb der Verbände, ob dies auch sinnvoll ist. Die Bundesregierung plant eine Regulierung, wogegen es aber bereits verfassungsrechtliche Bedenken gibt.

Grundsätzlich werden Beschäftigte auf der tariflichen Basis bezahlt, die die Tarifgemeinschaft deutscher Länder (TdL)

mit den Gewerkschaften geschlossen hat. Allerdings hat die TdL mit verschiedenen Gewerkschaften unterschiedliche Manteltarifverträge, aber auch Entgelttarifverträge geschlossen. Zu nennen sind hier der TV-L, der mit ver.di, dem dbb und der GEW abgeschlossen wurde, und der Tarifvertrag für Ärzte im Marburger Bund, der mit dieser



André Kuhring

gewerkschaftlichen Standesvertretung abgeschlossen wurde. Beschäftigte, die in den Geltungsbereich mehrerer Tarifverträge fallen, müssen daher dem Arbeitgeber Ihre Gewerkschaftszugehörigkeit offenbaren, damit in diesen Fällen die Tarifbindung richtig ausgeübt werden kann. Ansonsten wird sich die FHH an dem für die Mehrheit der Beschäftigten geltenden TV-L halten und diesen zur Grundlage für die individuellen Arbeitsrechtsverhältnisse machen.

**Themen aus der Gesetzgebung**

► **Besitzstandszulage für kinderbezogene Entgeltanteile**

In Hamburg zahlt die Familienkasse Kindergeld für ein volljähriges Kind in einem freiwilligen Jahr, einem Freiwilligendienst oder einem Auslandsdienst nach dem Zivildienstgesetz. In 2011 sind neue gesetzliche Freiwilligendienste hinzugekommen: der Bundesfreiwilligendienst und freiwilliger Wehrdienst (Abschnitt 7 Wehrpflichtge-

setz). Für die Dauer dieser Dienste zahlt die Familienkasse Kindergeld.

Noch nicht abschließend geklärt ist die Frage, wie sich die Zeit der Einsätze auf Stufenlaufzeit und Beschäftigungszeit anrechnen lassen. Hierzu ist der Beschluss der TdL abzuwarten. Gleiche Fragestellungen wirft der neue Internationale Jugendfreiwildendienst auf.

### ► Arbeitnehmerüberlassung

Bestimmte Arbeitsbelastungsspitzen können nicht mehr mit dem vorhandenen Personal aufgefangen und abgearbeitet werden. Da es sich aber in der Regel um temporäre, also vorübergehende Spitzen handelt, ist der Einsatz von Leiharbeitnehmern ein probates Mittel zur Lösung des Problems. Auch die FHH setzt vereinzelt Personal ein, für das sie nicht selbst der Arbeitgeber ist, sondern von einem privaten Verleiher überlassen wird.

Aber die Leiharbeitsfirmen stehen immer wieder in dem Verdacht, dass sie ihre Beschäftigten nicht angemessen bezahlen. Grund hierfür ist unter anderem die Tatsache, dass überwiegend im sogenannten Niedriglohnsektor Leiharbeiterinnen und Leiharbeiter eingesetzt werden. Aus den Verstößen und Missbrauchsfällen bei privaten Arbeitgebern in den vergangenen Jahren, die unter anderem zur BAG-Rechtsprechung zur Tarifunfähigkeit einzelner Leiharbeitsverbände führte, wurden jetzt durch den Gesetzgeber Lehren gezogen und das Arbeitnehmerüberlassungsgesetz (AÜG) wurde verschärft. Verleiher-Lizenzen sind jetzt nicht nur bei gewerblicher Arbeitnehmerüberlassung erforderlich, sondern bei jeglicher Form der Arbeitnehmerüberlassung. Die Meldepflichten über die Inhalte und Bedingungen der Grundverhältnisse wurden verstärkt, besonders dort, wo an der Lohnuntergrenze beschäftigt wird (§ 3 a AÜG). Ziel ist, dass durch Arbeitnehmerüberlassungen nicht mittels Billigtarifen das Lohngefüge untergraben wird, sondern sie als Helfer bei der Erledigung der Arbeitsspitzen wie Tarifbeschäftigte bezahlt werden.

Mit dem Bürgerschaftlichem Ersuchen 20/715 „Equal Pay for Equal Work“ will die Bürgerschaft Leiharbeit nur auf absolut notwendige Fälle beschränken, die sich nicht umgehen lassen. Somit soll die gesetzliche Forderung der nur vorübergehenden Überlassung auf einen Zeitraum von maximal drei Monaten in der Regel beschränkt bleiben. Diese Leiharbeiterinnen und Leiharbeiter sollen dann dasselbe Entgelt erhalten wie vergleichbare Festbeschäftigte im öffentlichen Dienst. Für den Bereich der Beteiligungsverwaltung hat die Finanzbehörde bereits eine Regelung getroffen.

### Aus der Praxis für die Praxis

#### ► Abfindungsrichtlinie

Bisher waren die vier relevanten Abfindungsvarianten in separaten Richtlinien geregelt:

- Arbeitsplatzentschädigung
- Wechselausgleichsprämie
- Rentenantragsprämie
- Abschlagsausgleichsprämie

Seit dem 1. Januar 2011 gibt es nur noch eine Abfindungsrichtlinie für alle Abfindungsvarianten, die Abweichungen zwischen den Arten werden dort beschrieben.

Außerdem enthält sie neue Abfindungswerte. Bei einer Abfindung als Arbeitsplatzentschädigung können bis zu 100.000 Euro als Höchstsumme gezahlt werden. Bei den anderen Abfindungsarten liegen die Entschädigungssummen deutlich niedriger. Eine Kombination der Abfindungsarten ist ausgeschlossen.

Abfindungen sollten immer sorgfältig geprüft werden. Ziel ist, den Verlust gegenüber dem aktiven Dienst gering zu halten. Sie müssen sich wechselseitig rechnen, das heißt, sowohl für die Beschäftigten als auch für den Arbeitgeber muss es einen Mehrwert geben. Abfindungen sind keines Falls nur als Maßnahme im Rahmen von Umstrukturierungen zu sehen. Die Wirkung einer Abfindung ist

immer im Verhältnis zum Grundlohn, dem Anlass und der Perspektive auf dem Arbeitsmarkt außerhalb der FHH zu sehen.

Daneben gibt es eine weitere Möglichkeit, ein Arbeitsverhältnis gegen Abfindung zu beenden, zum Beispiel in §§ 9, 10 Kündigungsschutzgesetz (KSchG). Als Faustregel wird hier ein halbes Monatsgehalt pro Beschäftigungsjahr als angemessene Abfin-

dung gewährt. Da hier das Gericht die Höhe der Abfindung bestimmt, fällt diese Regelung nicht unter die Höchstwertregelung der Abfindungsrichtlinie.

### Ausblick

#### ► Neue Praktikantenrichtlinie

Sie wird voraussichtlich im ersten Halbjahr 2012 fertiggestellt werden.

---

**Karin Kropp** und **Thorsten Pommerening**, ZPD, berichten über den aktuellen Stand der Projekte KoPers (HR-IT-Kooperation mit Schleswig-Holstein) und ePers (Modernisierung der Personalarbeit in der Freien und Hansestadt Hamburg).

## Forum 3: KoPers / ePers – Wo stehen wir?

Die Freie und Hansestadt Hamburg (FHH) und Schleswig-Holstein sind 2009 mit dem Projekt KoPers gestartet, um ein einheitliches, integriertes IT-Verfahren zur IT-Unterstützung von Personalmanagementaufgaben gemeinsam auszuwählen, zu beschaffen, einzuführen und zu betreiben. Mit der Zuschlagserteilung an die Firma Personal und Informatik AG Wiesbaden (P&I) wurde das Vergabeverfahren im April 2011 abgeschlossen, das heißt das neue Verfahren wurde ausgewählt und beschafft. Für die Einführung des neuen Systems werden derzeit die Vorbereitungen getroffen. Das neue Personalmanagementsystem wird in den jetzigen dezentralen Strukturen eingeführt. Eine organisatorische Zusammenführung von Aufgaben – etwa in einem Shared Service Center (SSC) – findet nicht statt. Geplant ist die Einführung des neuen Gesamtsystems im zweiten Quartal 2013.

In einem ersten Schritt wird das Projekt als erste Komponente des neuen Personalmanagementsystems für das Bewerbungsmanagement eine IT-gestützte Standardlösung zur Unterstützung bereitstellen. Gemeinsam mit den Fachexperten der Pilotbehörden wurde unter Berücksichtigung des P&I Standards und der im Vorfeld seitens der

Behörden genannten Anforderungen eine Lösung für den Pilotbetrieb entwickelt, die die Online-Bewerbung ermöglicht und die Bewerberadministration vereinfacht. Elf Behörden haben sich als Pilotbereiche angemeldet und werden im gestaffelten Roll-Out-Verfahren auf das neue IT-System zugreifen.

Mit dem Start der Konzeptions- und Einführungsphase wurde ein Multiplikatorennetzwerk in den Behörden eingerichtet. Die Behördenkoordinatoren und Behördenkoordinatorinnen haben ihre Arbeit im Oktober 2011 aufgenommen. Sie sollen die anstehende Phase der Sollprozessgestaltung aktiv begleiten und als „Drehscheibe“ für den Informationsaustausch zwischen Behörde und Projekt fungieren. Fachexperten aus allen Personalabteilungen der Behörden und einem Vertreter des Personalamtes werden die bestehenden Sollprozesse mit den Standardprozessen des neuen Systems abgleichen. Damit sind für die FHH alle Behörden in der Erarbeitungsebene (Prozessteams) und in der Entscheidungsebene (Prozessgremium) vertreten. Die Sollprozessgestaltung soll am 30.06.2012 abgeschlossen sein.



Die Zuhörer des Forums 3 waren aufgefordert, sich während des Vortrages aktiv einzubringen. Die Veranstaltung war daher von einem regen Austausch geprägt. Insgesamt war die Veranstaltung nicht nur ein Sachstandbericht, sondern ein offener und konstruktiver Austausch zwischen dem Projekt und den Behördenvertreterinnen und -vertretern.

Aus dem umfangreichen Fragen- und Antwortkatalog hier ein Auszug:

**ForumTN:** Werden alle Daten aus dem alten System übernommen?

**Projekt:** P&I will alle Abrechnungsdaten, um in einem Probelauf mit der neuen IT zu sehen, wo Unterschiede oder Abweichungen sind. Erste Ergebnisse der Probelaufe haben wir für die FHH im November 2011 erhalten. Alle Eckdaten werden übernommen.



Karin Kropp

**ForumTN:** Halten Sie an der elektronischen Personalakte (PA) fest?

**Projekt:** Ja – das ist die anvisierte Zielrichtung. Prozesse sollen elektronisch archiviert werden, dabei muss die rechtliche Seite mit-

gedacht werden. Die Frage der Archivierung und der Umgang mit den Altakten ist ein gesondertes Projekt.

**ForumTN:** Noch einmal zur elektronischen PA – Sie unterstellen schon die Umsetzung der elektronischen PA und machen dabei die Rechnung ohne den Wirt! Im nächsten Jahr sehe ich da kein Ergebnis.

**Projekt:** Dafür wird das Teilprojekt Recht aufgesetzt. Das Teilprojekt Recht soll die Klärung rechtlicher Fragen schnellstmöglich unter Einbeziehung des Personalamtes herbeiführen. Wahrscheinlich wird es eine Übergangslösung geben, dass heißt elektronische PA bei Neueinstellungen. Für die Altfälle kommen diverse Möglichkeiten in Betracht. Die Herausforderung für uns: Doppelungen zu vermeiden und bei der Prozesserstellung Papiervorgaben und elektronische PA mitzudenken.

**ForumTN:** Welcher Arbeitsumfang kommt auf die Beschäftigten aus den Personalverwaltungen zu, die für das Prozessteam gemeldet wurden?

**Projekt:** Standardprozesse werden auf dem Sharepoint eingestellt. Dort können sie eingesehen werden; die Rückmeldung erfolgt elektronisch. Strittige Prozesse werden in den Teamsitzungen erörtert.

**ForumTN:** Es sollen 90 Prozesse durch ein Prozessteam in der vorgegeben Zeit geprüft werden. Ist das nicht zu kurz gedacht?

**Projekt:** Nein – die Vorgehensweise ist nicht in Stein gemeißelt. Wir haben aber bereits in der Initialisierungsphase ein Verfahren zur Prozesserstellung genutzt, das die Arbeit vereinfacht. Darüber hinaus wird mit Sharepoint gearbeitet und nur über strittige Prozesse diskutiert. Diskussionsreich werden die Prozesse ESS und MSS werden.

**ForumTN:** Sind die Prozessabläufe rechtlich gesichert oder gibt es noch rechtliche Abstimmungsbedarfe?

**Projekt:** Das Personalamt ist gerade deswegen auch im Prozessteam vertreten, um eventuelle offene rechtliche Fragen aufzuspüren. Wir gehen davon aus, dass es sich nur um wenige Einzelfälle handeln kann.

**ForumTN:** Sollten nicht alle 90 Prozesse auf rechtliche Tragfähigkeit überprüft werden?

**Projekt:** Es handelt sich hauptsächlich um Standardprozesse, die aus dem alten System in einem neuen System abgebildet werden. Im öffentlich-rechtlichen Bereich laufen diese Prozesse der Firma P&I bereits in Niedersachsen. Es findet daher nur eine

Anpassung auf Hamburg-Ebene statt. Wird festgestellt, dass eine rechtliche Diskrepanz besteht, wird der Prozess zur Prüfung an das Teilprojekt Recht abgegeben.

**ForumTN:** Mit Blick auf die Einführung PAISY sieht die Behörde für Schule und Berufsbildung einen hohen Anpassungsbedarf bei den 90 Standardprozessen. Wird das zeitlich zu schaffen sein?

**Projekt:** PAISY bietet keine Prozessunterstützung. Das neue System bietet mit seinem elektronischen Workflow einen ganz anderen Ansatz. Grundsätzlich ist das Ziel die Einheitlichkeit der Prozesse.



Das Fachpublikum in der Diskussion.



Joop Janssen und Irmtraud Schnell, ZAF



## Forum 4: Lerntransfer – Wie verbunden sind Lernen und Arbeiten? Optimierung von Lernergebnissen durch Verknüpfung von Lernprozessen in der Fortbildung und am Arbeitsplatz

### Einführung

Das Zentrum für Aus- und Fortbildung (ZAF) hat 2011 das Projekt Transfermanagement aufgelegt. Letztendliches Ziel dabei ist, die Effektivität von Bildungsmaßnahmen zu erhöhen. Im Forum 4 stellen Joop Janssen und Irmtraud Schnell die bisherigen Ergebnisse und das geplante Vorgehen zu diesem Thema vor.

*Transfer* ist die Anwendung und Generalisierung neuen Wissens und neuer Fähig- und Fertigkeiten, die in Fortbildungen erworben wurden, am Arbeitsplatz. Die zentrale Annahme lautet, dass Lernprozesse nicht nur während einer Fortbildungsmaßnahme initiiert werden (und Lernergebnisse nicht nur hier erzielt werden), sondern auch in den Phasen vor und nach einer Fortbildungsmaßnahme.

*Transfermanagement* verweist auf die gezielte Steuerung, Entwicklung und Umsetzung von Transfermaßnahmen. Das ZAF will die wichtigen Partner in der Gestaltung des betrieblichen Bildungsprozesses (Personalentwicklung, Vorgesetzte, Gesprächsforum Personalmanagement, Dozentinnen und Dozenten) in die Entwicklung des Konzeptes ausdrücklich einbinden und die Umsetzung von Transfermaßnahmen gemeinsam gestalten.

Dabei versteht sich das ZAF als Moderator dieses Prozesses.

Transfermaßnahmen wurden bislang bereits in mehreren Fortbildungsmaßnahmen im ZAF eingesetzt. Als Beispiele sind zu nennen:

- Die Einführung einer Projektpräsentation in der Neuen Führungsfortbildung,
- Evaluation der Qualifizierungsoffensive IT, in der sechs Wochen nach Beendigung der Fortbildung die Teilnehmenden nach dem Transfererfolg des Gelernten gefragt wurden,
- Evaluation der Schulungswelle 0 NHH, in der die Qualität der Fortbildungsmaßnahmen sowie die der Transfermaßnahmen untersucht wurde,
- Netzwerkarbeit im Rahmen des Entwicklungs-Assessment-Centers mittels Lernzielarbeit und Lerntagebuch.

Das ZAF wird zusätzlich kurzfristig einige weitere Maßnahmen stärker transferfördernd gestalten, zum Beispiel:

- Teamentwicklungsmaßnahmen
- Neugestaltung des bestehenden Seminarbeurteilungsbogens
- Qualifizierungslehrgänge Bilanzbuchhalter/in und Finanzbuchhalter/in

### Warum greift das ZAF das Thema *Transfer* jetzt verstärkt auf?

Mehrere Ereignisse haben das Thema *Transfer* aktuell in den Vordergrund gerückt:

#### ► Die ZAF-Kundenbefragung<sup>1</sup>

In den Jahren 2009 und 2010 hat das ZAF sich ausführlich mit den Ergebnissen der Kundenbefragung beschäftigt. Wichtige Ergebnisse waren unter anderem die Erwartung seitens des Gesprächsforums Personalmanagement und der Personalentwicklungen hinsichtlich der neuen strategischen Rolle des ZAF und der offensichtliche Bedarf an der Implementierung der Instrumente Evaluation und Bedarfsermittlung.

