



Senat der Freien und Hansestadt Hamburg  
Personalamt



Aktuelles, Aktivitäten, Aussichten

# blickpunkt personal

## Fünftes Personalforum am 01.11.2007

Fünftes Personalforum am 01.11.2007

- 9.15 – 9.30 Begrüßung der TN  
Dr. Volker Bonorden
- 9.30 – 10.45 Impulsvortrag  
Zukunft der (Verwaltungs-) Arbeit – Leben und  
arbeiten in einer vernetzten, mobilen Welt  
Prof. Dr. Bullinger
- 11.15 – 12.45 Vormittagsforen
- 13.45 – 15.00 Podiumsdiskussion zur  
Zukunft der Verwaltungsarbeit  
Matthias Kammer (dataport)  
Dr. Horst-Michael Pellkahn, (BSU)  
Volker Schiek (BI)  
Dr. Volker Bonorden (Personalamt)
- 15.30 – 17.00 Nachmittagsforen







**Dr. Volker Bonorden**  
Leiter Personalamt

## Liebe Leserinnen, liebe Leser,

ein amerikanisches Sprichwort definiert Zukunft als Zeit, in der man bereut, dass man das, was man heute tun kann, nicht getan hat. Damit es nicht soweit kommt, haben wir uns im Rahmen des fünften Personalforums mit dem Thema „Zukunft der (Verwaltungs-) Arbeit“ beschäftigt. Welche Herausforderungen, Trends und Entwicklungen auf die Verwaltung und Arbeit zukommen, skizzierte in seinem Eröffnungsvortrag Herr Prof. Dr. Hans-Jörg Bullinger, Präsident der Fraunhofer-Gesellschaft und einer der renommiertesten deutschen Arbeitswissenschaftler. Zahlreiche von ihm angesprochene Themen oder aufgeworfenen Fragen waren anschließend Inhalt der Foren.

Angesichts der zahlreichen Herausforderungen, vor denen auch die hamburgische Verwaltung steht, zeigte die große Resonanz, dass das Thema richtig gewählt war. Ob innovative E-Government-Ansätze (Forum 8), der Einstieg in leistungsorientierte Bezahlungsbestandteile (Forum 4) oder die kundenorientierte Verwaltungsreform (Forum 7): für die hamburgische Verwaltung hat die Zukunft bereits begonnen. Über diese und andere Themen konnten die Teilnehmerinnen und Teilnehmer in insgesamt zehn Foren diskutieren, sich informieren und den Referentinnen und Referenten Anregungen für die Weiterentwicklung geben. So erörterten die Teilnehmerinnen und Teilnehmer in Forum 5 die Frage, welches und wie viel Personal mit welchen Kompetenzen in Anbetracht der Rahmenbedingungen (Haushaltsslage, demographische Entwicklung,

Aufgabenentwicklung) in Zukunft gebraucht wird. In Forum 10 stellte das Personalamt mit seinem Online-Selbsteinschätzungs-Portal einen innovativen Weg vor, wie Personalauswahlverfahren internetbasiert optimiert werden können.

Neben den Foren gab es – wie immer – auch ein interessantes und vielfältiges Informationsangebot bei den Ständen, deren Angebote wir natürlich in dieser Ausgabe ebenfalls dokumentieren.

Neben aller Beschäftigung mit der Zukunft war das Personalforum aber vor allem wieder der Ort für Austausch und Gespräche mit den Kolleginnen und Kollegen aus anderen Behörden und Ämtern – eben eine Kommunikationsplattform. Nur beim Personalforum treffen sich die unterschiedlichen Teilnehmergruppen – wie z.B. Personalentwicklerinnen und -entwickler, Führungskräfte, Personalabteilungsleitungen, IT-Fachleute, usw. – um Informationen auszutauschen und zu diskutieren.

Warten wir gespannt auf das Personalforum 2009!

Ihr

# Inhalt

## Plenumsvortrag

Zukunft der (Verwaltungs-) Arbeit – Leben und arbeiten in einer vernetzten, mobilen Welt.....3

## Foren

Forum 1: Kommt ePers – IT unterstütztes Personalmanagement der nächsten Generation? .....	6
Forum 2: Die Rechnung geht auf – Moderne Instrumente der Revision der Personalausgaben .....	9
Forum 3: Leitbild Führung – Führungskräftefortbildung im Umbruch?.....	12
Forum 4: Was ist neu an Leistungsbezahlung? .....	14
Forum 5: Wen – wann – wofür? Megatrends für Personalbedarfe.....	17
Forum 6: Die Föderalismusreform – wohin läuft sie denn? Veränderungen im Status-/Laufbahn-, Besoldungs- und Versorgungsrecht.....	20
Forum 7: Blickpunkt Kunde – das Selbstverständnis der Verwaltungsreform in der Umsetzung .....	22
Forum 8: 2020 – Wie E-Government unsere Arbeit verändern wird .....	26
Forum 9: Nur gemeinsam sind wir stark – Herausforderungen der internen Personalvermittlung .....	28
Forum 10: Online in die Verwaltung – Rekrutierung via Internet.....	31

## Stände

Stand A: Projekt Interner Arbeitsmarkt.....	34
Stand B: ZAF – Kompetenz für Sie .....	35
Stand C: Schwerbehinderte Menschen beschäftigen! .....	36
Stand D: Der Arbeitsmedizinische Dienst – Gesundheit im Beruf.....	37
Stand E: Führungskräftegewinnung und -entwicklung .....	39
Stand F: Angebote und Leistungsspektrum des ZPD .....	40

## Rückmeldungen

zum Personalforum .....	42
zu blickpunkt personal .....	43

Ausblick .....

43

# 5. Personalforum

In dieser blickpunkt personal-Ausgabe besuchen Sie noch einmal das Fünfte Personalforum vom 01. November 2007. Starten Sie hier mit dem Vortrag von Herrn Prof. Dr.

Bullinger, nehmen Sie dann an den zehn Foren teil und -last but not least- schauen Sie zum Abschluss bei den Ständen vorbei. Wir wünschen Ihnen eine anregende Lektüre!