#### ► Teilnahme an einem Innovationskreis

Das ZAF arbeitet im sogenannten Innovationskreis mit Bildungsträgern von Firmen wie Adidas, Bayer, SAP, RWE, BMW, Fresenius, EON und der Bundesfinanzakademie Wien zusammen. Moderator dieses Kreises ist das „Swiss Centre for Innovations in Learning“ (SCIL) der Universität St. Gallen. Eine Zielsetzung des Innovationskreises war die Initiierung eines Benchmarkprozesses mit der Möglichkeit, sich anhand eines konkreten Projektes mit einem Partner zu vergleichen und Verbesserungen anzustreben. Das ZAF hat dazu das Thema *Transfermanagement* als Projekt ausgewählt und eingebracht. Im März 2011 fand ein erstes Treffen mit der Bundesfinanzakademie Wien statt. Im April 2011 wurden die Benchmarkergebnisse dem gesamten Innovationskreis vorgestellt.

#### ► SCIL-Trendstudie 2010<sup>2</sup>

SCIL hat 2010 eine dritte Trendstudie durchgeführt. Insgesamt nahmen circa 100 Expertinnen und Experten aus dem deutschsprachigen Raum an der schriftlichen Befragung teil.

Untersucht wurden im Wesentlichen zwei Fragen:

- Welche Bedeutung weisen Bildungsverantwortliche einzelnen Herausforderungen zu?
- Wann wollen sie diese angehen?

Das Ergebnis:

Das Topthema Nr. 1 der gesamten Studie ist die transferförderliche Gestaltung von Bildungsmaßnahmen und damit der Aspekt der Nachhaltigkeit. Bereits in den Trendstudien 2006 und 2008 wurde dieses Thema als größte Herausforderung für das Bildungsmanagement im Unternehmen genannt. Ein wichtiger Grund hierfür ist, dass in einer sich schnell verändernden Wirtschaft Organisationen zunehmend den Wert einer Belegschaft erkennen, die nicht allein von hochqualifizierten und fachlich versierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern geprägt ist, sondern zudem lernt, sich an Veränderungen anzupassen, effektiv zu kommunizieren und zu kooperieren. Kompetenzen werden immer mehr zu einem entscheidenden Wettbewerbsfaktor. „Umso erstaunlicher ist es, dass bisher lediglich ein Drittel der aktuell Befragten die Realisierung eines systematischen Transfermanagements aufgenommen haben“, so die Trendstudie.

#### ► Untersuchungsergebnisse zur Effektivität von Bildungsmaßnahmen

In der Literatur kursieren Zahlen, dass 10 bis 20 Prozent dessen, was gelernt wird, in der Praxis umgesetzt werden. „Eine traditionelle zentralisierte Fortbildung schafft zwar möglicherweise mehr Wissen, aber kaum Kompetenz, ist oftmals losgelöst vom betrieblichen Verwertungszusammenhang und kommt zudem bei der heutigen Dynamik des wirtschaftlichen Wandels in der Regel viel zu spät: Kompetenzengpässe können so nicht überwunden werden. Andere konstatieren, dass 80 Prozent der Seminare und Trainings am nachhaltigen Lerntrans-

<sup>1</sup> Ergebnisse der Kundenbefragung 2009, Zentrum für Aus- und Fortbildung der FHH. Abschlussbericht Juli 2010.

<sup>2</sup> Diesner, Ilona und Seufert, Sabine: Trendstudie 2010, Herausforderungen für das Bildungsmanagement im Unternehmen. SCIL St. Gallen 2010.

<sup>3</sup> Kauffeld, Simone: Nachhaltige Weiterbildung, betriebliche Seminare und Trainings entwickeln, Erfolg messen, Transfer sichern, Springer-Verlag, Berlin, Heidelberg 2010, S. 4.



fer scheitern, auch wenn die Teilnehmer mit den Veranstaltungen zufrieden sind“<sup>3</sup>.

### Was bedeuten diese Aussagen für die Bildungsinvestitionen in der FHH?

In 2009 betragen die Gesamtkosten für zentrale und dezentrale Fortbildungen circa 7 Mio Euro<sup>4</sup>. Insgesamt wurden in beiden Bereichen etwa 5.200 Veranstaltungen mit insgesamt 37.600 Teilnehmenden durchgeführt. Nicht berücksichtigt hierbei sind die indirekten Aufwendungen, d.h. die Kosten für die Freistellung der Teilnehmenden. Auf der Basis dieser Zahlen und der erwähnten Untersuchungsergebnisse würde es jährlich um eine Summe von etwa 5,6 Mio Euro (= 80 Prozent des Budgets) für zentrale und dezentrale Fortbildung gehen, deren Verwendung durch geeignete Transfermaßnahmen zu optimieren wäre.

### Das Transfermanagementkonzept

Maßnahmen zur Transferförderung können grundsätzlich an drei Stellen ansetzen:

#### 1. Die Phase vor der Fortbildungsmaßnahme

Sie zielt auf eine Verbesserung von förderlichen Rahmenbedingungen für den Lerntransfer im Arbeitsfeld vor der Fortbildung. Unterschieden werden unter anderem eine klare Analyse und Feststellung des Fortbildungsbedarfs und die genaue Festlegung der Lernziele für die Fortbildungsmaßnahme. Hauptakteure in dieser Phase sind Vorgesetzte und die Personalentwicklung.

Beispiel „Professionelle Protokolle erstellen“:

<sup>4</sup> Quelle: Bürgerschaftsdrucksache 19/8487, Investitionen in Fortbildung, S.26. In der Summe von 7 Mio Euro sind weder die Kosten für „Veranstaltungen besonderer Fortbildungsträger“ (zum Beispiel Richterfortbildung, Lehrerfortbildung, sozialpädagogische Fortbildung, Feuerwehr, Polizei, Steuerverwaltung) noch „Veranstaltungen öffentlicher Unternehmen und öffentlichen Rechts“ eingerechnet. Hierbei ist zu berücksichtigen, dass die in der Schriftlichen Kleinen Anfrage seitens der Behörden und Ämter gemachten Kostangaben nicht vollständig sind (zum Teil konnten gar keine Angaben gemacht werden, oder es betraf nur direkte Kosten wie Dozentenhonore und Raumkosten).

Vor der Teilnahme an der Veranstaltung wird konkret beschrieben, was sich verbessern soll. Vereinbart wird, dass eigene Protokolle als Beispiel ins Seminar mitgenommen werden.

Beispiel „Schreiben mit 10 Fingern“:

Der Zeitpunkt der Fortbildung sollte so gelegt werden, dass nach der Veranstaltung am Arbeitsplatz genügend Zeitressourcen vorhanden sind. Die Teilnehmenden werden zunächst bei der Anwendung der neuen Methode langsamer schreiben und Möglichkeit zum Üben brauchen. Gegebenenfalls wird über die täglichen Übungszeiten und die Begleitung der Lernfortschritte eine Vereinbarung abgeschlossen. Sehr sinnvoll ist es, wenn mehrere oder alle Teammitglieder an der Fortbildung teilnehmen, damit sie sich gegenseitig unterstützen können.

#### 2. Die Fortbildungsphase

Neben der Vermittlung von Fachinhalten soll eine mehr transferförderliche Gestaltung der Fortbildungsmaßnahme in den Mittelpunkt rücken. Hauptakteure sind das ZAF und seine Dozentinnen und Dozenten.

Beispiel „Professionelle Protokolle erstellen“:

Im Seminar wird an eigenen Beispielen gearbeitet und es gibt eine übersichtliche schriftliche Unterlage „Tipps für tolle Protokolle“ für die Praxis. Mögliche Schwierigkeiten bei der Umsetzung werden thematisiert.

Beispiel „Schreiben mit 10 Fingern“:

Im Seminar wird die Übungs- und Umsetzungsphase ausführlich besprochen. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer erhalten Übungsbücher und Übungspläne. Zum Seminar gehört ein verbindliches „Follow-Up“, in dem die Lernfortschritte und Schwierigkeiten bei der Umsetzung thematisiert und bearbeitet werden.

#### 3. Die Phase nach der Fortbildungsmaßnahme

Mit den Aktivitäten wird eine Verbesserung von förderlichen Rahmenbedingungen für

den Lerntransfer im Arbeitsfeld nach der Fortbildung beabsichtigt. Konkret kann es zum Beispiel um das zur Verfügung Stellen von Zeit oder geeigneten technischen Mitteln gehen. Diese Phase wird vor allem von den Vorgesetzten und der Personalentwicklung gestaltet.

Frau Schnell machte dies im Forum am Beispiel des Seminars „Professionelle Protokolle erstellen“ deutlich. Vorgesetzte sorgen für zeitnahe Anwendungsmöglichkeiten und geben ein motivierendes Feedback. Sie vereinbaren weitere Lernschritte und begleiten durch Feedback. In den Dienstbesprechungen berichten die Teilnehmenden und geben gegebenenfalls das Skript weiter. So profitieren alle Teammitglieder, der Lerneffekt erhöht sich und unterstützt den Transfer.

Ein weiteres Beispiel ist das Seminar „Schreiben mit 10 Fingern“. Vorgesetzte räumen die täglichen Übungszeiten ein und

berücksichtigen die vorübergehende langsamere Schreibweise. Sie geben ein Feedback und unterstützen bei nachlassender Motivation. Wenn das ganze Team teilnimmt, kann bei den Teambesprechungen ein Erfahrungsaustausch organisiert werden. Hilfreich ist ein Lerntagebuch, in dem die täglichen Übungszeiten und die Lernfortschritte festgehalten werden.

Der Transfer kann durch unterschiedliche Maßnahmen sowie Checklisten und Gesprächsleitfäden, die Teilnehmer/in oder Vorgesetzte/r anwenden können, unterstützt werden. Welche Transfermaßnahmen wo sinnvoll sind und ob und welche dieser Formulare und Checklisten dabei eingesetzt werden sollen, ist Bestandteil der noch ausstehenden Diskussion zwischen dem ZAF und seinen Partnern. Evaluationen können in allen Phasen eines solchen betrieblichen Bildungsprozesses zum Tragen kommen. Das ZAF wird diese Evaluationen durchführen.

	<b>Vor der Fortbildung</b>	<b>Während der Fortbildung</b>	<b>Nach der Fortbildung</b>
<b>Transfermaßnahme</b>	„Begleitung“ <ul style="list-style-type: none"> <li>● Bedarfsanalyse</li> <li>● Ziele festlegen</li> <li>● Vereinbarungen treffen + Lernbedingungen regeln</li> </ul>	„Transferorientierte Didaktik“ <ul style="list-style-type: none"> <li>● Anbieten von: Praxisbeispielen Aktionsplänen Praxistauglichen Unterlagen</li> </ul>	„Begleitung“ <ul style="list-style-type: none"> <li>● Lernbedingungen schaffen: Begleitung, Zeit</li> <li>● Im Team berichten</li> <li>● Lernfortschritte verfolgen</li> </ul>
<b>Prozesstreiber</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● PE</li> <li>● Vorgesetzte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ZAF</li> <li>● Dozenten / Dozentinnen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● PE</li> <li>● Vorgesetzte</li> </ul>

Abb. 1: Transfermaßnahmen und Prozesstreiber in den unterschiedlichen Transferphasen

		Vor der Fortbildung	Während der Fortbildung	Nach der Fortbildung
<b>Checklisten</b>				
Bedarfsanalyse	(TN + VG*)	x		
Lernzielformulierung	(TN)	x		
Lernbedingungen	(VG)	x		
Transforgespräch 1	(TN + VG)			x
Transforgespräch 2	(TN + VG)			x
<b>Fragebögen</b>				
Trainingsvereinbarung	(TN + VG)	x		
Transfer-Seminarbogen	(TN)		x	x
Bewertung Seminar + Transfer	(TN)		x	x
100-Tage-danach-Fragebogen	(TN)			x
Evaluation Transferbogen	(TN)			x
<b>Leitfäden</b>				
Leitfaden Transforgespräch	(VG)			x
Lerntagebuch	(TN)		x	
Lernzielbericht	(TN)		x	

Abb. 2: Transferunterstützende Checklisten, Fragebögen und Leitfäden  
 \* TN = Teilnehmer/in, VG = Vorgesetzte/r

### Die Einführungsstrategie

Die Strategie kombiniert Top-Down- und Bottom-Up Ansätze. Wichtig ist, die Einführung eines Transfermanagements mit gleichzeitiger Unterstützung von oben in der Organisation (GFP) und von unten (Vorgesetzte, PE) zu gestalten.

Eine Erfolg versprechende Strategie erfordert ein stufenweises Vorgehen. Nachdem das ZAF sich grundsätzlich mit den eigenen Rollen „Dienstleister nach Bedarf“, „Begleiter von Veränderungsprozessen“ und „Businesspartner“ auseinandergesetzt hat, wird der Dialog mit PE gesucht. Nach Klärung beider Rollen und Abstimmung über eine gemeinsame Strategie sollen GFP, Vorge-

setzte und Dozentinnen/Dozenten – die alle unterschiedlich zum Transfererfolg beitragen – eingebunden werden.

Diskussionsthemen sind:

- Welche Aspekte der vorhandenen Lernkultur sollen und können verändert werden?
- Wie ist die gewünschte Partnerschaft zwischen ZAF und PE zu gestalten?
- Wie sind die anderen Anspruchsgruppen einzubinden?
- Welche Transfermaßnahmen, Checklisten, Bögen und Leitfäden sollen zum Einsatz kommen und somit den Transferprozess unterstützen?

**Jutta Schuppe**, Geschäftsbereichsleiterin PersonalControlling, **Dr. Ralf Bachmann**, Fachbereich Personalberichtswesen, **Thomas Schumacher**, Fachbereich Kundenberatung, spezielle Berichtsprodukte und Qualitätssicherung (alle ZPD)

## Forum 5: „Von AB bis BO“ – Neues aus dem PersonalControlling

Zur Unterstützung des modernen Personalmanagements der hamburgischen Verwaltung gibt der Geschäftsbereich PersonalControlling des Zentrums für Personaldienste (ZPD) einen Überblick über die neuesten Entwicklungen des PersonalControllings. Ausgehend von der aktuellen Produktpalette und den dazugehörigen Schulungsangeboten wird über die Neuerungen des Personalstrukturberichts 2012 informiert.

### Produktpalette von ZPD 6

Die Produktpalette des PersonalControllings umfasst derzeit folgende Angebote:

- ▶ Dezentrale Auswertungsdatenbank (Dez Aus) und Qualitäts-Checker
- ▶ Standardisierte Business Objects (BO)-Strukturberichte und -daten
- ▶ Standardisierte BO-Budgetberichte und -daten
- ▶ Erweiterte BO-Budgetberichte und -daten
- ▶ Enterprise Planning
- ▶ Ad-hoc-Sonderauswertungen
- ▶ Datenaufbereitung für versicherungsmathematische Gutachten
- ▶ Datenaufbereitung für Leistungsorientierte Bezahlung (z.B. für Kommunen als Auftraggeber)

### Schulungskonzept für PersonalControllerInnen

Für die dezentralen PersonalControllerinnen und -Controller stehen folgende Fortbildungsbausteine zur Verfügung:

- ▶ 5-stufige Modulreihe für EinsteigerInnen
  - Grundlagen Controlling
  - Instrumente des PersonalControllings
  - Datenbanken des dezentralen Berichtswesens

- Personalbedarfsplanung
- Fehlzeitenberichterstattung

- ▶ DezAus – Grundlagen – PersonalControlling in Behörden
- ▶ DezAus – AufbauSeminar I und AufbauSeminar II
- ▶ Business Objects InfoView
- ▶ Business Objects Datenbasis Budget
- ▶ Business Objects Datenbasis Struktur
- ▶ Business Objects Ad-Hoc-Berichte als Workshops

### Neues im Personalbericht 2012

Der Tabellenanhang des zentralen Berichtswesens wird auf Business Objects umgestellt und somit dem Layout des dezentralen Berichtswesens angepasst. Darüber hinaus wird das derzeitige monatliche Berichtswesen zu P\_stat in Vollkräften auch in den zentralen Personalstrukturbericht integriert. Eine zusammenfassende Übersicht der Vollkräfte pro Organisationseinheit im Laufe des Jahres 2011 wird in den Tabellenanhang aufgenommen.

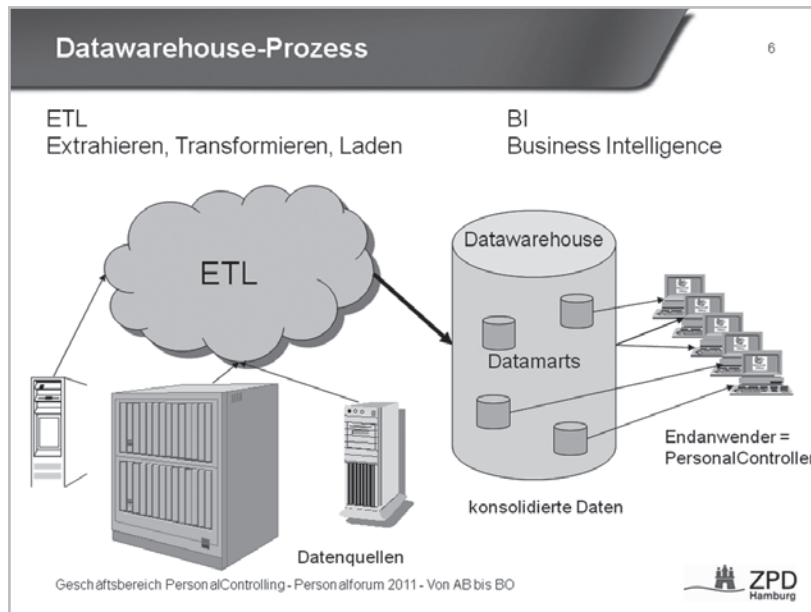
Darüber hinaus ist vorgesehen, die Fehlzeitenanalyse dahingehend zu erweitern, dass auch Landesbetriebe nach § 26 LHO und Einrichtungen nach § 15 LHO ab 100 Beschäftigte in die vergleichende Fehlzeitenanalyse aufgenommen werden.