**Prof. Dr. Hans-Jörg Bullinger**  
Präsident der Fraunhofer-Gesellschaft

## Zukunft der (Verwaltungs-) Arbeit – Leben und arbeiten in einer vernetzten, mobilen Welt

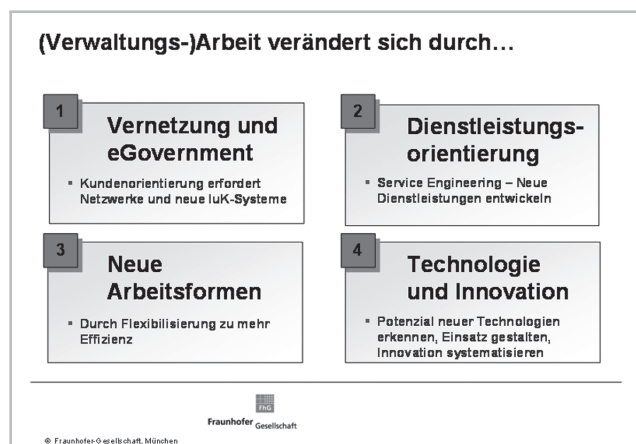
Der Vortrag wurde zusammengefasst von Katharina Dahrendorf, Personalamt

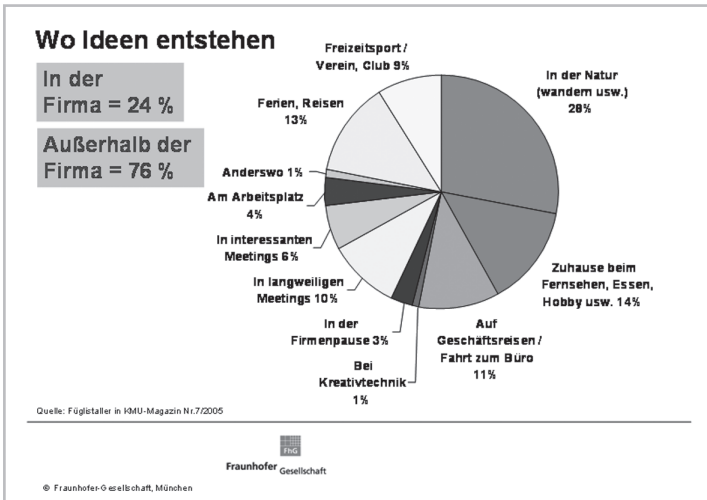
Für die Eröffnung des Personalforums konnte im Jahr 2007 wieder ein hochkarätiger Redner gewonnen werden. Prof. Dr. Hans-Jörg Bullinger, Präsident der Fraunhofer-Gesellschaft bot mit einem interessanten und kurzweiligen Vortrag mit der Leitfrage „Wie wird sich die Arbeit – wie wird sich die Verwaltungsarbeit – verändern?“ einen Einstieg in das Thema des gesamten Forums. Zahlreiche von ihm angesprochene Themen oder aufgeworfenen Fragen waren anschließend Inhalt der Foren.

Zum Einstieg skizzierte er neun Megatrends, unter anderem die demographische Entwicklung, und die Entwicklung zur Dienstleistungsgesellschaft (das Prinzip der ständigen Verfügbarkeit, Kundenorientierung, Individualisierung). Besonders hervor hob er den Trend „Wissen als zentraler Produktionsfaktor“. Zukünftig seien lebenslanges Lernen, Kreativität und Innovation als Basis des wirtschaftlichen Erfolgs von besonderer Wichtigkeit, insbesondere in Verbindung mit

dem Trend Beschleunigung (durch globale Synchronisation, höhere Veränderungsdynamik, kürzere Entscheidungszeiträume). Auch die Flexibilität von Individuen und Organisationen (dezentrale Organisationsstrukturen, personelle, d.h. geistige und örtliche Mobilität) gewinne dadurch weiter an Bedeutung.

Anschließend machte Prof. Bullinger die dadurch entstehenden Veränderungen der Arbeit – und mit ihr der Verwaltungsarbeit – an vier Eckpunkten fest.





### 1. Vernetzung und E-Government

E-Government heie nicht, so Prof. Bullinger, die bestehenden Geschäftsprozesse technisch abzubilden. Richtig verstandenes E-Government bedeute vielmehr gleichzeitig, die Prozesse zu verändern. Sein Appell: „mach deinen Prozess einfach“.

Deutschland habe im E-Government in den letzten Jahren im internationalen Vergleich deutlich aufgeholt, was sich z.B. an der Verfügbarkeit von online-Dienstleistungen im OECD-Schnitt zeige. Allerdings seien hier andere Länder wesentlich dynamischer. Es gäbe viele neue Mitspieler mit vielen Variationen von Spielregeln. Die Vorteile von E-Government beantwortete er an drei Fragestellungen.

► **Kann die öffentliche Verwaltung so vernetzt arbeiten wie die Wirtschaft?**

Diese Frage beantwortete Prof. Bullinger eindeutig mit JA. Vernetzte Verwaltungen sind möglich und aus vielen Gründen auch sinnvoll, zeitgemäß und notwendig, um die Leistungen zu bündeln und die Flexibilität zu erhöhen, um den Erwartungen der Bürgerinnen und Bürger und der Unternehmen gerecht werden zu können und – nicht zuletzt auch wegen der Anforderungen aus Europa. Hier werde beispielsweise die einheitliche Behrdenrufnummer einen Schub bringen.

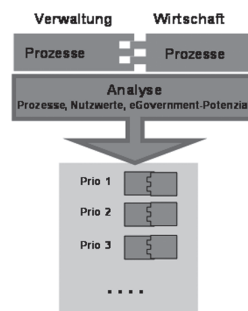
► **Lassen sich auch in der Verwaltung Effizienzgewinne wie in der Wirtschaft erschließen?**

Auch hier wieder eindeutig JA. Eine effizientere Verwaltung sei nicht nur wegen der Situation der öffentlichen Haushalte dringend erforderlich, sondern auch wegen des demographischen Trends. Weniger Beschäftigte müssten mehr und bessere Dienstleistungen erbringen.

► **Könnte die Wirtschaft noch effizienter arbeiten, wenn die Verwaltung anders arbeiten würde?**

Auch hier: JA, vor allem weil die Schnittstellen zwischen Verwaltung und Wirtschaft noch wenig optimiert seien. Staat und Verwaltung seien Standortfaktoren; die Verbesserung der Zusammenarbeit könnte die Bürokratiekosten senken und die Flexibilität durch eine bessere Prozessintegration erhöhen. Allerdings sei dies keine Einbahnstraße. Auch die Unternehmen müssten sich fragen, welche Anforderungen dies an sie stellt. Die Ergebnisse seien bislang eher ernüchternd. Voraussetzung sei, das E-Government zur gemeinsamen Gestaltungsaufgabe werde.

### eGovernment-Potenziale an der Schnittstelle zur Verwaltung aus der Sicht der Wirtschaft



eGovernment muss zum unternehmensweiten Anliegen und zur Querschnittsverantwortung im Unternehmen werden.

Der begonnene Dialog zwischen Verwaltung und Wirtschaft muss von beiden Seiten intensiviert werden.

Die Wirtschaftsorientierung muss in den Fokus gesamtpolitischer eGovernment-Programmatik rücken.