### Datenfluss: Von PAISY zu BO

Das langjährige Projekt der Einführung eines Datawarehouses im Personalberichtswesen mit der Umstellung der Berichterstattung auf eine flexibel auswertbare Be-



richtsoberfläche mit Business Objects (BO) konnte erfolgreich abgeschlossen werden. In der folgenden Grafik ist der Datenfluss vom derzeitigen Bezügeabrechnungsverfahren PAISY bis hin zum Berichtslayout mit BO dargestellt:



Das zu bearbeitende Datenvolumen des Datawarehouses umfasst pro Jahr ca. 30 GB, das heißt es werden monatlich ca. 6 Millionen Datensätze (ca. 100.000 Abrechnungsfälle für Aktive und ca. 67.000 Abrechnungsfälle für Passive) verarbeitet. Insgesamt werden ca. 3.000 Standardberichte in BO für rund 300 Endbenutzer der ca. 80 Kunden bereitgestellt.

Bisher lag die BO-Benutzerverwaltung vollständig beim ZPD, nun ist es geplant, dass die Behörden voraussichtlich ab 01/2012 selbständig

- ▶ Benutzer einrichten,
- ▶ Benutzer löschen,
- ▶ Kennwörter zurücksetzen und
- ▶ vorhandene Benutzer den behördenspezifischen Gruppen zuordnen können.

#### Sachstand neuer AB-Schlüssel

Bereits in 2010 hat die Bundesagentur für Arbeit die Einführung eines neuen neunstelligen Tätigkeitsschlüssels angekündigt, der ab dem 01.12.2011 verbindlich zu ver-

wenden ist. Um zu vermeiden, dass jede/r Personalsachbearbeiter/in die AB-Schlüssel aller Beschäftigten manuell umschlüsseln muss, hat Herr Schumacher, der Ansprechpartner für die DezAus, ein Verfahren entwickelt, wie die neuen Schlüssel teilweise mit Überleitungstabellen so eingeführt werden können, dass die Anzahl der möglichen Schlüssel auf ein überschaubares Maß eingegrenzt wird und somit eine zuverlässige Qualitätssicherung erfolgen kann. Zentraler Ansatzpunkt ist dabei die Betrachtung der tariflichen und besoldungsrechtlichen Eingaben in PAISY (Feld 3330 = „Satzart 39“), die teilweise zahlungsrelevant sind, sowie vielfältige Auswirkungen auf Arbeitsverträge, Ernennungsverfahren und vieles mehr haben.

Der Geschäftsbereich PersonalControlling hat daraufhin eine Arbeitsgruppe mit diversen Behördenvertretungen gegründet, deren Aufgabe es war, eine verbindliche Übersetzung der SA 39 zum neuen Tätigkeitsschlüssel der Bundesagentur für Arbeit zu erstellen.

Dieses Verfahren wurde mehrfach im Arbeitskreis PersonalControlling erörtert und mit allen Behörden bilateral umgesetzt. Die Ableitungen der Ergebnisse der Arbeitsgruppe werden in einem Tool genutzt, das der Personalsachbearbeitung die Ermittlung der korrekten Schlüssel ermöglicht. Nach dem gleichen Prinzip kann künftig der Tätigkeitsschlüssel von knapp 90 % aller Beschäftigungsverhältnisse in regelmäßigen Abständen zentral oder dezentral qualitätsgesichert werden.

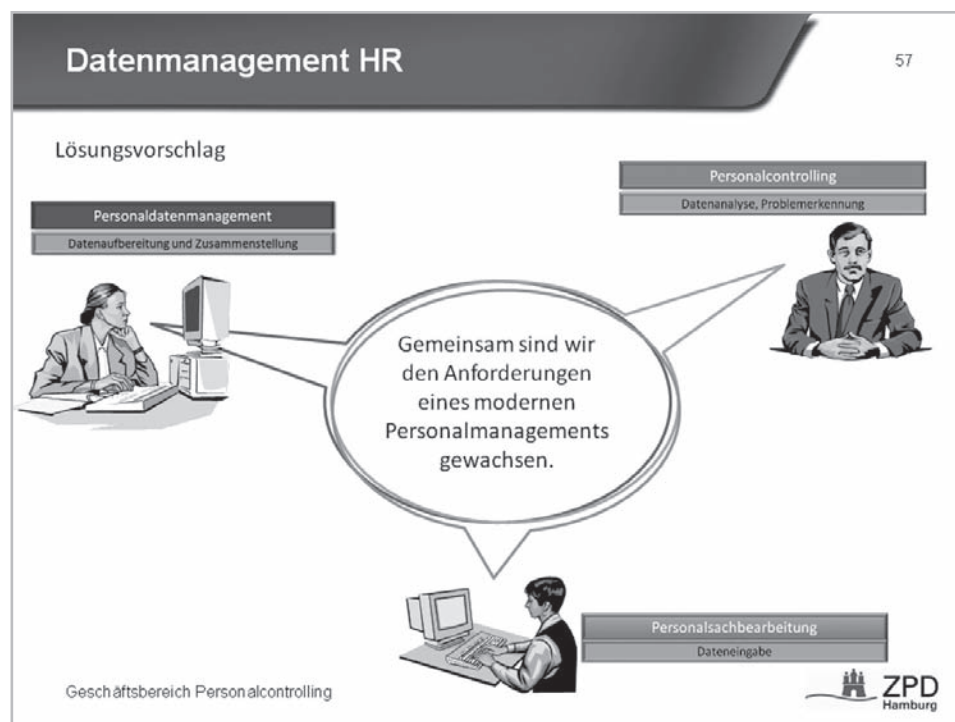
#### Datenmanagement HR

Das Personalberichtswesen ist ein zentrales Instrument der Führungsunterstützung in den einzelnen Behörden. Es schafft Transparenz über Zielerreichung und die dafür

verwendeten Ressourcen und stellt den Verwaltungsbereichen entscheidungsrelevante Informationen zur Verfügung. Hierzu stehen heute komplexe IT-Systeme und heterogene Datenquellen zur Verfügung. Die Verknüpfung und Abfrage dieser Daten stellen besondere Ansprüche an das Bericht erstellende Personal und lässt sich nur noch schwer mit der Funktion des Personalcontrollers bzw. der Personalcontrollerin vereinen. Vor dem Hintergrund, dass Personalcontroller/innen in der Regel keine Kenntnisse der Bezügeabrechnungs- und Verwaltungssoftware haben und somit die Datenherkunft nicht kennen, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Personalverwaltung aber im Gegenzug keine Controlling- und Business Objects-Kenntnisse haben, ist die Kommunikation oft suboptimal. Sinnvoll wäre es, eine/n sogenannte/r „Datenmanager/in HR“ als Schnittstelle zwischen Datenherkunft und Personalcontrolling bzw. –management mit folgenden Aufgaben zwischenzuschalten:

Die Datenmanagerin/der Datenmanager HR erhebt Personaldaten für personenbezogene Berichte und Strukturberichte in den Behörden und liefert sie an die autorisierten Bedarfsstellen aus. Als Teil der Personaladministration hat die Datenmanagerin/der Datenmanager HR Personalakteneinsichtsrecht und ist somit befugt, personenbezogene Daten in das Berichtswesen einzuschließen, aber nicht aufzugeben. Das Personalakteneinsichtsrecht erhöht über-

dies entscheidend die Konsistenz der Daten, da es so möglich wird, Berichtsinhalte bis auf den Einzelfall qualitätszusichern. Die Datenmanagerin/der Datenmanager HR grenzt sich vom Bereich des Personalcontrollings und der Personalentwicklung dadurch ab, dass weder Daten analysiert noch konkrete Handlungsvorschläge abgeleitet



werden. Die Datenmanagerin/der Datenmanager HR verfügt neben den erforderlichen Fachkenntnissen im Bereich der Personaladministration über ausreichend vertiefte IT-Kenntnisse zur effektiven Nutzung der vorhandenen Datenquellen. Beides findet im allgemeinen Anforderungsprofil für Personalcontroller und –entwickler nicht ausreichend Berücksichtigung.

Eine entsprechende Stellenbeschreibung und –bewertung wird zur Zeit im ZPD erstellt und in der nächsten Zeit in den unterschiedlichen Gremien, die in der hamburgischen Verwaltung für Personalangelegenheiten zuständig sind, diskutiert. Als Auftakt für das weitere Vorgehen diente eine ausführliche Darstellung im Personalforum 2011.



**Britta Schulz**, Arbeitgeberbeauftragte der FHH und **Klaus W. Becker**, Gesamtvertrauensperson der schwerbehinderten Menschen informierten über die rechtlichen und behindertenpolitischen Hintergründe der Behindertenrechtskonvention der Vereinten Nationen und über mögliche Umsetzungsstrategien für den Arbeitgeber FHH im Bereich der Personalpolitik.



## Forum 6: Die UN-Behindertenrechtskonvention – Alles wird anders – oder doch nur eine große Seifenblase?

### 1. Die Behindertenrechtskonvention

Die Generalversammlung der Vereinten Nationen hat am 13. Dezember 2006 zwei Menschenrechtsverträge verabschiedet:

- ▶ das Übereinkommen der Vereinten Nationen über die Rechte von Menschen mit Behinderungen und
- ▶ das Fakultativprotokoll zum Übereinkommen der Vereinten Nationen über die Rechte von Menschen mit Behinderungen.

Im Dezember 2001 hatte die Generalversammlung einen Ad-hoc-Ausschuss eingesetzt und diesen damit beauftragt, ein umfassendes internationales Übereinkommen zum Schutz und zur Förderung der Rechte und der Würde von Menschen mit Behinderung zu erarbeiten. Der Ad-hoc-Ausschuss hat sich in acht Arbeitssitzungen (erste Sitzung im August 2002, letzte Sitzung im Dezember 2006) auf den dann verabschiedeten Textvorschlag verständigt. Mit dem Übereinkommen werden keine „neuen“ Menschenrechte für Behinderte geschaffen, die international anerkannten Menschenrechte aber aus ihrer Perspektive, zugeschnitten auf ihre Lebenslagen, formuliert. Die Bundesrepublik hat beide Verträge unterzeichnet und ratifiziert. Sie sind damit in der Bundesrepublik rechtsverbindlich.

Auf nationaler Ebene sollen die Vertragsstaaten „Staatliche Anlaufstellen“ und „Staatliche Koordinierungsmechanismen“

zur Durchführung der Konvention schaffen. Ihre Aufgabe ist es, die Umsetzung der Konvention und die Einbeziehung der Zivilgesellschaft sicherzustellen. Die Ausgestaltung und Aufgabenbeschreibung im Einzelnen bleibt den Vertragsstaaten überlassen. Ergänzt werden diese staatlichen Institutionen durch einen sogenannten unabhängigen Mechanismus (Artikel 33). Weiteres Element für das nationale Monitoring ist die Vorgabe, die Zivilgesellschaft, insbesondere Menschen mit Behinderungen und die sie vertretenden Organisationen, in den Überwachungsprozess einzubeziehen und die Teilnahme daran in vollem Umfang zu gewährleisten (Artikel 33, Absatz 3).

Für die Bundesrepublik Deutschland werden diese Aufgaben von folgenden Institutionen/Personen wahrgenommen:

- ▶ Staatliche Anlaufstelle: Bundesministerium für Arbeit und Soziales.
- ▶ Staatlicher Koordinierungsmechanismus: Beauftragter der Bundesregierung für die Belange behinderter Menschen.
- ▶ Unabhängiger Mechanismus: Deutsches Institut für Menschenrechte, Berlin.

In Hamburg sind das die Behörde für Arbeit, Soziales, Familie und Integration (BASFI) als Focal Point und die Senatskoordinatorin für die Gleichstellung behinderter Menschen als Koordinierungsmechanismus.

Leitgedanken der Konvention sind die volle gesellschaftliche Teilhabe (im englischen Original: inclusion) verbunden mit der Achtung der Autonomie und der sozialen Wertschätzung behinderter Menschen. Behinderung wird darin nicht von vornherein als negativ bewertet, sondern als normaler Bestandteil menschlichen Lebens und menschlicher Gesellschaft bejaht und als Quelle kultureller Bereicherung angesehen. Behinderung ist danach kein individuell zu lösendes Problem, sondern die Gesellschaft ist so (barrierefrei) zu gestalten, dass möglichst alle umfassend an ihr teilhaben können. (aus: Broschüre BSG, 2010)

Diese Grundprinzipien verteilen sich auf die jeweiligen Artikel der Behindertenrechtskonvention (BRK):

- Recht auf Leben (Artikel 10)
- Gefahrensituationen und humanitäre Notlagen (Artikel 11)
- Gleiche Anerkennung vor dem Recht (Artikel 12)
- Zugang zur Justiz (Artikel 13)
- Freiheit und Sicherheit der Person (Artikel 14)
- Freiheit von Folter oder grausamer, unmenschlicher oder erniedrigender Behandlung oder Strafe (Artikel 15)
- Freiheit von Ausbeutung, Gewalt und Missbrauch (Artikel 16)
- Schutz der Unversehrtheit der Person (Artikel 17)
- Freizügigkeit und Staatsangehörigkeit (Artikel 18)
- Unabhängige Lebensführung und Einbeziehung in die Gemeinschaft (Artikel 19)
- Persönliche Mobilität (Artikel 20)
- Recht der freien Meinungsäußerung, Meinungsfreiheit und Zugang zu Informationen (Artikel 21)
- Achtung der Privatsphäre (Artikel 22)
- Achtung der Wohnung und der Familie (Artikel 23)
- Bildung (Artikel 24)
- Gesundheit (Artikel 25)
- Habilitation und Rehabilitation (Artikel 26)
- Arbeit und Beschäftigung (Artikel 27)

- Angemessener Lebensstandard und sozialer Schutz (Artikel 28)
- Teilhabe am politischen und öffentlichen Leben (Artikel 29)
- Teilhabe am kulturellen Leben sowie an Erholung, Freizeit und Sport (Artikel 30).

## 2. Die Umsetzung

Bei der Umsetzung der BRK beginnt Deutschland nicht bei „Null“. Es gibt zahlreiche Gesetze, Regelungen, Maßnahmen und Projekte auf Bundes-, Landes- und kommunaler Ebene, die das Recht auf selbstbestimmtes Leben, Teilhabe und Inklusion von Menschen mit Behinderungen ermöglichen und fördern:

- ▶ Benachteiligungsverbot im Grundgesetz im Jahr 1994,
- ▶ 2001 ein eigenes Gesetzbuch für die Rehabilitation und Teilhabe von Menschen mit Behinderungen – das Neunte Buch Sozialgesetzbuch (SGB IX),
- ▶ 2002 das Behindertengleichstellungsgesetz (BGG).

Die Umsetzung ist in der Konvention selbst als längerfristiges gesellschaftliches Anliegen konzipiert. Der Erfolg der Umsetzung wird unter anderem davon abhängen, ob und inwieweit es gelingt, die „Mehrheitsgesellschaft“ auf andere Art als bisher für die Thematik zu interessieren und zu sensibilisieren und sie anzuregen, die eigene Haltung gegenüber behinderten Menschen zu überdenken, Berührungspunkte abzubauen, Vorurteile zu überprüfen und Begegnung zu wagen. (aus: Broschüre BSG, 2010)

Die Behörden in Hamburg befassen sich im Rahmen ihres jeweiligen Politikfeldes dabei in eigener Verantwortung mit der Umsetzung. Das Kollegium der Staatsräte hat die BASFI mit der Koordinierung und Vernetzung dieser Aktivitäten betraut (= staatliche Anlaufstelle). Die Senatskoordinatorin für die Gleichstellung behinderter Menschen hat im Rahmen der Umsetzung der Konvention ihren Schwerpunkt im Dialog mit der Zivilgesellschaft (= staatlicher Koordi-

nierungsmechanismus). Die Bundesländer sind nicht verpflichtet, diese Stellen einzurichten. Hamburg hat dies dennoch getan, um die Bedeutung der Konvention zu unterstreichen.

In Hamburg wurde eine behördenübergreifende „Arbeitsgruppe UN-BRK“ eingerichtet, in der auch die Arbeitgeberbeauftragte, Frau Schulz, eingebunden ist. Sie referierte über die Aufgaben der Arbeitsgruppe und die Maßnahmen, die das Personalamt zur Umsetzung der UN-BRK im Rahmen der Aufstellung eines Aktionsplans seitens der Freien und Hansestadt Hamburg (FHH) beiträgt. Die Auflistung der einzelnen Maßnahmen an dieser Stelle würde den Rahmen dieses Beitrages sprengen. Die Maßnahmen zur Umsetzung der UN-BRK werden allerdings jeweils pro Behörde und je nach Zugehörigkeit zu den Artikeln der UN-BRK in dem von Senat und Bürgerschaft verabschiedeten Aktionsplan der FHH einzeln aufgelistet werden und können dann von

allen Bürgerinnen und Bürgern eingesehen werden. Mit dem Inkrafttreten des Aktionsplans der FHH kann in der ersten Jahreshälfte 2012 gerechnet werden.

Da der Arbeitgeber/Dienstherr FHH in den vergangenen Jahren bereits vieles auf den Weg gebracht hat, um die Beschäftigung schwerbehinderter Menschen zu erhöhen und damit die Teilhabe schwerbehinderter Menschen im öffentlichen Dienst zu verbessern, werden sich bei den Maßnahmen seitens des Personalamtes auch solche wiederfinden lassen, die bereits seit Jahren innerhalb der Verwaltung zum „alltäglichen Geschäft“ gehören (zum Beispiel „Sonderprogramm zur verstärkten Unterbringung schwerbehinderter Menschen“, „Selbstverpflichtungsquote des Senats“), die aber durchaus bei Beibehaltung oder Erweiterung einen Beitrag zur Umsetzung der UN-BRK leisten, der auch so in dieser Form nicht in jedem Bundesland vorhanden ist.





Anne Xepapadakos, Dr. Thomas Roth, Personalamt und Tarek Abdel-al, ZAF (v.l.n.r.)

## Forum 7: Führung im Fokus – Was brauchen erfolgreiche Führungskräfte heute?

Gute Führung wird immer einer der zentralen Stellhebel sein, den es zu bewegen gilt, um eine Organisation erfolgreich zu machen. Schlechte Führung kann sich heute niemand mehr leisten. Die Rahmenbedingungen von Arbeit werden zunehmend schwieriger. Darauf müssen Führungskräfte vorbereitet werden. Unser Interesse ist, da wir alle an unterschiedlichen Stellen mit Führungsthemen befasst sind, das Thema Führung in den Fokus zu rücken und zu helfen, es qualitativ zu verbessern.

Dass Führung offensichtlich auch bei vielen Teilnehmerinnen und Teilnehmern im Fokus ist (es gab 44 Anmeldungen für dieses Thema beim Personalforum 2011), hat uns sehr gefreut.

### Was brauchen erfolgreiche Führungskräfte heute?

Zur Beantwortung dieser Frage müsste zunächst klar sein, was „Führung“, was „gute Führung“ überhaupt ist. Hierzu gibt es viele Definitionen. Ein Kern von Führung ist wohl, andere dazu anzuleiten, bestimmte Ziele zu erreichen. Wichtig ist, dass eine Organisation definiert, was für sie „gute Führung“ sein soll. Der Prozess des Austausches hierüber ist dabei sicher fruchtbarer, als die genaue Definition am Ende. Unser Führungsverständnis wird natürlich von aktuellen oder

zurückliegenden Erfahrungen beeinflusst. Aber es wird auch geprägt von Denkern, die zu Beginn des 20. Jahrhunderts hierzu geforscht und publiziert haben: Frederick Taylor, Max Weber und andere. Sie haben mit ihren Vorstellungen von Führung das Führungs- und Managementverständnis in Organisationen auf der ganzen Welt geprägt. Allerdings müssen diese Vorstellungen natürlich an heutige Gegebenheiten angepasst werden.

Passt das heutige Führungswissen noch zu den aktuellen Rahmenbedingungen in der Arbeitswelt? Sind ein „kooperativer Führungsstil“ oder „situationales Führen“ passend, um Krisen zu meistern und erfolgreich zu sein? Oder aber brauchen wir einen Paradigmenwechsel in der Führungskräfteentwicklung?

Im Wesentlichen wird auch heute noch auf das Führen mit Zielen gesetzt, „management by objectives“. Dieses Modell geht auf Peter F. Drucker zurück (1955). Es werden Ziele vereinbart oder vorgegeben, diese werden kontrolliert, es erfolgt ein Feedback und bei Zielerreichung eine Belohnung: Ein einfaches Modell in einer komplexer werdenden Umwelt. Im Fachjargon heißt es „**Transaktionale Führung**“. Die Führungskraft tauscht Belohnung gegen Leistung.

Wirksame transaktionale Führung setzt voraus, dass sich Ziele nicht permanent kurzfristig ändern und dass immer wieder neue Belohnungsmöglichkeiten vorhanden sind. Da lauert schon ein erstes Problem. Viele Führungskräfte sagen heute: „Ich habe außer einem müden Lächeln nichts mehr, was ich geben und verteilen kann.“

Transaktional geführte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter handeln egoistisch. Sie sehen nicht das Ganze, sondern nur ihren Teil des Kuchens. Es bleibt Aufgabe der Führungskraft, den Überblick zu behalten. Das macht Führung in einem dynamischen Umfeld sehr anstrengend.

Ressourcen und zunehmender Aufgabenkomplexität Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die eigenverantwortlich und eigeninitiativ handeln, die für andere mitdenken und sich deshalb selbst Sinn in der Arbeit und die richtigen Ziele und Aufgaben suchen, die sich weitestgehend selbst führen und motivieren!

### Wie schafft es eine Führungskraft, dass ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter so agieren?

Im Führungsjargon ist das „**Transformationale Führung**“.

„Wenn du ein Schiff bauen willst

so trommle nicht die Männer  
zusammen, die Holz beschaffen,  
Werkzeuge vorbereiten, Holz be-  
arbeiten und zusammenfügen,

sondern lehre sie die Sehnsucht  
nach dem weiten, unendlichen  
Meer.“

Antoine de Saint-Exupéry

...also ein Ziel hast

...so sage nicht, welche  
Aufgaben zu tun sind,

...sondern vermittele ein  
Ziel / eine Vision

### Wie erfolgreich sind erschöpfte Führungskräfte langfristig? Und die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter?

Diese fühlen sich zum Teil nicht beteiligt und sind unterfordert. Was bleibt? Oft bleibt am Ende so etwas wie emotionaler Rückzug, hohe innere und/oder von außen messbare Fehlzeiten. Dies führt im Extremfall zum Zusammenbruch des Systems, weil der Druck ganz unten am größten und der Handlungsspielraum am kleinsten ist.

### Was ist zu tun?

Wir brauchen besonders in Zeiten knapper

Bass & Ajolo beschreiben transformationale Führung durch vier Grundprinzipien:

- **Idealized Influence:** Führungskräfte gewinnen Respekt und Anerkennung, indem sie beispielhaft die Werte der Organisation vorleben. Sie wollen Vorbilder sein.
- **Inspirational Motivation:** Führungskräfte stiften Sinn, indem sie mit ihren Mitarbeiterinnen/Mitarbeitern positiv besetzte Bilder der Zukunft entwerfen. Sie schaffen so Motivation und Teamgeist.
- **Intellectual Stimulation:** Führungskräfte regen ihre Mitarbeiterinnen und Mit-

arbeiter zu kreativem und innovativem Denken an. Sie lieben Unterschiede.

- **Individual Consideration:** Führung findet in der Beziehung statt. Führungskräfte schaffen Kontakt und verstehen sich als Mentoren ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Hiermit wäre eine Idee von einem idealen Soll-Zustand benannt. Ein Weg wäre eingeschlagen, an dessen Ende erfolgreiche(re) Führung stehen könnte.

### Wie reagiert die Fortbildung auf die Anforderungen, die heute an Führungskräfte gestellt werden?

Das ZAF hat auf die gestiegenen und sich verändernden Anforderungen an Führungskräfte 2008 mit der Einführung der „Neuen Führungsfortbildung“ bzw. der jetzt so bezeichneten „Modulreihe Führung“ reagiert. Dabei haben sich fünf wesentliche Erfolgsfaktoren des Veranstaltungsdesigns herauskristallisiert, die von Führungskräften als besonders wichtig und unterstützend für die Zukunftsfähigkeit ihrer Tätigkeit erlebt werden.

#### 1. Prozessbegleitung

Die Dauer der Veranstaltungsreihe von ca. 1 – 1,5 Jahren ermöglicht eine kontinuierliche Arbeit auch an sehr herausfordernden Führungsthemen. Die Anliegen der Führungskräfte können über einen relativ langen Zeitraum aus unterschiedlichen thematischen Perspektiven immer wieder neu und lösungsorientiert bearbeitet werden.

#### 2. Kollegialer Austausch

Das Merkmal der festen Lerngruppe ermöglicht und erleichtert einen vertieften kollegialen Austausch zwischen den Teilnehmenden, um die wertvollen Erfahrungen und Meinungen der Kolleginnen und Kollegen in die eigenen Fragestellungen einfließen zu lassen. Zudem wird jede Lerngruppe in die Methodik der „Kollegialen Beratung“ eingeführt, um sich auch unabhängig von der externen Veranstaltungsleitung professionell beraten zu können.

#### 3. Instrumente und Methoden

Neben der Reflexion und dem Austausch untereinander kommt dem Erlernen von Instrumenten und Methoden eine große Bedeutung zu. Das „Handwerkszeug für das Management“ reicht von der Vermittlung unterschiedlichster Gesprächsführungstechniken bis zur systematischen Strukturierung von Veränderungsprozessen.

#### 4. Praxisorientierung

Der eindeutige Fokus auf die direkte Anwendbarkeit des Gelernten und der daraus resultierende unmittelbare Praxisnutzen stellt für die meisten Führungskräfte einen der größten Vorzüge der Modulreihe dar. Alle Praxisbeispiele in den Veranstaltungen beziehen sich ausschließlich auf die Arbeitsrealität der Teilnehmerinnen und Teilnehmer.

#### 5. Persönlichkeitsentwicklung

Die Auseinandersetzung und die Entwicklung der eigenen Führungspersönlichkeit nimmt einen sehr hohen Stellenwert in der Modulreihe ein. In sich immer schneller drehenden Veränderungszyklen wird der



Tarek Abdel-al erläutert die Erfolgsfaktoren der Führungsfortbildung.

Themenkreis rund um eigene Führungsleitbilder, Einstellungen und Werte sowie von Fragen zu persönlicher Integrität und eines authentischen, glaubwürdigen Auftretens für viele Führungskräfte unter dem Aspekt der eigenen Führungswirksamkeit und -orientierung immer bedeutsamer.



Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer des Forums hatten in „Murmelgruppen“ Gelegenheit zu bedenken, was aus ihrer Sicht für erfolgreiche Führung wichtig ist. Hier wurde unter anderem genannt: Menschen annehmen, Zutrauen, klar positionieren, Entscheidungen treffen, Transparenz, Profil zeigen, Zeit für Führung nehmen, ansprechbar sein, menschliche Reife, offener Umgang mit Fehlern, ...

An Führungskräfte werden insgesamt, wie man auch an diesen Äußerungen wieder

bestätigt sieht, hohe – sehr hohe – Anforderungen gestellt.

Man könnte meinen, das Wichtigste, was Führungskräfte heute brauchen, um erfolgreich zu sein, ist Mut und einen großen Vorrat aufladbarer Batterien...

Dies ist der Beginn einer wichtigen Diskussion! Wir hoffen auf viele interessierte Diskussionspartnerinnen und Diskussionspartner. Erste erfreuliche Resonanz hat es bereits gegeben.

---

**Dr. Eva-Maria Thöne-Wille**, Geschäftsbereichsleiterin Planung und Steuerung und stellv. Geschäftsführerin des ZPD und **Hans-Detlef Weber**, Fachbereichsleiter für strategische Projekte und Innovationsvorhaben im ZPD.

## Forum 8: Neues aus der ZPD-Projektarbeit

Die Realisierung strategischer und innovativer Projektvorhaben stellt für das Zentrum für Personaldienste (ZPD) eine dauerhafte Herausforderung dar. Dabei sollen durch moderne IT-Lösungen Potentiale zur verbesserten und effizienteren Aufgabenwahrnehmung sowohl inner- als auch außerhalb des ZPD ausgeschöpft werden. Neben dem im Forum 3 vorgestellten Projekt KoPers/ePers setzen insbesondere die Vorhaben ePortal, eBeihilfe, eZeit und eReise Innovationen um und wirken sich vorteilhaft für die Beschäftigten der Freien und Hansestadt Hamburg (FHH) sowie einzelne größere Sachbearbeitungsgruppen aus, zum Beispiel für die Personalsachbearbeitungen inklusive ihrer Vorgesetzten.

### **ePortal: Aufbau eines Profikanals im Personalportal**

Der Schwerpunkt des diesjährigen Personalforums und des Teilnehmerinteresses lag auf dem derzeit umzusetzenden „Profikanal“ als weiteren Bestandteil des Ende 2010 neu aufgesetzten Personalportals (wir berichteten, blickpunkt personal 1/2010).

Dabei entwickelt das Projekt das Personalportal zu einer interaktiven Plattform für Informations-, Interaktions-, Kommunikations- und Transaktionszwecke weiter. So wurde zunächst SharePoint 2010 als technische Plattform eingerichtet, auf der das Personalportal nach inhaltlicher Neugestaltung heute basiert. Neben dem derzeit erfolgenden Ausbau des Profikanals sind in einer weiteren Stufe der Einsatz von sogenannten Web 2.0-Funktionalitäten sowie die Erweiterung der Zugriffsmöglichkeiten durch Nutzung des Zugangskanals „ZUVEX“ (Zugang von Extern) vorgesehen. Im Endausbau erfolgt eine Bereitstellung von personalwirtschaftlichen Self-Services für Beschäftigte und Vorgesetzte durch das Projekt ePers.

Für den Profikanal ist die fachliche und technische Konzeption im Wesentlichen abgeschlossen. Die SharePoint-Umgebung des FHH-Portals wird entsprechend dieser Konzeption angepasst. Hierfür wird das Personalportal um einen obersten Menüpunkt erweitert, der künftig als Einstiegspunkt für alle Nutzerinnen und Nutzer („Profis“ in den

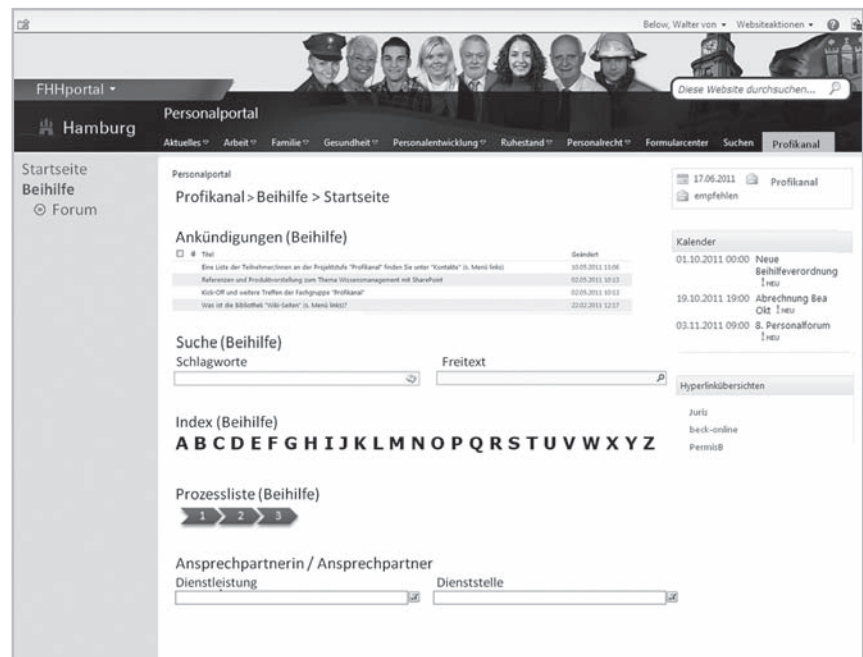
Personalabteilungen, in der Beihilfe, Familienkasse, Versorgung, Personalentwicklung und im Controlling) dient. Das im Profikanal einzustellende Fachwissen wird über Suchen, Indizes und Prozesssichten bereitgestellt. So können sich die Nutzerinnen und Nutzer des Profikanals beispielsweise alle Wissensseiten, Dokumente, Hilfsmittel und andere Elemente zu einem Prozessschritt ansehen. Diese multiplen Zugriffskanäle erlauben, Wissen gezielter zu identifizieren und damit schneller zu recherchieren. Der Profikanal verfügt damit auch über einen gezielten Einstieg und eine Anleitung insbesondere für neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in einem Sachgebiet.

Außerdem bietet der Profikanal mit der Pilotierung moderierter Foren und einer neuartigen Sachbearbeitersuche gezielte Unterstützungsmöglichkeiten zur Zusammenarbeit und zum Wissensaustausch. Aktuelle Informationen werden in einem zentralen Kalender und in allgemeinen Ankündigungen auf den jeweiligen Startseiten vorgehalten. Die Verlinkung relevanter Fachverfahren und andere Verknüpfungen runden das Angebot im Profikanal ab.

Neben der technischen Plattform stellen die Prozesse zum Wissensaufbau und -erhalt eine bedeutsame Komponente des künftigen Profikanals dar. Dabei soll auch sichergestellt werden, dass künftige Nutzer eingebunden sind und neben dem Abrufen sowie Verwerten von Informationen Einfluss auf die Informationsgewinnung und Darstellung des für sie erforderlichen Wissens nehmen können. Hier spricht das Projekt gezielt betroffene Bereiche an. Darüber hinaus besteht für alle Wissensträger natürlich das Angebot, sich selbst aktiv einzubringen und so dafür zu sorgen, dass vorhandenes Wissen künftig allen gleichermaßen für eine ef-

fektivere Aufgabenwahrnehmung zu Gute kommt.

Darüber hinaus werden die Maßnahmen zur initialen Füllung des Profikanals koordiniert. Hierbei wird die Beihilfesachbearbeitung prioritär behandelt, allerdings erfolgt parallel der Startschuss zum Wissensaufbau der übrigen Aufgabenfelder, damit nach erfolgreicher Pilotierung die Bereitstellung für alle weiteren Zielgruppen in einem kurzen Zeit-



Der Profikanal im Personalportal (Entwurf)

raum umgesetzt werden kann. Der Start der Pilotierung ist zum Ende des ersten Quartals 2012 vorgesehen.

### eBeihilfe: Digitale Bearbeitung von Beihilfeanträgen

Mit dem neuen Projekt eBeihilfe startet das ZPD nach erfolgreicher Umstellung des Beihilfeverfahrens auf ein gemeinsames IT-Verfahren mit dem Kooperationspartner Schleswig-Holstein den Ausbau hin zu einer vollständig digitalisierten Beihilfebearbeitung. Lösungen dieser Art sind in anderen Ländern und im Bund bereits im Einsatz und tragen nach dortigen Erfahrungen zu einer effizienteren Aufgabenwahrnehmung und einer Verringerung des Kostenanstiegs der Beihilfetranferleistungen bei.