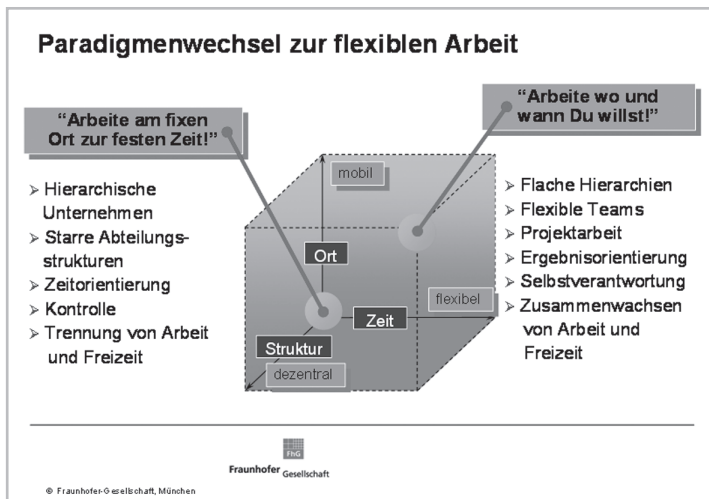
## 2. Dienstleistungsorientierung

Bei dem Eckpunkt Dienstleistungsorientierung sehen Studien Anlass zur Sorge in Deutschland (u.a. Accenture 2007). Im Internationalen Vergleich werde sichtbar, dass der Service deutlich verbessert werden müsse und neue Dienstleistungen entwickelt werden müssten.

## 3. Neue Arbeitsformen

Bei den Arbeitsformen zeigen sich spannende Entwicklungen für die Zukunft der (Verwaltungs-) Arbeit.

Es komme zu einem Paradigmenwechsel zur flexiblen Arbeit im Hinblick auf Zeit und Raum/ Ort und letztlich auch Strukturen, die zu mehr Effizienz führen werde.



Die Notwendigkeit, an feste Zeiten und Orte gebunden zu arbeiten, löse sich auf, es entstünden „non-territoriale Büros“. Es komme zu einer Neudefinition von Arbeitsplätzen und -verhältnissen:



## 4. Technologie und Innovation

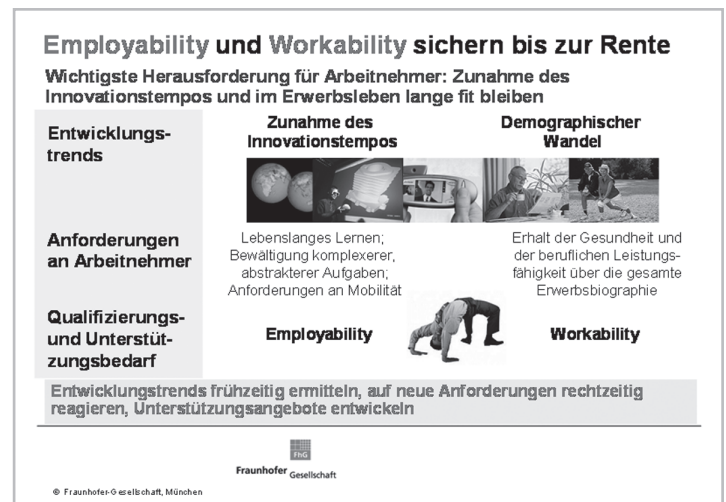
Hierbei gehe es darum, das Potenzial neuer Technologien zu erkennen, ihren Einsatz zu gestalten und Innovationen zu systematisieren. Neben technologischen Innovationen (Investitionen in Forschung und Entwicklung für die Schaffung neuer Produkte und Dienstleistungen), Innovationen in Gesellschaft und Politik (Gestaltung von Standortfaktoren) gehe es auch um Struktur- und Prozessinnovationen (Entwicklung von Konzepten für Förderung von Kreativität und für wandlungsfähige Arbeits-, Lern- und Lebenswelten).

Als **Fazit** seines Vortrags formulierte Prof. Bullinger 10 Thesen zur Zukunftsfähigkeit:

1. Durch „Erneuerung“ Wert und nachhaltiges Wachstum schaffen.
2. Entscheidend ist die Umsetzung der Ideen in erfolgreiche Produkte und Dienstleistungen.
3. Zur nachhaltigen Sicherung der Zukunftsfähigkeit sind exzellente Infrastrukturen für die Wissens- und Dienstleistungsarbeit zu schaffen.
4. Erfolgreich durch flexible Arbeitsorganisation.
5. Aufbau von Kompetenznetzwerken und Netzwerkkompetenz.
6. Das technologische Potenzial von Deutschland ist noch nicht ausgeschöpft.
7. Die wichtigste Voraussetzung sind qualifizierte Fachkräfte.
8. Enge Kooperation aller relevanten Kräfte aus Wirtschaft, Wissenschaft, Staat und Gesellschaft.
9. Deutschland ist nur als kreative, innovative Gesellschaft überlebensfähig.
10. Eine neue Innovationskultur braucht die Mitarbeit von jedem einzelnen.

Als die wichtigste Herausforderung für die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer bezeichnete er dabei die Zunahme des Innovationstempos und das Fit-Bleiben im Erwerbsleben.

Dafür müssten die Entwicklungstrends frühzeitig ermittelt werden, um auf neue Anforderungen rechtzeitig zu reagieren und Unterstützungsangebote entwickeln zu können.



Dr. Eva-Maria Thoene-Wille, ZPD, Thorsten Pommerening, ZPD

## Forum 1: Kommt ePers – IT unterstütztes Personalmanagement der nächsten Generation?

Um die Spannung gleich zu Beginn zu nehmen: Das Projekt *ePers* (E-Personal) kommt und gemeinsam werden wir es schaffen, in den nächsten Jahren ein IT unterstütztes Personalmanagement der nächsten Generation auf- und auszubauen!

Der Senat hat am 13. November 2007 die Drucksache „Modernisierung der Personalarbeit – Neuausrichtung der IT-Unterstützung von Personalmanagementaufgaben“ beschlossen. Damit war eine erste Hürde genommen.

Zwischenzeitlich hat am 23. Januar 2008 auch die hamburgische Bürgerschaft in erster und zweiter Lesung der Drucksache 18/7345 zugestimmt, nachdem der Haushaltsausschuss bereits am 4. Dezember 2007 sein Votum abgegeben hatte. Damit sind die beantragten Stellen für 2008 bewilligt und der Startschuss zur Projekteinsatzung kann gegeben werden. Mit dem Haushaltsplan-Entwurf 2009/2010 werden weitere Stellen und Ressourcen folgen (müssen), denn das Projekt *ePers* hat für alle hamburgischen Behörden und Ämter enorme Bedeutung und Reichweite.

Dies wurde auch beim diesjährigen Personalforum deutlich. Forum 1 war sehr gut besucht, wofür wir uns an dieser Stelle noch einmal sehr herzlich bedanken möchten. Dies schließt ausdrücklich auch die vielen kritischen Anmerkungen und Kommentare ein. Über die zahlreichen Anmeldungen im Vorfeld hinaus strömten die Interessierten in den viel zu kleinen Vortragssaal, so dass wir zunächst ein kleines Organisationsproblem lösen mussten. Wo und wie fanden wir schnellstmöglich weitere Stühle, denn ca. 1,5 Stunden zu stehen, wollten wir niemandem zumuten!