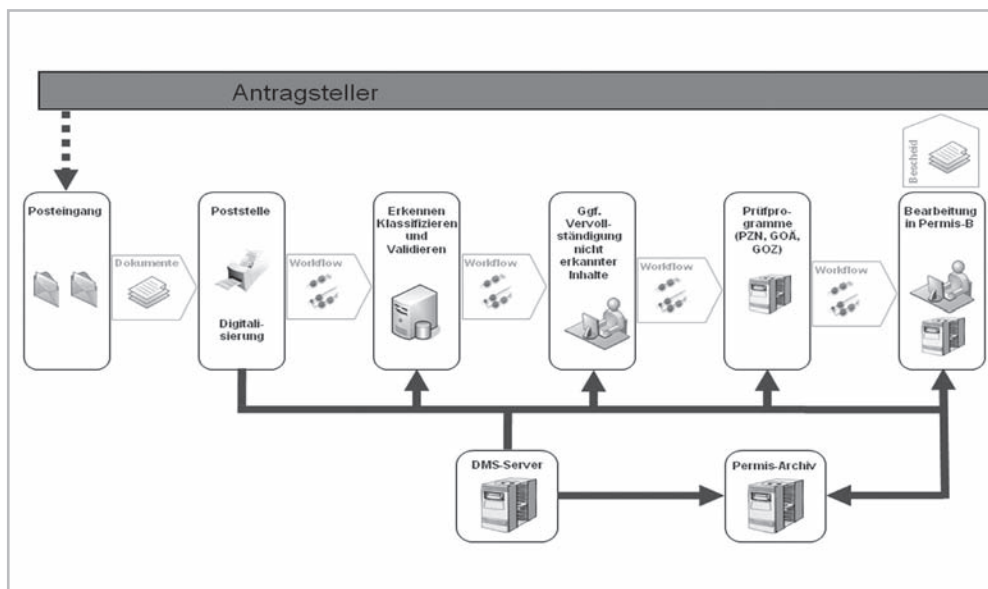
Nach digitaler Aufbereitung der Beihilfeanträge durch Hochleistungsscanner und dem Einsatz von Erkennungssoftware wird künftig spezialisierte medizinische Prüfsoftware Plausibilitätsprüfungen in den abzurechnenden Belegen vornehmen und hierbei Fehler und Fehlabbrechnungen systematisch erkennen.

Nach derzeitiger Projektplanung ist die Umsetzung einer ersten Stufe, in der die Belegerkennung inkl. des Auslesens der Pharmazentralnummer erfolgt, im vierten Quartal 2013 geplant. 2014 erfolgt der Einsatz der Prüfsoftware, um zum Beispiel Rechnungen entsprechend den Gebührenordnungen für

Behörden und Ämtern eZeit in den Funktionsbereichen Kommt-Geht, Produkterfassung, Planung und Zutritt anzuwenden.

Auch das Führen von Zeit- und Ampelkonten nach der neuen Dienstzeitvereinbarung wird mit der elektronischen Zeitwirtschaft in einfacher und effizienter Weise unterstützt, so dass die Qualität und Richtigkeit von zeitswirtschaftlichen Daten steigt und die Stempelkarten für die Beschäftigten entfallen können. Derzeit werden in dem vom ZPD bereitgestellten Verfahren bereits ca. 13.000 Beschäftigte in der Zeitwirtschaft und/oder im Zutrittssystem betreut. Das ZPD ist dabei zentraler Anbieter zeitwirtschaftlicher

Lösungen und rechnet seine Leistungen über einen Pauschalpreis (Ausnahme: Personaleinsatz und Schichtplanung) ab. Die Beschaffung der Hard- und Software für die Nutzung in den einzelnen Gebäuden der FHH erfolgt aus einem über einen Rahmenvertrag bereitgestellten Warenkorb.



Dokumentenverarbeitung mit eBeihilfe

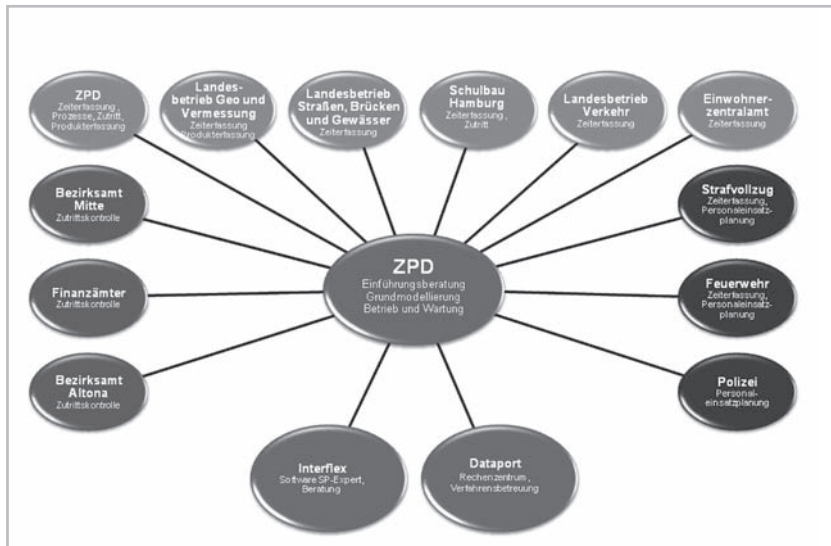
Ärzte, Zahnärzte oder Heilpraktiker vollständig zu prüfen.

### eZeit: Führung von Zeitkonten nach der neuen Gleitzeitvereinbarung

Das auf dem letzten Personalforum vorgestellte Projekt eZeit hat weitere Ergebnisse auf dem Weg zu einer FHH-weiten Nutzung erzielt. So konnte im Februar 2010 eine Vereinbarung nach § 94 HmbPersVG zur Einführung und zum Betrieb der IT-gestützten Zeitwirtschaft (eZeit) mit den Spitzenorganisationen der Gewerkschaften abgeschlossen werden. Diese ermöglicht es, in den

### eReise: Start des flächendeckenden Roll-outs

Die seit Ende 2010 laufende Pilotierung in der Senatskanzlei und im Personalamt (inkl. ZAF und ZPD) von eReise mit dezentralen Genehmigungsworkflows und zentralen Abrechnungs- und Buchungsprozessen im ZPD hat gezeigt, dass das Verfahren nunmehr für alle Behörden und Ämter zum Einsatz kommen kann. Grundlage hierfür ist der Senatsbeschluss vom 5. Oktober 2010 über die Einführung eines Shared Services für Dienstreisen (inkl. Technikunterstützung).

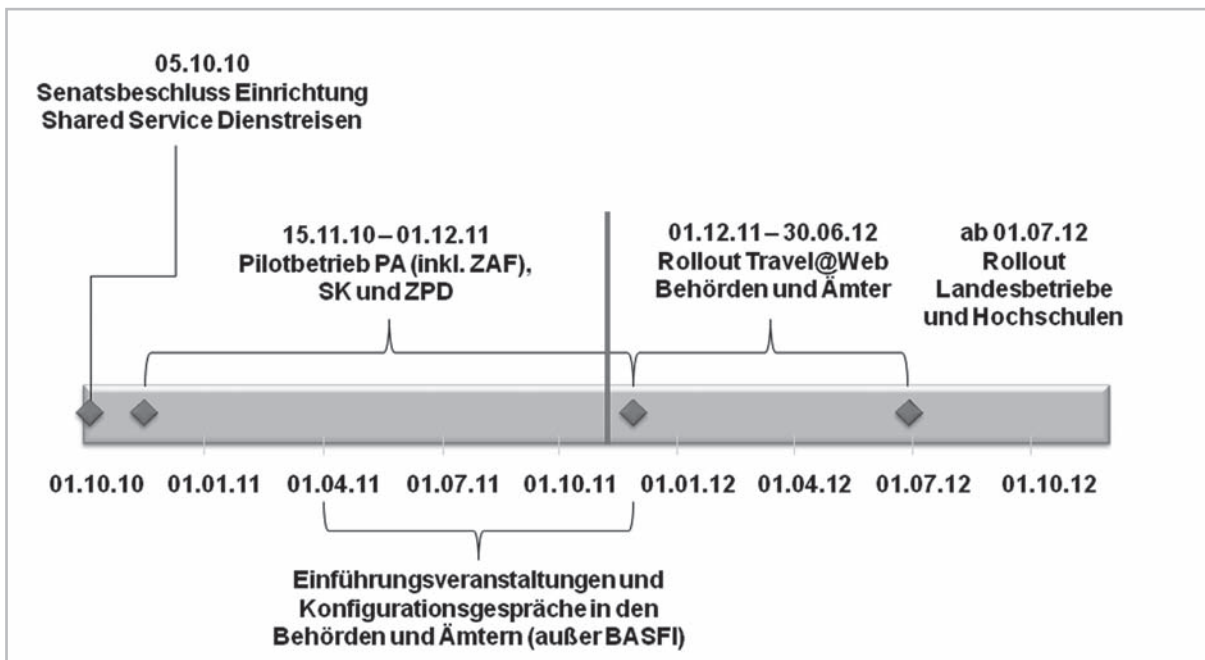


eZeit Verfahrrensausbau und Beteiligte (Stand 11/2011)

Nachdem in den letzten Monaten daran gearbeitet wurde, letzte Verbesserungen an der Software und in den Abläufen umzusetzen, richtet sich die Planung nun auf den flächendeckenden Rollout.

Gespräche des Projektteams eReise mit den Behörden und Ämtern zur Information und Abstimmung von spezifischen Konfigurationseinstellungen laufen bereits. Im ersten

Quartal 2012 sollen erste Umstellungen erfolgen, so dass dann Dienstreisende in weiteren Teilen der hamburgischen Verwaltung ihre Dienstreisen elektronisch beantragen und abrechnen können. Die Rollouts der ersten Stufe (Behörden und Ämter) erfolgen bis Mitte 2012, bevor ab der zweiten Jahreshälfte 2012 der Einsatz von eReise für Landesbetriebe, Hochschulen und weitere Einrichtungen der FHH vorgesehen ist.



Zeitlicher Ablauf Rollout eReise



Arnd Reese, Personalamt

## Forum 9: Aktuelle Entwicklungen im Beamtenrecht

Stets gehören die aktuellen Entwicklungen im Beamtenrecht zu den Topthemen des Personalforums. Dies war auch in diesem Jahr nicht anders! Das Interesse der Teilnehmerinnen und Teilnehmer daran, welche Änderungen in der Pipeline sind und was es Neues aus der Rechtsprechung gibt, war wie immer groß.

### Aktuelles aus der Rechtsprechung

Auswahlverfahren und Beurteilungen ...

Ausgehend von einem Urteil des Bundesverwaltungsgerichts vom 04.11.2010 wurden die Bewerbungsverfahrensansprüche unterlegener Bewerberinnen und Bewerber sowie die Bedeutung dienstlicher Beurteilungen in Auswahlverfahren erläutert. Aus der Verpflichtung des Dienstherrn, eine gerichtliche Nachprüfung einer Auswahlentscheidung zu ermöglichen, leiten sich danach konkrete Mitteilungs- und Wartepflichten ab:

- Die Auswahlentscheidung ist unterlegenen Bewerberinnen und Bewerbern vor der Übertragung des Dienstpostens (§ 6 Abs. 1 Hmb. Laufbahnverordnung) auf den „Gewinner“ mitzuteilen.
- Anschließend muss der Dienstherr vor der Übertragung des Dienstpostens eine angemessene Zeit abwarten. Empfohlen wird als Richtwert zwei Wochen ab Zugang der Mitteilung über die Ablehnung. Sollte es zum Antrag auf Erlass einer einstweiligen Verfügung kommen, darf der Dienstherr den Dienstposten

erst nach Abschluss des gerichtlichen Verfahrens besetzen.

- Nach einer erstinstanzlichen Entscheidung bleibt abzuwarten, ob innerhalb von zwei Wochen nach Bekanntgabe der Entscheidung Beschwerde eingelegt wird (§ 147 Verwaltungsgerichtsordnung).
- Auch nach abschließender Beschwerdeinstanz bleibt eine angemessene Zeit abzuwarten, da für unterlegene Bewerberinnen und Bewerber die Möglichkeit eröffnet ist, das Bundesverfassungsgericht anzurufen. Zu empfehlen ist, die Monatsfrist nach § 93 Abs. 1 Bundesverfassungsgerichtsgesetz abzuwarten.

Der für eine Bewerberauswahl maßgebende Leistungsvergleich ist anhand dienstlicher Beurteilungen vorzunehmen. In der Rechtsprechung sind Beurteilungen die maßgebliche Grundlage für die zu treffende Auswahlentscheidung. Dies hat das Bundesverwaltungsgericht zuletzt mit einer aktuellen Entscheidung vom 30.06.2011 nochmals deutlich zum Ausdruck gebracht. Ein Leistungsvergleich mehrerer Bewerberinnen und Bewerber muss nach Auffassung des Gerichtes anhand aussagekräftiger, mithin aktueller, hinreichend differenzierter und auf gleichen Bewertungsmaßstäben beruhender dienstlicher Beurteilungen erfolgen. Ein vorschneller Rückgriff auf (leistungsunabhängige) Hilfskriterien verstößt gegen Art. 33 Abs. 2 Grundgesetz. Solche Hilfskriterien dürfen allenfalls herangezogen wer-



den, wenn sich aus dem Vergleich aller leistungsbezogenen Kriterien kein Vorsprung von Bewerberinnen/Bewerbern ergibt. Zur Frage der Aktualität einer Beurteilung wurde deutlich, dass die häufig genannte Faustformel „nicht älter als 3 Jahre“ nur die absolute Obergrenze bildet, die keinesfalls überschritten werden darf. So kann schon ein Zeitablauf von eineinhalb Jahren zu lang sein, wenn zum Beispiel eine Bewerberin oder ein Bewerber nach der letzten Beurteilung andere Aufgaben übernommen hat.

Streikrecht für Beamtinnen und Beamte? ...

Beamte und streiken? Das geht gar nicht – sagt das Bundesverfassungsgericht in ständiger Rechtsprechung. Mit einem Urteil des Europäischen Gerichtshofes für Menschenrechte ist mit Blick auf Art. 11 der EMRK aber Bewegung in diese Sache gekommen. Unter Bezugnahme auf dieses Urteil hat das Verwaltungsgericht Düsseldorf (Urteil vom 15.12.2010) entschieden, dass mit der Teilnahme an dem Streik zwar ein Dienstvergehen vorliege, aber (hier im Fall einer Lehrerin) keine Disziplinarmaßnahme hätte ausgesprochen werden dürfen. Abweichende Entscheidungen liegen mittlerweile vor vom Verwaltungsgericht Kassel (Urteil vom 27.07.2011), das schon das Vorliegen eines Dienstvergehens verneint, und vom Verwaltungsgericht Osnabrück (Urteil vom 19.08.2011), das auf der Linie des Bundesverfassungsgerichts von einem Dienstvergehen ausgeht und die getroffene Disziplinarmaßnahme bestätigt hat. Obergerichtliche Entscheidungen liegen noch nicht vor (*Anm: zwischenzeitlich hat das OVG Münster die Entscheidung des VG Düsseldorf mit Urteil vom 07.03.2012 aufgehoben und anders entschieden.*) Letztlich ist zu erwarten, dass das Bundesverfassungsgericht mit der Thematik befasst werden wird. Das Personalamt sieht aktuell keine Veranlassung von der Linie, Streikmaßnahmen von Beamtinnen und Beamten als Dienstvergehen disziplinarrechtlich zu verfolgen (inkl. einem Verlust der Besoldung), abzuweichen.

### Aktuelle Vorhaben

Novellierung der Hamburgischen Laufbahnvorschriften ...

Im Zuge der Umsetzung der Föderalismusreform 1 sind die Laufbahnvorschriften für die Fachrichtungen (vgl. § 13 Abs. 2 HmbBG) neu zu fassen. Erfolgreich abgeschlossen wurden die Verfahren bereits für die Justiz, Polizei, Feuerwehr und die Allgemeinen Dienste. Die Vorschriften für die Steuerverwaltung und die wissenschaftlichen Dienste befinden sich auf der Zielgeraden. Auch im Bereich der technischen Dienste sind Erfolge zu verzeichnen.

Erstmals gibt es eine eigene Laufbahnverordnung für die Allgemeinen Dienste unterhalb der Hamburgischen Laufbahnverordnung mit konkreten Regelungen insbesondere zu

- Einstellungsvoraussetzungen für Seiteneinsteiger/-innen,
- Beförderungsschwellen,
- verschiedenen Qualifizierungswegen,
- Aufstieg von der Laufbahngruppe 1 in die Laufbahngruppe 2.

Novellierung des Hamburgischen Personalvertretungsgesetzes ...

Im April 2011 hat die Bürgerschaft den Antrag der SPD-Fraktion „Mitbestimmung im öffentlichen Dienst wieder stärken“ (Drs. 20/89) angenommen. Das Personalamt hat die Arbeiten für eine Novellierung des Hamburgischen Personalvertretungsgesetzes aufgenommen.

Und was gibt es sonst?

- Mit der Verordnung zum Neuerlass nebensätigkeitlicher Vorschriften wird die Anpassung an die Neufassung des Hamburgischen Beamtengesetzes vollzogen. Wesentliche Neuerung: Nebensätigkeiten sind nicht mehr genehmigungs-, sondern nur noch anzeigepflichtig. Die Verordnung tritt voraussichtlich im Dezember 2012 in Kraft. Durchführungshinweise werden parallel erarbeitet.

- Vor dem Hintergrund der Rechtsprechung des Bundesverwaltungsgerichts zum Vorbehalt des Gesetzes wird das Thema „dienstliche Beurteilung“ im Hamburgischen Beamtengesetz (§ 10 Absatz 4 HmbBG-E, § 25 HmbBG-E) verankert.
- Mit der Änderung des Hamburgischen Disziplingesetzes ist unter anderem vorgesehen, für gerichtliche Disziplinarverfahren Gebühren einzuführen. Ein Gesetzentwurf wird zur Zeit im Personalamt erarbeitet.
- Aus der Einführung des Bundesfreiwilligendienstes ergeben sich eine Reihe dienst- und tarifrechtlicher Fragen – zum

Beispiel bezüglich des Nachteilsausgleichs im Laufbahnrecht und der Berücksichtigung als Erfahrungszeiten –, die aktuell im Personalamt geprüft werden.