### Warum ist das Thema so wichtig

Mit *ePers* lässt sich nahtlos an den Vortrag von Herrn Prof. Dr. Bullinger vom Fraunhofer Institut für Arbeitswissenschaft und Organisation anknüpfen. Seine Lösungsstrategien und Leitlinien für die Zukunft

- von Inseln zu (IT-)Netzen
  - Kompetenz statt Redundanz
  - Dienste (=Services) statt Software
  - Gestalten statt Verwaltung
- lassen sich 1:1 auf das Projekt übertragen.



Denn es geht im Wesentlichen darum, die E-Government-Strategie des Senats umzusetzen und dabei die Personalarbeit der gesamten hamburgischen Verwaltung weiter zu modernisieren. Funktionalitäten, für die es bisher keine IT-Unterstützung gibt, sollen integriert und weiter ausgebaut, Anwendungen hingegen, die nicht mehr den technischen Standards und Anforderungen entsprechen, ersetzt werden. Dies gilt z. B. für die Unterstützung von Personalverwaltungsaufgaben in der Stadt. Dabei ist die Integration von Personalbudgets, Stellen- und Personalwirtschaft zu berücksichtigen. Außerdem besteht zum jetzigen Zeitpunkt die einmalige Chance, über die Einbindung der IT-Unterstützung von Personalmanagementaufgaben in ein Gesamtkonzept der Verwaltungsmodernisierung für die gesamte FHH zu entscheiden. Dies bedeutet

- den schrittweisen Ausbau der bestehenden Teillösungen zu einem integrierten, e-governmentfähigen IT-Personalmanagementsystem für alle Aufgaben auch zwecks Realisierung technischer Potenziale zur Effizienzsteigerung,
- die Prüfung eines Gesamtkonzepts zur IT-Unterstützung von Intendantaufgaben unter Einbeziehung der Projekte Neues Haushaltswesen Hamburg (NHH) und Neues Ressourcenverfahren (NRV),
- ein modularisiertes Angebot im Sinne individueller Kundenwarenkörbe bei gleichzeitigem „Komplettangebot“ für IT, Organisation und Beratung und
- die Erfüllung der IT-Architekturanforderungen für die E-Government-Strategie der FHH.

Ob und inwieweit künftig organisatorische Veränderungen aus der Neuausrichtung der IT-Unterstützung von Personalmanagementaufgaben resultieren, ist u.a. abhängig von den technischen Gegebenheiten sowie deren Nutzung und soll im Projekt *ePers* insbesondere auf der Basis von Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen geprüft werden. Dabei sind auch die Aspekte Service- und Kundenorientierung einzubeziehen. Orga-

nisatorische Veränderungen bleiben einer gesonderten Senatsentscheidung vorbehalten.

### Wo stehen wir heute?

In der FHH ist eine integrierte Personal- und Bezügebearbeitung auf der Basis der Standardsoftware PAISY eingeführt. Diese ist vom Zentrum für Personaldienste (ZPD) durch Anpassung an die Bedarfe der Hamburger Verwaltung weiter entwickelt worden und besteht neben den auch bei anderen Anwendern genutzten Standardfunktionalitäten der Bezügeabrechnung inkl. Versorgungsbezüge und Familienkasse insbesondere aus den Komponenten

- Personalverwaltung,
- Datenlieferung für das Personalberichtswesen und
- Beihilfe.

Das Personalberichtswesen selbst basiert auf anderen Standardprodukten. Ausgewählte Daten u.a. aus dem PAISY-Datenbestand werden in einem Data-Warehouse aufbereitet. Außerdem ist eine Standardchnittstelle zwischen PAISY und den ressourcensteuernden Verfahren realisiert. Daneben sind weitere Standardprodukte (z.B. Zeitwirtschaft) im Einsatz.



Im Personalamt werden außerdem Eigenentwicklungen (z.B. zum Beurteilungsweisen, zur Bewerberverwaltung) gepflegt. Während bei der IT-Unterstützung der Personalverwaltung eine weitere Entwicklungsfähigkeit deutlich in Frage steht, sind in der Bezügeabrechnung und im Personalberichtsweisen in den letzten Jahren ein Ausbau sowie eine Fortentwicklung vorgenommen worden.

Um Redundanzen und Verzögerungen in der Sachbearbeitung zu vermeiden ist es erforderlich, eine Vernetzung der unterschiedlichsten Anwendungen mit Zugriff auf eine gemeinsame Datenbasis (sog. Stammdaten) unter Berücksichtigung von datenschutzrechtlichen Anforderungen vorzusehen.

Denn eine optimale Personalverwaltungsunterstützung bildet u.a. die notwendige Voraussetzung für eine korrekte Bezügeabrechnung. Insofern kommt der Modernisierung der Personalverwaltungsunterstützung ein besonders hoher Stellenwert zu.

**Wie geht es konkret weiter?**

Für die einzelnen quantitativ und qualitativ höchst unterschiedlichen Aufgabenfelder

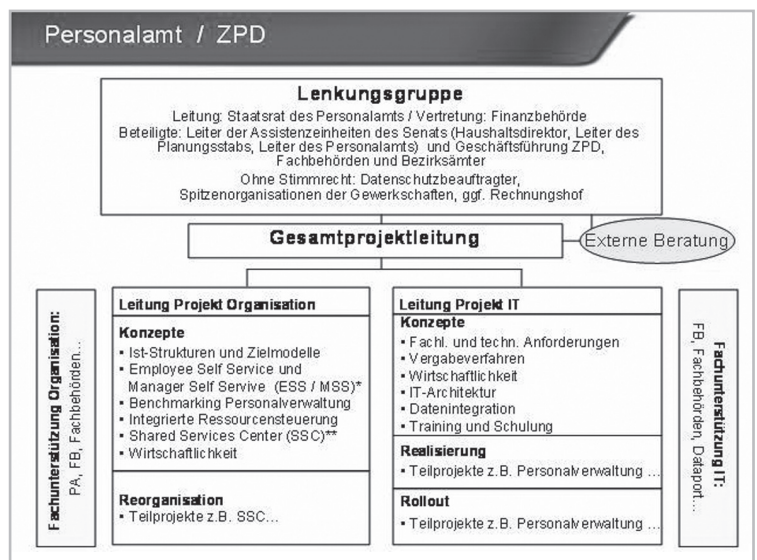
- ▶ Personalverwaltung inkl. -bedarfsplanung, -entwicklung, Fortbildung, Bewerberverwaltung und Abwesenheitsverwaltung,
- ▶ Stellenbewirtschaftung, Dienstpostenverwaltung und -bewertung,
- ▶ Personalkostenbudgetierung und -controlling,
- ▶ Bezügeabrechnung inkl. Nachversicherung, Pfändung,
- ▶ Versorgung / Ruhegeld inkl. Versorgungsausgleich,
- ▶ Familienkasse,
- ▶ Beihilfe, Heilfürsorge, Dienstunfallfürsorge,
- ▶ Dienstreisemanagement,
- ▶ Umzugskosten, Trennungsgeld und
- ▶ Zeitwirtschaft

sind die fachlichen und technischen Anforderungen in sog. Pflichtenheften aufzubereiten und abzustimmen. ePers wird in einem ersten Schritt 2008 die Vorarbeiten

für eine europaweite Ausschreibung eines umfassenden IT-Verfahrens zur Modernisierung der Personalarbeit leisten. Das Projekt besteht aus

- ▶ einem zentralen Projektteam,
- ▶ einer Lenkungsgruppe als übergeordnetem Steuerungsgremium und
- ▶ Fachunterstützungsgruppen der Behörden und Ämter.

Es wird sich in zwei Teilprojekte (Organisation und IT) und unterschiedliche Projektphasen gliedern. Die organisatorische Anbindung des zentralen Projektteams erfolgt beim Personalamt / ZPD.



\* ESS / MSS = direkte Zugriffsmöglichkeit von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sowie Führungskräften unter Beachtung von Zugriffsrechten

\*\* SSC bündelt bestimmte Prozesse oder Teilprozesse zwecks effizienterer und effektiverer Aufgabenwahrnehmung

Die erforderliche Beteiligung der Behörden und Ämter in der Lenkungsgruppe und den Fachunterstützungsgruppen soll für das Gesprächsforum Personalmanagement (GFP) aufbereitet werden. In diesem Zusammenhang sollen auch Ressourcenbedarfe erörtert werden, die ggf. mit dem Haushaltsplanentwurf 2009 / 2010 zu realisieren wären.

**Ausblick**

Eine Kooperation mit Schleswig-Holstein – insbesondere auf dem Gebiet der gemeinsamen Verfahrensauswahl – ist möglich,

aber nicht Voraussetzung für die Einsetzung des Projekts. Personalamt und ZPD sind ermächtigt worden, ggf. Anpassungen bei der Projektorganisation vorzunehmen. Zwischenzeitlich hat die Landesregierung eine Beteiligung Schleswig-Holsteins beschlossen, so dass von dieser Ermäch-

tigung Gebrauch gemacht wird. Dies hat Auswirkungen auf die Projektorganisation und Meilensteinplanung. Wir wünschen uns die Bereitschaft, sich dem Veränderungsprozess offen und aktiv zu stellen und ihn (mit uns) zu gestalten; auf eine gute Zusammenarbeit!



**Holger Bugzer, Joachim Jauert, Uwe Schmidt (v.l.n.r.)**

Personalamt, Dienst- und Tarifrecht, Besoldungs- und Versorgungsrecht

## Forum 2: Die Rechnung geht auf – Moderne Instrument der Personalausgaben

Im Forum 2 bewegten sich Vortrag und Diskussion um folgende Schwerpunkte:

Uns allen geht es im Personalwesen – unabhängig von unserer Funktion und Handlungsebene – um die Qualität unserer Arbeit. Entsprechen unsere Arbeitsergebnisse den rechtlichen Anforderungen, sind sie fehlerfrei? Wo stehen wir im Vergleich mit anderen? Werden unsere Ergebnisse akzeptiert und sind wir „konkurrenzfähig“ in Bezug auf den Ressourceneinsatz zur Herstellung unserer Produkte?

Kurz gefragt: Ist die Kundin/der Kunde - sind die Kundengruppen - (mit manchmal sehr unterschiedlichen Ansprüchen an Produkteigenschaften) zufrieden? Und: Halten unsere Produkte den Anforderungen stand? Sind wir für künftige Entwicklungen gewappnet?

Was hat das mit Revision zu tun?

Bildlich betrachtet ist die **Revision für Per-**

**sonalausgaben als Organisationseinheit des Personalamtes - Oberste Dienstbehörde** - und im Zusammenspiel der „Konzernfirmen“ und ihrer einzelnen Organisationseinheiten im „Herstellungsprozess“ sozusagen der **Warenprüfer** eines sehr wichtigen und komplexen Massenprodukts, nämlich der Bezüge-, Entgelt- und Versorgungszahlung, dem wesentlichen Faktor der Personalausgaben.

Im dichten monatlichen Takt von Fälligkeitstermin zu Fälligkeitstermin wird ein großes Volumen öffentlicher Gelder in einer Vielzahl „definierter Tranchen“ zur Auszahlung gebracht, als Gegenwert für Arbeitsleistungen der Beschäftigten, bzw. als Versorgung oder andere Leistungen. Der Geldstrom wird für den Einzelfall „konfektioniert“ und in der individuellen Bezügemitteilung nachgewiesen (Einzelzahlung brutto). Gleichzeitig wird dafür gesorgt, dass Staat und Sozialversi-

cherungsträger in diesem Zuge ihre Steueranteile und Beiträge (Abzüge vom Brutto zum Netto) erhalten und die Zahlungen zur Wahrung der Haushaltsübersicht „richtig gebucht werden“.

Um im Bild zu bleiben: „Warenprüfer“ kommen, wenn die anderen Beteiligten im Produktionsprozess ihre Arbeit bereits getan haben.

#### **Beteiligte der Bezüge-, Entgelt- und Versorgungszahlung**

- Die qualifizierte Sachbearbeitung führt die erforderlichen Arbeitsschritte aus,
- Vorgesetzte geben einzelne Hilfestellungen für die Sachbearbeitung und haben die Verantwortung für Organisation und Zusammenarbeit ihres Zuständigkeitsbereichs,
- Programmplanerinnen/-planer und Programmiererinnen/Programmierer des ZPD erarbeiten programmtechnische Änderungsdienste in Bezug auf die jeweilige Zahlung, die Service-Line des ZPD berät die Personalabteilungen,
- Prüferinnen/Prüfer im Rahmen der vorgeschriebenen Stichproben bewerten die Arbeitsschritte und vermeiden/entdecken Fehler vor Abschluss der Produktionsschritte,
- das Qualitätsmanagement sorgt für Qualität und Effizienz des Herstellungsprozesses
- das Controlling überprüft im zyklischen Verlauf Unternehmensziele und Zielerreichungsgrade und setzt damit wichtige Parameter für unterschiedliche Steuerungsanforderungen innerhalb des Prozesses.

Viele Hände und Köpfe in unterschiedlichen Organisationen sowie Organisationsteilen des „Konzerns“ haben zur Qualität beigetragen. Die einzelnen erforderlichen Schritte zur Herstellung des Produkts sind erledigt, geprüft, im jeweiligen Prozessteil dem Qualitätsmanagement unterzogen und nach den (Teil-) Anforderungen für gut befunden worden.