### Fazit

Mit regem Interesse wurden von Teilnehmerinnen und Teilnehmern des Forums die aktuellen Entwicklungen im Beamtenrecht aufgenommen. Insbesondere die im Mittelpunkt stehenden Entscheidungen des Bundesverwaltungsgerichts führten vor Augen, wie wachsam man gerade im Stellenbesetzungsverfahren sein muss.



Nia Katranouschkova, Renate Dalladas und Petra Lotzkat, ZAF (v.l.n.r.)

## Forum 10: Von Online-Seminaren zu Learning-Nuggets: Qualitätsstandards im Bereich E-Learning

In diesem Forum stellte das Zentrum für Aus- und Fortbildung (ZAF) aktuelle Entwicklungen und den aktuellen Sachstand für die Einführung von E-Learning dar. E-Learning ist nicht nur in der Freien und Hansestadt Hamburg (FHH) ein aktuelles Thema.

E-Learning wurde bereits bei der Gründung des ZAF (Drs. 18/2302 2005) als Zukunftsthema benannt. Dort wurde der Auftrag formuliert, die Methoden der beruflichen Fortbildung weiterzuentwickeln und innovative Technologien zu nutzen. Im Jahr 2011

hat das ZAF eine Grobkonzeption über die multimediale Unterstützung der Fortbildung vorgelegt. Dazu gehört auch die Aufstellung und Diskussion von Qualitätsstandards für „gutes“ E-Learning.

### Ziele

Welche Ziele verfolgt das ZAF mit E-Learning?

Es soll vor allem das lebenslange berufsbegleitende Lernen aller Beschäftigten unterstützen,

- ▶ einen flexiblen und niedrighschwelligen Zugang zur Fortbildung schaffen und das Angebot vervielfältigen, um den individuellen Bedürfnissen der Teilnehmenden besser entsprechen zu können,
- ▶ die Nachhaltigkeit des Lernerfolges und des Lerntransfers sichern und
- ▶ die Anschlussfähigkeit unserer Beschäftigten und der FHH bei neuen Entwicklungen erhalten.

Mit E-Learning reagiert das ZAF also auf die veränderten Rahmenbedingungen für die Fortbildung, insbesondere auf die veränderten Arbeitsabläufe durch Verwaltungsmodernisierung und Informationstechnologie sowie auf die gestiegenen Anforderungen an die Flexibilität und Mobilität in der Fortbildung. Darüber hinaus ist E-Learning ein Mittel, um auf die sich verändernden Lerngewohnheiten insbesondere jüngerer Beschäftigter zu antworten.

**Nutzen**

E-Learning ermöglicht eine individuelle und arbeitsplatznahe Qualifizierung. Wenn das Lernprogramm modular aufgebaut ist, können Teilnehmende genau das lernen, was sie nach den eigenen Vorkenntnissen und den Anforderungen am Arbeitsplatz benöti-

die Arbeits- und Lernorte sind nicht künstlich getrennt, die Qualität und Effektivität der Fortbildungsmaßnahme wird dadurch erhöht. Teilnehmende können sofort nach dem Lernen das Gelernte ausprobieren und umsetzen.

**Lernwege mit E-Learning**

Das ZAF plant verschiedene E-Learning-Formen anzubieten. Hier muss zunächst zwischen formellen und informellen Lernwegen unterschieden werden. Formelle Lernwege sollen den Präsenzveranstaltungen gleichgestellt werden und umfassen die Angebote „Blended Learning“ und „Online Seminare“. Bei Blended Learning werden Präsenz- und E-Learning-Phasen zur Unterstützung der individuellen Vor- und Nachbereitung verknüpft. Online-Seminare ohne Präsenzphasen sprechen dagegen eher autodidaktische Lerntypen an. Für das E-Learning-Angebot wird daher ein jeweils alternativer Lernweg vorgesehen.

Zur Unterstützung der selbstgesteuerten, informellen und niedrighschwelligen Fortbildung am Arbeitsplatz wurden zudem die Angebotsformen „Learning Nuggets“ und „Interaktive und/oder multimediale Arbeitshilfen“ konzipiert. Erstere stellen kurze

Lernwege mit Präsenzphasen	Lernwege ohne Präsenzphasen
Blended Learning	Online-Seminare
Vor- / Nachbereitung von Veranstaltungen	Alternativer Lernweg je nach Bedarf und Thema

Situationsbedingtes, informelles, selbstgesteuertes Lernen			
Learning Nuggets		Interaktive und / oder multimediale Arbeitshilfen	
Kurze Wissenshäppchen	Besondere Themen	§94 Vereinbarung CLIX	Bei konkretem Bedarf am Arbeitsplatz

Vergleich der geplanten E-Learning-Formen, unterschieden nach formellen Lernwegen mit und ohne Präsenzphasen (links) und informellen Lernwegen (rechts).

gen und Schwerpunkte setzen. Selbstlernkompetenzen werden gestärkt. Aufgrund der zeitlichen Flexibilität im E-Learning können insbesondere Personengruppen, die in Teilzeit arbeiten oder zeitlich stark eingebunden sind, ihre Fortbildungszeiten an den eigenen Bedürfnissen anpassen. Wenn die Fortbildung (zum Teil) am Arbeitsplatz stattfindet, ist außerdem zu erwarten, dass der Lerntransfer verbessert wird. Denn

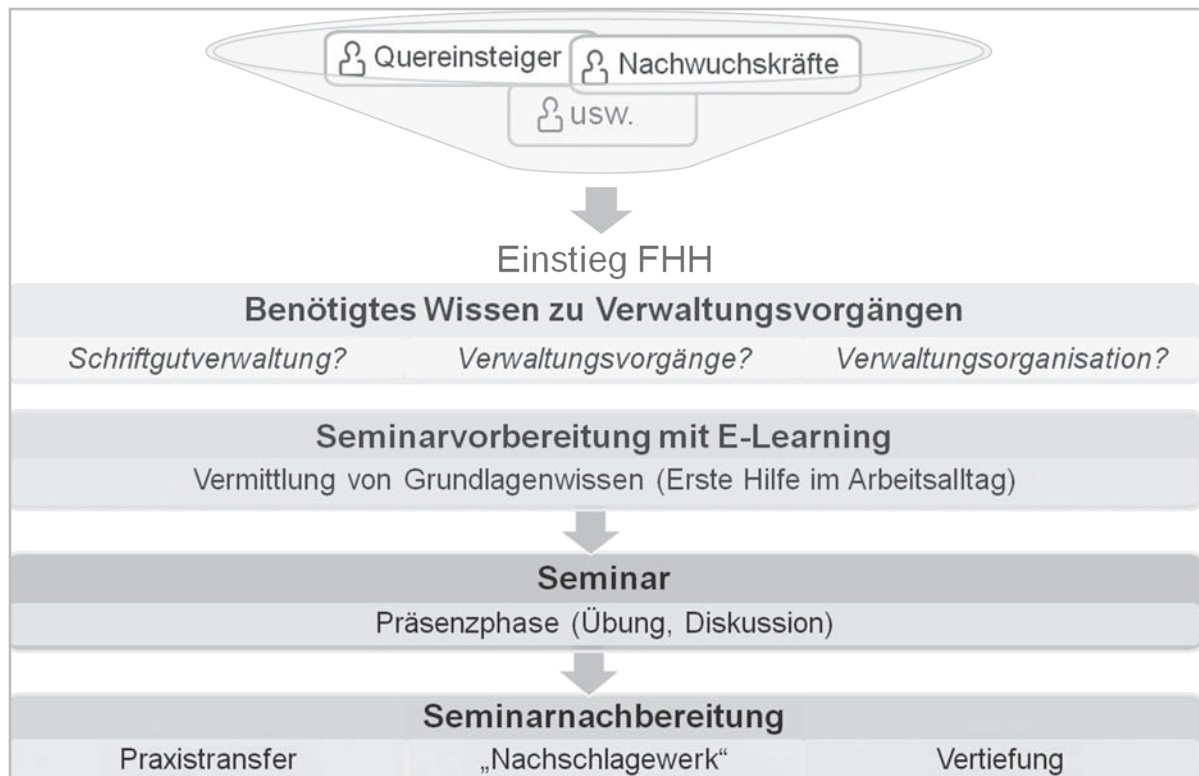
„Wissenshäppchen“ dar, die zu strategisch wichtigen Themen der Fortbildung angeboten werden. Letztere waren bereits Teil der Vereinbarung nach §94 HmbPersVG über den Einsatz des IT-Verfahrens Clix (2006). Diese Lernmodule werden bei konkretem Bedarf gezielt am Arbeitsplatz aufgerufen.

Um dies anschaulicher zu machen, wurde im Forum an dem Beispiel „Verwaltungs-



Know-How für Quereinsteiger“ exemplarisch gezeigt, wie eine Veranstaltung mit Blended Learning angereichert werden kann. E-Learning kann vor der Präsenzveranstaltung als Arbeitsunterstützung und zum Erwerb von sofort benötigtem Grundla-

rial, Benutzerfreundlichkeit, Barrierefreiheit, Technik sowie Medien und Gestaltung des Lernprogramms zugeordnet werden. Der Kriterienkatalog wurde exemplarisch im Forum vorgestellt.



Möglichkeit für die Umsetzung von „Verwaltungs-Know-How für Quereinsteiger“ als Blended Learning.

genwissen dienen, das heißt als Erste Hilfe, zum Beispiel bei Fragen wie: „welche Form muss bei Vermerken eingehalten werden“, „was ist Schriftgutverwaltung“, „Verwaltungsorganisation“. Nach der Veranstaltung kann das E-Learning-Angebot zur Vertiefung oder Wiederholung (Nachschlagewerk) verwendet werden.

Um den Nutzen von E-Learning auch wirklich auszuschöpfen, hat das ZAF einen Qualitätskriterienkatalog für den Einsatz von Lernprogrammen in der FHH entwickelt. Dieser stellt Transparenz über die Anforderungen an qualitativ hochwertiges E-Learning her, etwa bei Einkauf oder der Beauftragung von E-Learning-Modulen. Die aufgestellten Kriterien können jeweils den Themenbereichen didaktische Konzeption, inhaltliche Aufbereitung und Begleitmate-

### Diskussion

Zum Abschluss erörterten die Forumsteilnehmenden die Frage, wo aus ihrer Sicht ideale Einsatzgebiete für E-Learning in der FHH liegen. Diese wurden den Formen „Blended Learning“ bzw. „Learning Nuggets“ zugeordnet“. Die rege Diskussion brachte viele Ideen hervor, wo E-Learning und insbesondere kurze, informelle Angebote sinnvoll wären, zum Beispiel:

- ▶ Erinnerungshilfen zu Rechtsanwendungen (Information, dass es „Neues“ gibt, Learning Nuggets)
- ▶ Organisation/Aufbau der FHH (Learning Nuggets)
- ▶ Neue Organisationsstruktur bei Umorganisationen (Learning Nuggets)
- ▶ „Refresher“ zu IT-Anwendungen oder Fachverfahren, zum Beispiel Microsoft Office oder Eldorado, auch für An-

wendungen die selten benötigt werden (Learning Nuggets)

- ▶ Kurzinformation zu Fachthemen oder Arbeitsfeldern für Interessierte oder Neueinsteiger auf einer Stelle (Learning Nuggets / Blended Learning)
- ▶ Auffrischung zum Beurteilungswesen (Blended Learning)

- ▶ IT-Trainings (Blended Learning)
- ▶ Coaching (Blended Learning).

Insgesamt hat die lebhafteste Diskussion im Workshop gezeigt, dass bei den Behörden ein Interesse für E-Learning besteht und viele verschiedene Einsatzbereiche denkbar sind.



Corinna Kreibich und Heide Vogt, Personalamt



## Forum 11: Verwendungsbreite – ein Mythos?

### Impulse und Ergebnis der Diskussion

Das Forum fand als sehr offen angelegte und teilnehmerorientierte Diskussion auf Basis pointierter Impulse und Fragen statt. Für die Allgemeinen Dienste (ca. 12.000 Beschäftigte) rekrutiert die Freie und Hansestadt Hamburg (FHH) laubbahngruppenübergreifend pro Jahr ca. 140 bis 160 Nachwuchskräfte. Eine der wesentlichen Auswahlprämissen ist dabei die Verwendungsbreite des Verwaltungsnachwuchses. Hat dieser Nachwuchs jedoch nach den ersten Jahren Verwaltungspraxis die Idee, eine neue Aufgabe wahrzunehmen, stellt er fest, dass er einen Spezialisierungsprozess durchlaufen hat. Für die zu besetzenden Stellen wiederum werden per Stellenausschreibungen überwiegend Spezialistinnen und Spezialisten gesucht. Die Wahrscheinlichkeit eines hohen Deckungsgrades zwischen Beschäftigten- und Stellenprofil ist entsprechend gering.

Unsere Ausgangsfragen der Diskussion an die Teilnehmerinnen und Teilnehmer waren deshalb:

1. Welche Voraussetzungen müssen erfüllt sein, damit Stellenbesetzungsverfahren auf Basis von nicht eingrenzenden Stellenausschreibungen gelingen?
2. Wie gelingt es Bewerberinnen und Bewerbern, in Besetzungsverfahren erfolgreich zu sein, obwohl sie die gewünschte Spezialisierung nicht mitbringen?
3. Wann und warum sind Spezialistinnen und Spezialisten tatsächlich unverzichtbar?
4. Gibt es außer fachlichen Qualifikationen weitere entscheidende Schlüsselqualifikationen?
5. Welches sind dabei die Rollen von Führungskräften und dem (de)zentralem Personalmanagement?

Das Prinzip der Verwendungsbreite geht davon aus, dass Wechsel zwischen durch-

aus verschiedenen Tätigkeiten im Laufe des Berufslebens möglich und wünschenswert sind. Verwendungsbreite und Mobilität sind also zwei Seiten einer Medaille. Im Forum wurden deshalb die Möglichkeiten, Notwendigkeiten und praktischen Erfahrungen diskutiert, die sich unter dem Stichwort „Mobilität“ zusammenfassen lassen. Wichtig war den Teilnehmerinnen und Teilnehmern dabei eine differenzierte Auseinandersetzung und Bewertung mit den verschiedenen Seiten und Akteuren:

So muss zwischen der **Sichtweise der Organisation** und der **Sichtweise der/des einzelnen Beschäftigten** unterschieden werden: Während die Organisation Wechsel theoretisch grundsätzlich begrüßt und praktisch auch Förderinstrumente bereitstellt, muss die Perspektive der Beschäftigten nicht in jedem Fall ebenso positiv sein. Zugleich kann es auf Seiten der Organisation wie auch auf Seiten der/des Beschäftigten (Sach-) Zwänge geben, die einen Wechsel erforderlich machen (zum Beispiel bei den Asklepios-Rückkehrerinnen und Rückkehrern, bei Umorganisationen und Konflikten am Arbeitsplatz).

#### Aspekte aus der Diskussion

Im Laufe des Workshops wurden die genannten Implikationen beleuchtet und hinterfragt.

#### Die Ebene der Organisation

► Die Organisation wünscht und unterstützt Mobilität. Warum eigentlich? Stimmt die Annahme, Mobilität sei immer und grundsätzlich gut? Hätte es Folgen, wenn die Annahme nicht stimmt? Werden Stabilität und Mobilität vergleichbar wertgeschätzt und damit die Beschäftigten, die für das eine oder andere stehen? Wenn nicht, muss die Organisation darauf Einfluss nehmen?

► Sollte die Organisation Mobilität aktiv bewerben bzw. belohnen, also Anreizsysteme schaffen? Und/oder sollte sie obligatorische Wechsel, zum Beispiel auf bestimmten Führungsebenen vorsehen?

► Greifen die vorhandenen Instrumente

der FHH? Kann die Wirksamkeit der freiwilligen Mobilität (im Personalamt), der Teilzeit-Börse, des wertgleichen Wechsels, der Stellenausschreibungen erhöht werden?

► Wenn die Mobilitätsmeldung mit einem Imageverlust verbunden wird, ist es Aufgabe der Organisation, dies zu verändern?

► Gibt es weitere Instrumente zur Förderung der Mobilität? Ideen dazu wären: Virtuelle Tauschplattform im Personalportal, dezentrale Mobilitätsbörsen, organisierte Treffen von Mobilitätswilligen, Bekanntmachen von Best-Practice-Beispielen, Ermutigung von Vorgesetzten etc.

► Der Arbeitsdruck erzeugt hohe Nachfrage nach Fachwissen auf allen Ebenen. Die Organisation glaubt, sich Einarbeitungszeiten nicht mehr leisten zu können. Das erzeugt häufig hoch spezialisierte Stellenausschreibungen.

► Der in einer Stellenausschreibung gewünschte Spezialisierungsgrad ist die Stellschraube, die Gestaltung liegt grundsätzlich im Organisationsermessen.

► Anstelle eines zwingenden fachlichen Profils kann auch die Passung eines Persönlichkeitsprofils in das soziale Gefüge eines Bereiches gepaart mit Lernvermögen und Veränderungsbereitschaft als Schlüsselqualifikation funktionieren.

► Das operationale Wissen über die Fluktuation könnte besser sein: Es fehlen Daten: Wie häufig wechseln Beschäftigte im Durchschnitt den Arbeitsplatz, wie beeinflusst das die Arbeitsproduktivität und –zufriedenheit? (Berufs- und laufbahnspezifische Betrachtung nötig.)

#### Die Ebene der Beschäftigten

► Beschäftigte mit Wechselwunsch werden teilweise dadurch behindert, dass Spezialwissen und eben nicht die Verwendungsbreite bei Auswahlverfahren im Vordergrund steht (siehe oben). Das erzeugt häufig Frustration und Demotivation.