Das fertige Produkt hat das „Auslieferungslager“ verlassen, die Zahlung der Bezüge ist erfolgt. Im Regal (den Datenspeichern mit Lohnkonten und Prüfungsunterlagen, den

Personalakten, den Buchungsunterlagen) liegt nun noch die komplette Dokumentation aller „Herstellungsschritte“ und die Dokumentation der Einzelhandlungen der Akteure.

An diesem zeitlich und inhaltlich definierten Punkt setzt die Chance ein, methodisch nach gewichteten Kriterien einige Stichproben der Produkte – also der **Bearbeitungs- und Zahlungsergebnisse** – erneut und dieses Mal „**ganzheitlich, vom Endergebnis her**“ zu betrachten und den Maßstab des **Soll-Status** anzulegen:

Sind...

- die maßgeblichen rechtlichen Grundlagen einwandfrei und von Behörde zu Behörde einheitlich angewendet worden?
- alle Schritte im Rechenwerk des Einzelfalls richtig und auch nachvollziehbar dargestellt?
- Dateneingaben und Prüfschritte richtig und präzise nachvollziehbar dokumentiert?
- unterstützende IT-Verfahren richtig bedient und genutzt worden?
- trotz aller Vorkehrungen Mängel oder Fehler entstanden und wo liegen im arbeitsteiligen Prozess die Ursachen?
- Sicherheitssysteme ausreichend oder Risiken erkennbar?
- alle notwendigen Informationen für eine richtige und effektive Bearbeitung im zweckmäßigen Aufbereitungsgrad vorhanden?
- die erforderlichen Qualifikationen zur Aufgabenwahrnehmung aktuell „auf dem Stand der Kunst“?
- alle wichtigen Informationen rechtzeitig an andere Beteiligte im Prozess geflossen?

Unter der „Oberfläche jedes Einzelergebnisses“ liegt die Bündelung der Bearbeitungsanteile aller beteiligten Stellen, vor der Summe der Einzelfall-Qualitäten die Qualität eines Systems.

Die **Revision für Personalausgaben** versteht sich deshalb als „**mittelbarer Kundendienst**“, dessen Prüfergebnisse möglichst repräsentativ, risikoorientiert und in-

haltlich differenziert für die Beurteilung von Handlungserfordernissen die Adressaten der Personaladministrationen erreichen und - neben der Vermeidung monetärer Schäden für den Haushalt der Stadt - die Qualität der Aufgabenwahrnehmung weiter stärken sollen.

Um diesem Anspruch gerecht zu werden, hat die Revision für Personalausgaben in den zurückliegenden drei Jahren einen Entwicklungs- und Optimierungsprozess ihrer Prüftätigkeit begonnen, der intensiv weiter fortgesetzt wird. Er lässt sich durch folgende Kernaussagen umreißen:

- (Begrenzte) Prüffressourcen müssen so effizient wie möglich eingesetzt werden. Prüfungen sollen den größtmöglichen Nutzen entfalten. Dazu gehört die Vorbereitung von jeweils **mittelfristigen Prüfprogrammen** auf der Basis von **Risikoanalysen**, mit denen sowohl rechtliche Entwicklungen (z.B. neues Tarifrecht mit komplexen Überleitungen) als auch Neuerungen in der IT, neue Prüfelemente und organisatorische Maßnahmen im Hinblick auf ihre Auswirkungen auf die Bearbeitung der Personalzahlungen bewertet werden und zu Prüfungsschwerpunkten führen können.
- Prüfung soll möglichst eine „**flächendeckende Wirkung**“ in der Personaladministration erreichen. Tendenziell bedeutet dies eine Reduktion zeitaufwändiger Einzelprüfungen von Behörden zu Gunsten vermehrter Prüfungen des gesamten Datenbestandes einer Statusgruppe/aller Statusgruppen unter einem speziell definierten Prüfaspect (**Plausibilitätsprüfungen** von Ergebnissen im Datenbestand, Ausschluss bestimmter, nicht zulässiger Ergebnisse, Intensivprüfung der von Plausibilitätsfragen betroffenen Einzelfälle an Hand der Personalakten und Zahlungsunterlagen). Derartige **Querschnittsprüfungen** setzen u.a. die Anwendung von **speziellen Prüfprogrammen** zur „Vorfilterung“ und Analyse auch größerer Datenmengen voraus. Die Revision für Personalausgaben hat auf

diesem Feld stark in ihre Qualifikation und programmtechnische Ausstattung investiert und sieht sich durch die Prüfergebnisse in diesem Ansatz bestätigt.

- **Prüfergebnisse** müssen verständlich, adressatengerecht und unter Wahrung aller hochsensiblen Datenschutzaspekte publiziert werden, um als Handlungsgrundlage für künftige Optimierungen genutzt werden zu können. Wir haben unser **Berichtswesen** dementsprechend **weiterentwickelt**.

Die Bandbreite reicht vom „eiligen Prüfvermerk“ an die zuständige Personalabteilungsleitung (zur schnellen Signalisierung und Korrektur von Fehlzahlungen) über den zusammenfassenden Prüfbericht (anonymisiert und aggregiert zur Gesamtverteilung in der hamburgischen Personalverwaltung, mit dem Ziel der Vermittlung allgemeingültiger Erkenntnisse und damit Fehlerprävention) und mit „Einzelfall-Benennung“ (ausschließlich für die zuständige Personalabteilung, zur Behebung von Bearbeitungsfehlern und behördenspezifischer Problemlagen) bis hin zur „Bilanz der Revision für Personalausgaben“ mit einer thematischen Gesamtschau zu den Ergebnissen der Doppeljahres-Prüfprogramme.

- Die **verwaltungsweite** Prüfung innerhalb der FHH setzt **Übersicht** und **Transparenz** über inhaltliche Prüfansätze, Dokumentation darüber, welche Bereiche in welchen Zeiträumen zu welchen Themen geprüft wurden und Ergebnisdokumentation in Bezug auf längerfristige Zeiträume voraus. Im Aufbau befindlich ist ein **Prüfkataster**, das in graphischer Aufbereitung wesentliche Merkmale des Prüfgeschehens dokumentieren wird und auch zur Veröffentlichung geeignet sein soll.

Im Schlusssatz des Forums formulierte der Teilnehmerkreis:

„Der Weg ist noch weit...“

der Zusatz des Teams „Revision für Personalausgaben“ lautet:

„...gehen wir ihn im Interesse unserer gemeinsamen Aufgabenwahrnehmung konsequent weiter.“



**Petra Lotzkat**

Geschäftsführerin des Zentrums für Aus- und Fortbildung (ZAF)



**Tarek Abdel-al**

Zentrum für Aus- und Fortbildung

## Forum 3: Führungskompetenz mit System – Die Neukonzeption der Führungsfortbildung

Die Führungsfortbildung für die hamburgische Verwaltung wurde vom Zentrum für Aus- und Fortbildung (ZAF) im Auftrag des Personalamtes neu konzipiert und mit den Behörden und Ämtern in einem abgestuften Verfahren ausführlich diskutiert. Im ersten Halbjahr 2008 wird die neue Führungsfortbildung zunächst mit einem aus sechs verschiedenen Lerngruppen bestehenden Pilotdurchlauf umgesetzt.

Die Eckpunkte der neuen Führungsfortbildung sind:

### 1. Kompetenzorientierung

Die Führungsfortbildung wird mit einem Kompetenzmodell verknüpft. Die thematische Gliederung wird auf Kompetenzen bzw. Kompetenzfelder, nicht auf Wissensinhalte oder vereinzelte inhaltliche Anforderungen ausgerichtet sein. Dieses Kompetenzmodell bildet die strategischen Anforderungen an Führungskräfte der hamburgischen Verwaltung ab.

Die Diskussion mit den Behörden und Ämtern hat zu den folgenden Kompetenzfeldern geführt:

- Ziel- und Ergebnisorientierung
- Kommunikation und Gesprächsführung
- Kooperations- und Konfliktmanagement
- Steuerung von Gruppenprozessen
- Gesundheitsmanagement
- Change Management



## 2. Arbeiten in festen Lerngruppen

Gearbeitet werden soll künftig in festen Lerngruppen mit begrenzten Teilnehmerinnen und Teilnehmern (i.d.R. max. 12). Diese durchlaufen als feste Gruppe eine Reihe von Modulen, die einzelnen Kompetenzfeldern gewidmet sind.

Vorteile sind die hohe Lernmotivation und dichte Lernatmosphäre, weil die Teilnehmerinnen und Teilnehmer im Verlauf der Zusammenarbeit Vertrauen zueinander fassen und sich gegenseitig unterstützen. Dadurch können mehr Inhalte in kürzerer Zeit be- und verarbeitet werden. Hinzu kommt die hohe Praxisnähe, weil die Teilnehmerinnen und Teilnehmer bereit sind, eigene Erfahrungen und „Fälle“ einzubringen.

## 3. Differenzierung der Teilnehmenden nach ihrer Führungsrolle

Der Erfolg fester Lerngruppen setzt eine homogene Zusammensetzung der Teilnehmenden voraus. Die Frage der Homogenität der Lerngruppen berührt dabei die Anforderungsmuster der Führungsrolle (welche besonderen Führungssituationen sind zu bewältigen?) sowie die Komplexität der Anforderungen dieser Führungsrolle.

In der hamburgischen Verwaltung lassen sich – idealtypisch – vier Führungsrollen mit unterscheidbarem Anforderungsmuster identifizieren:

### *Führungsrolle A - Zielorientierte Steuerung und Qualitätssicherung*

Leitung eines Bereichs überwiegend mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern des mittleren oder gehobenen Dienstes, die strukturierte, wiederkehrende Aufgaben wahrnehmen. Diese Führungsrolle ist geprägt durch die unmittelbare Personalführung und die Steuerung operativer Prozesse.

### *Führungsrolle B - Zielorientierte fachübergreifende Vernetzung*

Leitung eines Referats oder Projekts überwiegend mit Beschäftigten des gehobenen oder höheren Dienstes, die komplexe und

verschiedenartige Aufgaben wahrnehmen. Auch hier ist die Führungsrolle geprägt durch die unmittelbare Personalführung. Es sind jedoch stärker Projekte, Vorhaben, Einzelthemen seitens der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter selbst zu bewältigen.

### *Führungsrolle C - Führung von Führung*

Leitung eines Bereiches mit mindestens zwei hierarchischen Ebenen. Projekt- und Prozessmanagement ist gleichermaßen erforderlich.

### *Führungsrolle C\* - Strategische Steuerung*

Leitung eines Dezernats oder eines Amtes mit mehreren Hierarchieebenen und komplexen Außenbeziehungen. Der Schwerpunkt der Führungsrolle liegt auf der strategischen Steuerung.

Dimension und Komplexität der Führungsanforderungen definieren die Führungsrolle. Die bisherige Laufbahngruppenorientierung wird insoweit relativiert.

## 4. Strategische Einbettung / Transfer

Die strategische Einbettung und die Evaluation soll über das Arbeiten an „Life Cases“ und die Einführung von Transferaufgaben geleistet werden. Dies stellt Anforderungen an die Vor- und Nachbereitung der Veranstaltungen sowohl auf Seiten des ZAF als auch auf Seiten der entsendenden Behörde/Organisation.

## 5. Obligatorische Teilnahme von Führungskräften

In einem ersten Schritt sollen Führungskräfte, die erstmals eine Führungsrolle einnehmen oder deutliche Wechsel in ihrer Führungsrolle vollziehen, in die obligatorische Führungsfortbildung aufgenommen werden. Sie werden von der dezentralen Personalentwicklung für die Teilnahme an der ihrer Zielgruppe entsprechenden Modulreihe der Führungsfortbildung angemeldet.

Jede Lerngruppe durchläuft fünf Module mit insgesamt zehn Teilnehmertagen, jeder Teil-

nehmende kann darüber hinaus im Bedarfsfall Einzelcoaching in Anspruch nehmen. Die Module sollen innerhalb von anderthalb bis max. zwei Jahren absolviert werden.

Im Forum waren die Rückmeldungen zur Einführung der neuen Führungsfortbildung grundsätzlich sehr positiv. In verschiedenen Beiträgen wurde geäußert, dass das konkrete Führungsverhalten vieler Vorgesetzter in den Behörden und Ämtern noch deutliches Verbesserungspotenzial aufweise und besonders im Bereich der Managementkompetenz (Ressourcensteuerung, strategisches Denken und Handeln) Defizite zu finden seien.

Ein Schwerpunkt der inhaltlichen Diskussion im Forum war die Fragestellung, inwieweit die Kompetenzfelder und Seminarthemen thematisch richtig gewählt wurden, das Rollenkonzept für die Zuordnung der Führungskräfte stimmig und praktikabel ist und die vorgesehenen Transferaufgaben in das Konzept zu integrieren sind.

Dass ein besonders hohes professionelles Interesse an der neuen Führungsfortbildung besteht war auch daran zu erkennen, dass wir direkt im Anschluss an das Forum nach den Möglichkeiten der eigenen Teilnahme am Pilotdurchlauf gefragt wurden.

---

**Dr. Reinhard Rieger**, Personalamt, Dienst- und Tariffrecht, allgemeines Beamtenrecht

**Arnd Reese**, Personalamt, Dienst- und Tariffrecht, Besoldungs- und Versorgungsrecht

**Katharina Dahrendorf**, Personalamt, Personalmanagementkonzepte und Marketing

## Forum 4: Was ist neu an Leistungsbezahlung?

Die Freie und Hansestadt Hamburg verhandelt seit Ende 2006 mit den Spitzenorganisationen der Gewerkschaften und Berufsverbänden DGB und dbb über einen regionalen Tarifvertrag zur Einführung leistungsorientierter Bezahlungselemente (LOB). Auf Arbeitgeberseite sind zur Unterstützung des Personalamtes durch das Gesprächsforum Personalmanagement drei Vertreter aus diesem Kreis benannt worden. Dies sind zwei Amtsleiter für allgemeine Verwaltung aus Fachbehörden und der Verwaltungsdirektor eines Bezirksamtes.