► Beschäftigte ohne Wechselwunsch müssen gelegentlich aus organisatorischen Gründen wechseln. Das erzeugt ebenfalls häufig Frustration und Demotivation.

► Beschäftigte sollten von ihren Vorge-

setzten unterstützt werden, wenn sie wechselwillig sind. Vorgesetzte sind die ersten Personalentwicklerinnen und –entwickler!

▶ Beschäftigte sollten dort, wo sie über Jahre als stabilisierende Säulen agieren, ebenfalls wertgeschätzt werden.

▶ Wertgleicher Wechsel sollte nicht als „Schritt zur Seite“, sondern als Erweiterung des Profils gesehen werden.

▶ Ist es für Teilzeitbeschäftigte (und damit einer Vielzahl vor allem von Frauen) schwieriger, zu gefragten Spezialistinnen zu werden? Ist es überhaupt ratsam?

#### Fazit:

Das Thema Verwendungsbreite wirft vor allem Fragen nach der Bewertung, Förderung bzw. Verhinderung von Mobilität auf und zwar jeweils unterschiedlich aus Sicht der Organisation und aus Sicht der Beschäftigten.

So gab es keine eindeutige Antwort auf die Frage, ob Verwendungsbreite ein Mythos ist, wohl aber verschiedene Spuren auf dem Weg zu einer Antwort. Das Personalamt wird die Spuren weiter verfolgen.



Nicolaus Böttcher, Personalamt

## Forum 12: Aktuelle Themen aus dem Besoldungs- und Versorgungsrecht

Der Vortrag wurde zusammengefasst von Patrick Heitbrink, Personalamt

Zum 15. Juli hatte Herr Böttcher die Leitung des Referats P11 von Herrn Reese übernommen. Im Forum 12 informierte er nun eine Stunde lang über aktuelle Themen des Besoldungs- und Versorgungsrechts, wobei er den Schwerpunkt klar auf den Besoldungsbereich legte. Zu Beginn des Forums ging Herr Böttcher auf drei aktuelle Entscheidungen des Europäischen Gerichtshofes (EuGH) und des Bundesverwaltungsgerichts (BVerwG) ein und stellte ihre entsprechende Relevanz für das hamburgische Dienstrecht dar. Dabei vergab er die drei Kategorien erfreulich, macht Arbeit und wird Arbeit machen.

#### Themen aus der Rechtsprechung

1. Grundvergütung nach Lebensalterstufen (Urteil des EuGH vom 8. September 2011)

Die Entscheidung des EuGH, die im Wesentlichen eine Staffelung der Grundvergütung nach Lebensalterstufen als Diskriminierung wegen Alters verbietet, fällt in die Kategorie erfreulich. Sie bestätigt die Entscheidung, bei der Neukonzeption des hamburgischen Besoldungsrechts nicht weiter am Besoldungsdienstalter (BDA) festzuhalten, sondern die berufliche Erfahrung zum

Maßstab für die Besoldung zu machen. Gemäß der Entscheidung des EuGH ist eine Überleitungsregelung zur Ablösung des bestehenden Systems zur Vermeidung von Einkommensverlusten der Beschäftigten auch dann zulässig, wenn sie ihrerseits dazu führt, dass die Ungleichbehandlung vorübergehend fortgesetzt wird.

## 2. Familienzuschlag bei Konkurrenzsituationen zwischen HmbBesG – TVÜ-L (Urteil des BVerwG vom 16. Dezember 2010)

Der Sachverhalt dieser Entscheidung ist etwas komplexer und lässt sich stark vereinfachen wie folgt zusammenfassen: In Zeiten, als der BAT noch gegolten hat, wurde bei Partnerschaften, in denen beide Partner im öffentlichen Dienst beschäftigt waren, der Familienzuschlag derjenigen Person gezahlt, die auch das Kindergeld bekam. § 45 Abs. 5 Hamburgisches Besoldungsgesetz (HmbBesG) regelt den Familienzuschlag bei entsprechenden Konkurrenzsituationen. In diesen Konkurrenzfällen ist eine Teilzeitbeschäftigung bei der Gewährung des Familienzuschlags in bestimmten Fällen unbeachtlich, eine Minderung erfolgt nicht. Seit Inkrafttreten des TV-L bzw. TVÜ-L sind in deren Anwendungsbereich die kinderbezogenen Anteile weggefallen. Nach TVÜ-L wird eine Besitzstandszulage gezahlt. Diese war nach bisheriger Auffassung im Zusammenhang mit § 45 Abs. 5 HmbBesG nicht zu berücksichtigen, bei einer Teilzeitbeschäftigung wurde der Familienzuschlag deshalb gekürzt. Das BVerwG hat nunmehr entschieden, dass auch bei Zahlung einer Besitzstandszulage eine Konkurrenzsituation vorliegt und § 45 Abs. 5 Satz 3 HmbBesG in diesen Fällen zu beachten ist.

Die Problematik besteht darin, dass die konkreten Fälle nicht durch PAISY ausgeworfen werden können und somit nicht von Amts wegen ermittelbar sind. Deshalb müssen die Betroffenen einen Antrag stellen. P11 erstellt derzeit ein entsprechendes Rundschreiben, das allen Mitarbeitern in Kürze zugehen wird.

## 3. Stellenbündelung (Urteil des BVerwG vom 30. Juni 2011)

Die dritte vorgestellte Entscheidung beschäftigt P11 bisher noch nicht so sehr, könnte aber in Zukunft bedeutender werden. Eine Beförderungspraxis im Rahmen gebündelter Dienstposten kann in bestimmten Ausgestaltungen den hergebrachten Grundsätzen des Art. 33 Abs. 5 GG im Allgemeinen (hier zum Beispiel Leistungsprinzip, Alimentationsprinzip oder amtsangemessene Beschäftigung) und dem Grundsatz der funktionsgerechten Besoldung (§ 21 HmbBesG) im Besonderen widersprechen. Nach der Entscheidung des BVerwG bedarf grundsätzlich jeder Dienstposten einer entsprechenden Dienstpostenbewertung, eine Bündelung mehrerer Dienstposten erfordert eine besondere sachliche Rechtfertigung. Rechtfertigungsgründe können sich dabei nur aus den Besonderheiten der jeweiligen Verwaltung ergeben.

Im weiteren Verlauf des Forums informierte Herr Böttcher über die aktuellen Sachstände der Gesetzgebung.

### Themen aus der Gesetzgebung

#### 1. 8. Dienstrechtsänderungsgesetz

Das 8. Dienstrechtsänderungsgesetz beinhaltet aus besoldungsrechtlicher Sicht neben kleineren, überwiegend redaktionellen Änderungen im Wesentlichen die Anpassung der Amtsbezeichnungen der Professorinnen und Professoren (insbesondere die Wiedereinführung der Ämter der Universitätsprofessorinnen und Professoren) und die Einführung einer Amtszulage für die Landeswahlleitung.

#### 2. Mehrarbeitsvergütungsverordnung

P11 bereitet gerade den Entwurf einer Hamburgischen Mehrarbeitsvergütungsverordnung vor. Dabei sind allerdings keine wesentlichen Änderungen gegenüber der bisherigen Verordnung vorgesehen. Es erfolgen Anpassungen an Hamburgisches Recht sowie Änderungen auf Grund von



Rechtsprechung. Die Hamburgische Mehrarbeitsvergütungsverordnung soll im Frühjahr 2012 in Kraft treten.

Im dritten Teil des Forums beleuchtete Herr Böttcher noch Themenfelder aus der Praxis.

### Thema aus dem Vollzug

#### Beförderungsfälle im HmbBesÜG

Ein wichtiger Punkt sind die Beförderungsfälle im Rahmen des Hamburgischen Besoldungsüberleitungsgesetzes (HmbBesÜG). Die Problematik, die sich hier stellt, ist die fehlende Möglichkeit, in PAISY individuelle Karriereverläufe abzubilden. Somit muss bei jeder Beförderung das Stufungsdatum von übergeleiteten Beamtinnen, Beamten, Richterinnen und Richtern überprüft werden, da zum einen die Einordnung in die Stufe oder Überleitungsstufe erhalten bleiben muss und zum anderen die gesetzlich vorgesehene Erfahrungszeit in den Stufen eingehalten werden muss. Dass dies erforderlich sein würde, wurde erst im Verlauf der Zeit - insbesondere auch durch Rückmeldungen aus der Praxis - in seinem ganzen Ausmaß erkennbar.

Die manuellen Korrekturen können aufgrund der Funktionsweise von PAISY nur über eine Manipulation des Stufungsdatums

durchgeführt werden. Dabei wird als maßgeblicher Zeitpunkt immer der Zeitpunkt des nächsten Stufenaufstiegs genommen, weil dadurch das Ende und somit auch die Laufzeit der erreichten Stufe bestimmt wird.

Hierzu hat P11 eine Reihe von Maßnahmen durchgeführt:

- Erstellung von Durchführungshinweisen vom 14. Juni 2011,
- Entwicklung von Berechnungsbögen,
- Durchführung einer Seminarreihe,
- Überarbeitung der Durchführungshinweise und Berechnungsbögen auf Grund von Rückmeldungen aus den Seminaren,
- Aktualisierung der Durchführungshinweise (Stand 1. September 2011) und Berechnungsbögen, beides im Personalportal zu finden,
- MittVw vom 15. September 2011,
- Versendung von Listen mit zu überprüfenden Fällen durch das ZPD,
- geplante Erarbeitung von Berechnungsbögen im pdf-Format, die direkt am Rechner bearbeitet werden können.

Besonders wichtig für P11 sind hierbei die gute Zusammenarbeit und die Rückmeldungen aus den Dienststellen sowie die hilfreichen Hinweise aus der Praxis.



André Kuhring und Jens Scheunemann, Personalamt, Dienst- und Tarifrecht



## Forum 13: Einblicke in die „neue“ Entgeltordnung der Länder

Es ist schon ein kleiner Spagat, über die „neue“ Entgeltordnung zu referieren, wenn die Überarbeitung noch nicht ganz abgeschlossen ist und die Unterschriften noch fehlen.

Im Vortrag machte Herr Kuhring allerdings deutlich, dass dieses Mammutwerk, das die Vergütungsordnung des Bundesangestelltentarifvertrags (BAT) sowie das Lohngruppenverzeichnis zum Manteltarifvertrag Arbeiter (MTArb) ablösen wird, nach vielen Jahren der Verhandlung zwischen den Tarifvertragsparteien nunmehr hinreichend weit fortgeschritten und die Eckpunkte klar seien. Einige tausend Tätigkeitsmerkmale wurden unter die Lupe genommen, angepasst und harmonisiert. Neben der Zusammenführung von Vergütungs- und Lohngruppen in einer Entgeltordnung war vor allem beabsichtigt, eine vernünftige Sprache zu finden. Außerdem sollten die aktuellen Entwicklungen in der Rechtsprechung zum Eingruppierungsrecht eingearbeitet werden.

Die Entgeltordnung wird, soweit war dies zum Zeitpunkt des Personalforums deutlich, zum 01.01.2012 in Kraft treten. Die Verhandlungen mit den Gewerkschaften standen zum Zeitpunkt des Personalforums kurz vor dem Abschluss. Demnach gelten ein Rumpfteil des Tarifvertrags für den öffentlichen Dienst der Länder (TV-L) und bestimmte bisherige Überleitungsvorschriften nur noch bis 31.10.2012 fort. Danach wird ausschließlich das neue Recht gelten.

### Von der Vergütungsordnung zur Entgeltordnung

Seit 2009 fanden auf Grund der Vereinbarung der Tarifvertragsparteien zu einem Vorgehen in zwei Phasen intensive Verhandlungen zur Modernisierung der Entgeltordnung statt. In dem vereinbarten ersten Schritt erfolgte „lediglich“ die redaktionelle Überarbeitung der ca. 17.000 Tätigkeitsmerkmale der Vergütungsordnung und die Einarbeitung des Lohngruppenverzeichnisses in die Systematik der Entgeltordnung. Die Formulierung neuer Tätigkeitsmerkmale ist erst im zweiten Schritt zu erwarten (Ausnahme in Entgeltgruppe 4; siehe unten), der bis auf Weiteres zurückgestellt ist.

Für die Lehrerinnen und Lehrer gelten nach wie vor die Lehrkräfte-Richtlinien, die analog der Entgeltordnung modifiziert wurden.

### Und was hat sich sonst noch inhaltlich getan?

- ▶ Insgesamt wurde die Struktur von fünf auf vier Teile begrenzt:
  - Teil I beinhaltet die Allgemeinen Tätigkeitsmerkmale für den Verwaltungsdienst.
  - Teil II weist Tätigkeitsmerkmale für bestimmte Berufsgruppen aus.
  - Teil III führt alle Tätigkeitsmerkmale für Beschäftigte mit körperlich/handwerklich geprägten Tätigkeiten auf.

- Teil IV enthält die Tätigkeitsmerkmale für Beschäftigte im Pflegedienst.

▶ Innerhalb dieser Teile wurden in den Entgeltgruppen 2 bis 8 die bisherigen bis zu sechsjährigen Bewährungs- und Fallgruppenaufstiege und Vergütungsgruppenzulagen eingearbeitet.

▶ Zudem wurden die bislang freien Entgeltgruppen 4 und 7 belegt.

▶ Dabei wurde in der Entgeltgruppe 4 ein neues Tätigkeitsmerkmal geschaffen, welches sogenannte „schwierige Tätigkeiten“ beinhaltet. In diesem Merkmal gehen je nach Schwierigkeitsgrad die bisherigen Tätigkeiten aus dem Klammerzusatz zu Vergütungsgruppe VIII Fallgruppe 1a der Vergütungsordnung zum BAT auf.

▶ Weiterhin wurden Ingenieurinnen und Ingenieure, deren Tätigkeit mit einem Arbeitszeitanteil von mindestens 1/3 v.H. Heraushebungsmerkmale enthält, höheren Entgeltgruppen zugeordnet.

▶ Statt des bisherigen Bereichs „Angestellte in der Datenverarbeitung (DV)“ wird es in der neuen Entgeltordnung einen neuen Bereich „Beschäftigte in der Informationstechnik“ geben. Das Verhandlungsergebnis wird allerdings wohl erst ab Ende März 2012 veröffentlicht werden, wobei eine Rückwirkung zum 01.01.2012 geplant ist.

▶ Für die Freie und Hansestadt Hamburg (FHH) müssen nach Abschluss der Redaktionsverhandlungen zur Entgeltordnung jedoch noch das Lohngruppenverzeichnis der FHH auf landesbezirklicher Ebene neu verhandelt und die landesspezifischen Eingruppierungsregelungen angepasst werden.

### **Für wen und wie erfolgt die Eingruppierung?**

Durch die Überleitung der Beschäftigten in die neue Entgeltordnung erfolgt keine automatische Neufestsetzung der Eingruppierung der bisherigen Beschäftigten. Die Überleitungsregelungen der §§ 8 und 9 des Tarifvertrags zur Überleitung der Beschäftigten der Länder in den TV-L und zur Regelung des Übergangsrechts (TVÜ-Länder) werden durch die Einbeziehung der Bewährungs- und Fallgruppenaufstiege sowie der

Vergütungsgruppenzulagen in die neue Entgeltordnung zwar aufgelöst. Jedoch haben die Beschäftigten im Rahmen des „Günstigerprinzips“ eine Wahlmöglichkeit zwischen dem Verbleib in der bisherigen Eingruppierung und der Eingruppierung nach der Entgeltordnung. Entscheiden sie sich für eine Eingruppierung nach der Entgeltordnung, müssen die Beschäftigten bis zum 31.12.2012 einen Antrag stellen, der dann rückwirkend ab 01.01.2012 greift.

Allerdings besteht diese Wahlmöglichkeit nicht für ab dem 01.01.2012 neu eingestellte Beschäftigte. Diese werden ausschließlich nach den Tätigkeitsmerkmalen der Entgeltordnung eingruppiert.

### **Wer berät die Beschäftigten?**

Die Effekte einer Neueingruppierung nach der Entgeltordnung sind nicht eindeutig vorhersehbar. So kann es durchaus sein, dass sich Beschäftigte mit der bisherigen Eingruppierung unter Berücksichtigung aller diesbezüglichen Parameter (zum Beispiel unmittelbar bevorstehender Stufenaufstieg, aufgrund des Übergangsrechts noch zu erwartender Bewährungsaufstieg) auf Sicht finanziell günstiger stellen, als bei einer Eingruppierung nach der Entgeltordnung. Dies ist auch durch die Personalstellen im Hinblick auf die individuelle Lebensplanung der Beschäftigten nicht ohne Weiteres kalkulierbar. Daher haben die Personalstellen auch keine Beratungs- sondern lediglich eine Auskunftspflicht und sollten deshalb schon aus Haftungsgründen, so der Rat von Herrn Kuhring, mit der Beratung in dieser Angelegenheit zurückhaltend sein, zumal ein einmal gestellter Antrag nicht zurückgenommen werden könne. Die Auskunftspflicht beziehe sich auf Verlangen des Beschäftigten lediglich auf die bei bisheriger und nach der Entgeltordnung erfolgender Eingruppierung zu erreichenden Parameter. Die eigene Entscheidung könne aber keiner und keinem Beschäftigten abgenommen werden. Einer Beratung durch die Personalvertretung stehe allerdings aus Arbeitgebersicht nichts entgegen.

Auf Grund der engen Terminlage gibt es bislang keine Durchführungshinweise. Das Personalamt hofft allerdings, entsprechende Hinweise im ersten Quartal 2012 veröffentlichen zu können.

### **Worin bestehen weitere Unterschiede? Was bleibt erhalten?**

Für die Entgeltgruppenzulagen galt die Vorgabe, dass Kostenneutralität gewahrt bleiben müsse. Sie bleiben nun in der Entgeltverordnung teilweise erhalten, werden aber zeitlich ratiert, d.h. nicht erst nach einer Zeit der Berufserfahrung, sondern sofort, dafür aber insgesamt reduziert, gewährt.

Auch gilt weiterhin der Grundsatz, dass die Eingruppierung eine Entgeltgruppe niedriger erfolgt, sofern die in den Tätigkeitsmerkmalen der jeweiligen Entgeltgruppe geforderten Voraussetzungen nicht erfüllt werden. Daneben ist jedoch der „sonstige

Beschäftigte“ erhalten geblieben.

Im Anschluss an den Vortrag von Herrn Kuhring wird im Forum gefragt, ob durch den Abschluss des Weiterbildungs-Masters automatisch der Zugang zum höheren Dienst ermöglicht werde. Dies wird verneint. Für den Wechsel auf eine E 13-Stelle, die eine abgeschlossene wissenschaftliche Hochschulbildung erfordere, gelte weiterhin, dass mit dem Master die Qualifizierungsvoraussetzungen prinzipiell erfüllt; nicht aber automatisch auch die Laufbahnvoraussetzung erfüllt seien.

### **Ausblick**

Zum Abschluss wies Herr Kuhring noch darauf hin, dass die Länder derzeit an einheitlichen Schulungsunterlagen arbeiten, so dass die Überleitung auf die Entgeltordnung in allen Ländern grundsätzlich auch nach einheitlichem Muster erfolgen könne.



Tanja Bauermeister, Personalamt

## Forum 14: Job sucht Bewerbungen – Anforderungsprofile in Stellenausschreibungen

Dies ist der Titel des Workshops Nr. 14, den Frau Bauermeister, Frau Goldade, Frau G. Meier und Herr Lautenschläger vom Referat P34 präsentierten.

Der Untertitel **„Anforderungsprofile in Stellenausschreibungen“** wies auf den Schwerpunkt der Veranstaltung hin. Zen-

trale Fragestellung war die optimale Gestaltung von Ausschreibungstexten für eine möglichst hohe Wirkung im Rahmen professioneller Personalarbeit.

Im Impulsvortrag zu Beginn des Workshops wurde das Ergebnis aus der Behördenbefragung 2010 zur Evaluation der Stellena-

nordnung vorgestellt. Mit dieser jährlichen Befragung wird das Einstellungsverhalten der Behörden und Ämter beobachtet.

Schlaglichtartig wurden hier einige Ergebnisse der Behördenbefragung 2010 dargestellt:

Von 1.500 insgesamt ausgewerteten Stellen waren

- ▶ Externe Besetzungen 801 (54%)
- ▶ Interne Besetzungen 541 (36%)
- ▶ Unbefristete Einstellungen 1.149 (77%)
- ▶ Befristete Einstellungen 351 (23%)
- ▶ Keine geeigneten Bewerber gefunden 108 (7%)
- ▶ Verfahren abgebrochen 50 (3%)
- ▶ 37 Stellen, auf die keine Bewerbungen eingingen

Diese Zahlen und die nachstehende Tabelle wurden im zweiten Teil des Workshops, unter den Fragestellungen diskutiert, wie viele Bewerberinnen und Bewerber für eine geeignete Auswahl benötigt werden, ob das Führen, die Form und der Inhalt von Ausschreibungen zur Selbstauswahl der potentiellen Bewerberinnen und Bewerber führt und ob unsere Stellenausschreibungen heute werbend genug formuliert sind.

Anzahl der Bewerbungen/ Spanne	Anzahl der Ausschreibungen	Anteil in %
1-5	314	23,4%
6-10	248	18,5%
11-20	314	23,4%
21-30	182	13,6%
31-50	143	10,7%
>51	141	10,5
<b>Gesamt</b>	<b>1342</b>	<b>100%</b>

Quelle: Ergebnis der Behördenbefragung 2010

Anschließend stellten die Vertreterinnen und Vertreter von P34 Thesen zur Diskussion vor:

### Aspekte von Stellenausschreibungen

- Stellenausschreibungen stehen gerade im öffentlichen Dienst im rechtlichen Kontext!

- Sie sind Basis und Bezugsgröße für die Durchführung von Auswahlverfahren.
- Je mehr geeignete Bewerberinnen und Bewerber es gibt, desto valider ist die Auswahl. Wie kann man vor diesem Hintergrund die Zahl der eingegangenen Bewerbungen bewerten?
- Tragen die Stellenausschreibungen zur „corporate identity“ der FHH bei? Lassen sie genügend Spielraum zur Individualität?
- Ermöglichen die Informationen der Stellenausschreibung die zutreffende Selbstauswahl der potenziellen Bewerberinnen und Bewerber oder schließen sie von vornherein geeignete Interessierte aus? Wird die interne Mobilität und Flexibilität ausreichend gefördert?
- Sind Stellenausschreibungen werbend genug formuliert, damit sich möglichst viele Geeignete bewerben?
- Wie kann der Geschäftsprozess an der Schnittstelle zum Personalamt optimiert werden?

Ziel war es, die Umsetzung von Stellenausschreibungen unter neuen Fragestellungen zu beleuchten und zu hinterfragen. Hieraus entwickelte sich eine spannende Diskussion: Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer des Workshops haben dabei deutlich gemacht, dass sie neben dem allgemeinen Bestreben, behördenübergreifende Mobilität weiter zu entwickeln und der Vorgabe der Ausschreibungspflicht für alle zu besetzenden Stellen, weiteren Anforderungen gegenüberstehen. So wurden folgende Statements zusammengetragen:

### Statements aus der Diskussion

- Kriterien im Anforderungsprofil steuern die Anzahl der Bewerberinnen und Bewerber.
- Externe Bewerberinnen und Bewerber beachten weniger das Anforderungsprofil als interne Bewerber.
- Stellenausschreibungen sind im Text nach der Veröffentlichung rechtlich bindend, sie sollten deshalb strikt nach dem Auswahlleitfaden erstellt werden.



- Die Schließung des Arbeitsmarktes gestattet etwas offenere Formulierungen der Stellenausschreibungen, erfordern diese sogar unter Umständen auch, damit sich geeignete Personen angesprochen fühlen.
- Ausschreibungen müssen so formuliert werden, dass sich internes Personal auch angesprochen fühlt. Sie sind oft noch den Stellenbeschreibungen sehr ähnlich.
- Eine unattraktive Bezahlung sorgt in bestimmten Behörden und Ämtern für niedrige Bewerberzahlen, hier wird eine Flexibilität in Bezug auf Regularien des Tarif- und Besoldungsrechts gewünscht.
- Die vorrangig gewollte Einsteuerung des strukturell mobilen Personals und des strukturell mobilen gleichgestellten Personals sowie die Förderung der individuellen Mobilität muss Aufgabe der Gesamtverwaltung sein!

### Fazit

Vor dem Hintergrund der demographischen Veränderungen, dem sich abzeichnenden Fachkräftemangel, der Einführung der neuen Software P&I (ePers), der enormen Einsparverpflichtungen und den damit einhergehenden organisatorischen Veränderungen in der Verwaltung werden wir gemeinsam an den Inhalten und Formen der Ausschreibungstexte arbeiten müssen. Dieser Workshop sollte ein Auftakt dazu sein, sich diese Entwicklung bewusst zu machen und gemeinsam in diesen Prozess einzusteigen.

Die Diskussion dazu war lebhaft und offen auf beiden Seiten. Wir bedanken uns bei den Teilnehmenden für die offenen und kritischen Anmerkungen und für die Bereitschaft, sich auf die neuen Überlegungen einzulassen.



Renate Dalladas und Thomas Wilharm, ZAF



## Forum 15: Was hat uns die IT-Qualifizierungsoffensive gebracht? – Ergebnisse der Evaluation



Aufgrund eines Senatsauftrages (IT-Gesamtplan) führte das Zentrum für Aus- und Fortbildung (ZAF) in den Jahren 2008 - 2010 eine hamburgweite IT-Qualifizierungsoffensive durch. Ziel war es, die IT-Kompetenzen aller Beschäftigten auf einen einheitlichen (Mindest-) Standard zu heben. Ein weiterer Leitgedanke war die Erhöhung

der Selbstlernkompetenz, um für die steigenden Herausforderungen am Arbeitsplatz gut vorbereitet zu sein. Bestandteil der Qualifizierungsoffensive waren verschiedene Grundlagenseminare zu den gängigen Office-Programmen sowie SharePoint und Umstiegsseminare für Office 2007/2010.

### Größenordnung der Qualifizierungsoffensive

Ursprünglich war die Qualifizierungsoffensive nur bis Ende 2010 geplant; bis dahin waren rd. 25.000 Teilnahmen zu verzeichnen. Nachlaufend fanden in 2011 weitere Umstiegsseminare Office 2010 mit rd. 2.000 Teilnahmen statt, da einzelne Behörden aus technischen Gründen den Versionswechsel nicht eher vollziehen konnten. Das heißt statistisch gesehen, hat jede Mitarbeiterin oder jeder Mitarbeiter der hamburgischen Verwaltung mit einem Basis-PC Arbeitsplatz an einem Seminar der Qualifizierungsoffensive teilgenommen.

Im Vergleich zu den Jahren vor der Qualifizierungsoffensive (2006 und 2007) ist eine enorme Steigerungsrate der Teilnehmenden von rd. 520 % zu verzeichnen. Diese hohe Zahl führt das ZAF einerseits auf die vorlaufenden und begleitenden Aktivitäten des ZAF zurück. Andererseits spielt die zentrale Finanzierung durch die Finanzbehörde eine sehr wichtige Rolle. Während der Laufzeit

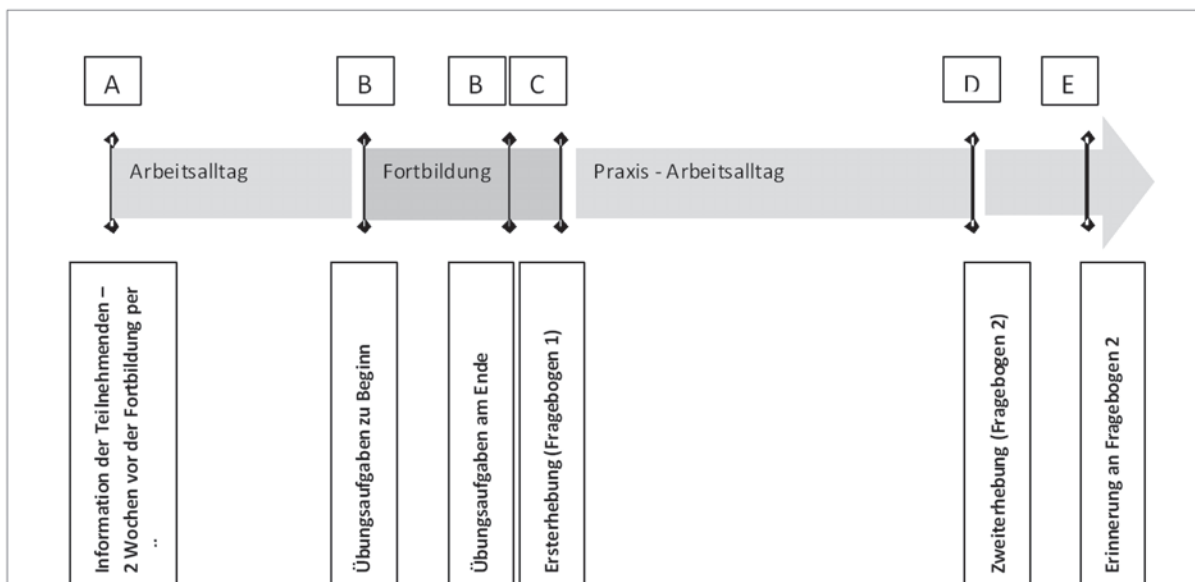
hohen Steigerungsrate beigetragen.

### Evaluation der Qualifizierungsoffensive

Um den Lernerfolg der gesamten Maßnahme zu überprüfen, startete das ZAF im Mai 2010 über einen Zeitraum von gut einem Jahr eine begleitende Evaluation. Die (in der Marktforschung tätige) Firma LineQuest hat die Evaluation professionell begleitet. Die Vorgehensweise zur Erhebung der Daten ist vollständig neu entwickelt und mit dem Hamburgischen Beauftragten für Datenschutz und Informationsfreiheit (HmbBfDI) und den Spitzenorganisationen abgestimmt worden.

Für eine repräsentative Auswahl von Veranstaltungen (10-Finger-Schreiben, Word Grundlagen und Vertiefung, Excel Grundlagen und Vertiefung, Outlook Grundlagen, Vertiefung und Kalenderführung) führte das ZAF verschiedene Online-Übungsaufgaben als auch zweifache Befragungen der Teilnehmenden durch.

Das „Evaluationsdesign“ sah folglich so aus:



der Qualifizierungsoffensive mussten die Behörden und Ämter keinen Fortbildungsantrag für ein Grundlagenseminar aus Kostengründen ablehnen und zum dritten hat der FHH-weite Umstieg auf die nächste Office Version wesentlich zu dieser extrem

Auf freiwilliger Basis und anonym beteiligten sich rund 1.100 Teilnehmende an dieser Evaluation. Die Rückläufe waren damit repräsentativ und zeugen von einer hohen Akzeptanz.

Mit der Durchführung der Evaluierung verfolgte das ZAF folgende Ziele:

- ▶ Überprüfung der Qualität der Veranstaltungen - Rückschlüsse für die Weiterentwicklung der IT-Fortbildung
- ▶ Überprüfung, ob die FHH von einem Produktivitätsgewinn profitiert
- ▶ Überprüfung der Wirksamkeit nach Beendigung des Seminars

#### **Zusammenfassung der Evaluationsergebnisse bezogen auf diese Ziele**

##### **▶ Überprüfung der Qualität der Veranstaltungen - Rückschlüsse für die Weiterentwicklung der IT-Fortbildung**

Der unmittelbare Lernerfolg kann als sehr gut bezeichnet werden. Die Seminare an sich weisen kaum weitere Ansätze zur Optimierung auf. Mit steigendem Vorwissen (Vertiefungs-Seminare) steigen die Ansprüche.

##### **▶ Überprüfung, ob die FHH von einem Produktivitätsgewinn profitiert**

Mit der Evaluierung sollte überprüft werden, ob der ursprünglich angenommene, rechnerische Produktivitätsgewinn der Wirtschaftlichkeitsbetrachtung bestätigt werden kann. Sowohl die objektive Zeitmessung während der Veranstaltung als auch die subjektive Einschätzung der Teilnehmenden hinsichtlich einer Zeitersparnis im Arbeitsalltag zeigen einen Produktivitätsgewinn auf. Vorhandene Fertigkeiten konnten vertieft werden, vieles ist im Alltag anwendbar. Die Kompetenzen im Umgang mit PC und Anwendungen sind gestiegen, ebenso die Sicherheit im Umgang mit IT im Allgemeinen. Dieses wird voraussichtlich auch zu weniger „Hilferufen“ führen. Eine dauerhafte Zeiterparnis ist unter anderem davon abhängig, welche der gelernten Funktionen tatsächlich im Arbeitsalltag zum Einsatz kommen und ob die Rahmenbedingungen, das Gelernte im Arbeitsalltag einzuüben, gegeben sind.

##### **▶ Überprüfung der Wirksamkeit nach Beendigung des Seminars**

Die Unterstützung des Gelernten beim Transfer in den beruflichen Alltag könnte verbessert werden. Einige Teilnehmende wünschen sich „mehr Eingehen“ auf spezielle Alltagssituationen. Der Wunsch nach mehr Freiraum (Zeit) im Alltag, um das Erlernte zu üben, wird häufiger genannt. Die Rückmeldungen der Teilnehmenden lassen darüber hinaus Rückschlüsse auf vielfältige stattgefundene Veränderungen, unter anderem die Erhöhung der Selbstlernkompetenz zu. So benennen zum Beispiel etliche Teilnehmende als wichtige Veränderungen im Arbeitsalltag „bin sicherer in der Anwendung, vertrauter, schneller, mutiger, effektiver, kann Tipps geben“ und Ähnliches. Nicht zu gering zu bewerten sind auch Aussagen, dass die Arbeit mit der Office-Anwendung auch „Spaß bereiten“ kann und dass es seit der Fortbildung „entspannter im Umgang mit IT zugeht“.

##### **Fazit - Perspektiven**

Aufgrund dieser Ergebnisse wertet das ZAF die Qualifizierungsoffensive als Erfolg. Es wird nun für die Beschäftigten darum gehen, den erreichten Stand der IT-Kenntnisse zu halten und wo notwendig, darauf aufbauend weiter zu entwickeln. Nur so können neue Herausforderungen im Umgang mit der Informationstechnologie bewältigt werden. Dies setzt voraus, dass die Behörden und Ämter darauf achten, bei den Beschäftigten bisher nicht gedeckte Fortbildungsbedarfe kontinuierlich über Entsendung zu Standardseminaren aufzufangen. Darüber hinaus werden E-Learning Angebote in der IT-Fortbildung kurz- bis mittelfristig einen zunehmend wichtigeren Stellenwert erhalten. Das ZAF arbeitet bereits daran, Standards zu entwickeln sowie entsprechende Angebote zu konzipieren und allen Beschäftigten in angemessener Weise zur Verfügung zu stellen.

## Ausblick

Die nächste Ausgabe des blickpunkt personal wird die Zusammenfassung des Personalberichts 2012 sein. Für die darauffolgende Ausgabe steht das Schwerpunktthema noch nicht fest.

Ab Mitte August 2012 werden wir Sie im Intranet/Internet darüber informieren.

Bis dahin! Ihr Redaktionsteam.

[blickpunkt@personalamt.hamburg.de](mailto: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

Druck:  
Druckerei der JVA Fuhlsbüttel  
Suhrenkamp 92  
22335 Hamburg

Material:  
Mundoplus, 100% Altpapier

Auflage:  
1.250 Stück

Ausgabe:  
16. Jahrgang, April 2012

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.