Am 12. Oktober 2006 haben die Tarifvertragsparteien nach langen Verhandlungen bundesweit den TV-L abgeschlossen. In § 18 heißt es dort:

*Ab dem 1. Januar 2007 wird ein Leistungsentgelt zusätzlich zum Tabellenentgelt eingeführt. Die Zielgröße ist 8 v.H. Bis zu einer anderen Vereinbarung wird ein Gesamtvo-*

*lumen von 1 v.H. der ständigen Monatsentgelte des Vorjahres aller Beschäftigten des jeweiligen Arbeitgebers (...) für das Leistungsentgelt zur Verfügung gestellt.*

*Dabei besteht die „Verpflichtung, die Leistungsentgelte jährlich auszus zahlen. (...) Nähere Regelungen über die Ausgestaltung des Leistungsentgelts werden in landesbezirklichen Tarifverträgen vereinbart. (...) In einem landesbezirklichen Tarifvertrag kann auch vereinbart werden, dass das Gesamtvolumen des Leistungsentgeltes zusätzlich zur Jahressonderzahlung auf alle Beschäftigten gleichmäßig verteilt ausgeschüttet wird.*

*Solange eine landesbezirkliche Regelung nicht zustande kommt, erhalten die Beschäftigten mit dem Tabellenentgelt des Monats Dezember ab dem Jahr 2007 12 v.H. des Tabellenentgelts ausgezahlt, das für den Monat September desselben Jahres jeweils zusteht.“*



Zum Zeitpunkt des Personalforums konnten wegen der laufenden Verhandlungen zwischen den Tarifparteien keine Ergebnisse vorgestellt werden. Nach außen – das zeigte sich nicht zuletzt auch in der abschließenden Diskussion – sei deshalb in den letzten Monaten nur wenig gedrungen.

Geplant ist, den gesetzgeberischen Handlungsspielraum im Besoldungs-, Versorgungs- und Laufbahnrecht durch die Föderalismusreform zu nutzen, um für die Beamtinnen und Beamten die leistungsorientierte Bezahlung nach erfolgreichem Abschluss der Verhandlungen analog zu übertragen. Es solle ein einheitliches System für beide Statusgruppen geschaffen werden.

Was hat sich also seit dem letzten Personalforum getan? Bereits auf dem vorherigen Forum 2005 war Leistungsbezahlung das Thema eines Forums. Tatsächlich ist es nach außen nicht einfach zu vermitteln, wie sich die Diskussion in den letzten Jahren entwickelt hat: 2005 stand das Thema am Horizont, der TV-L war noch nicht vereinbart, aber es war schon deutlich, dass wir uns künftig verstärkt mit der Frage beschäftigen würden. Und so lag es beim Personalforum 2005 nahe, sich mit Praxisbeispielen aus öffentlichen Unternehmen zu beschäftigen. Heute sind wir deutlich weiter: Es liegen konkrete Vorstellungen auf dem Tisch, Positionen werden herausgearbeitet und es wird verhandelt. Für ein Thema mit großer Tragweite ist dies aus Sicht des Personalamtes ein großer Schritt.

Zur Strukturierung der Verhandlungen hat die Arbeitgeberseite sogenannte Eckpunkte vorgelegt, die im Rahmen des Forums präsentiert wurden:

#### Was ist zu entscheiden?

1. Grundsätzlich ist zu entscheiden, **wer genau** an dem Verfahren **beteiligt** wird. Neben den vom TV-L erfassten Tarifbeschäftigten und den Beamtinnen und Beamten der A-Besoldung ist derzeit insbesondere offen, ob und inwieweit Beschäftigte in der

R-Besoldung (insbesondere die Recht sprechenden Richterinnen und Richter) und der W- und C-Besoldung (Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler an Hochschulen) einbezogen werden sollen, insbesondere da die W-Besoldung bereits Leistungsbestandteile enthält. Darüber hinaus muss entschieden werden, ob auch alle Ämter der B-Besoldung einbezogen werden sollen.

2. Des Weiteren ist über die **Form des Leistungsanreizes** zu entscheiden. Die FHH ist sich mit den Spitzenorganisationen schnell darüber einig gewesen, dass wir uns zum Einstieg in eine Leistungsbezahlung auf ein Element, nämlich Prämien beschränken wollen, um den einmaligen, herausragenden Charakter zu betonen und die Gewährung in Form von Zulagen bei dem geringen Anfangsbudget von 1% wenig spürbar wäre. Außerdem soll es auch möglich sein, Gruppenprämien zu vergeben.

3. Es muss weiter entschieden werden, **für welchen Leistungszeitraum** Prämien vergeben werden sollen. Soll es sich nach Kalenderjahren richten oder anderen Kriterien (z.B. in den Schulen nach Schuljahren)? Sollen auch unterjährige Vergaben möglich sein?

4. Ein Kernstück der neuen Regeln werden die **Bewertungsgrundlagen und -instrumente** sein. Hier entscheidet sich, ob es gelingt, ein pragmatisches akzeptiertes Verfahren einzuführen. Das Instrumentarium – auch mehrere parallele Verfahren sind hier denkbar – soll nach Vorstellung der Arbeitgeberseite mit unseren bisherigen Regelungen zum Neuen Beurteilungswesen (NBW) kompatibel sein. Allerdings müssen die Instrumente schlanker und einfacher zu handhaben sein, um den Aufwand zu begrenzen. Hintergrund der Leistungsfeststellung müssen ebenso wie beim NBW die auf einer Stelle anfallenden Aufgaben und Anforderungen sein.

5. Ebenso wie beim NBW muss das neue Instrumentarium **maßstabsgerecht** sein.

Es müssen also eindeutige und transparente Vergabeverfahren entwickelt werden. Darüber hinaus müssen wir unsere Erfahrungen mit der Evaluation des NBW – z.B. eine begleitende Auswertung – bereits in die Entwicklung einfließen lassen.

### Aus der Diskussion

In der Diskussion wurde noch einmal darauf hingewiesen, dass für den Tarifbereich in § 18 TV-L eine gleichmäßige Ausschüttung vorgesehen sei, solange keine landesbezirkliche Regelung getroffen werde (s.o.). Für den Beamtenbereich fehlt eine entsprechende Regelung bislang. Über das Verfahren sei noch nicht entschieden.

In der Diskussion wurde von den Teilnehmerinnen und Teilnehmern sehr deutlich darauf hingewiesen, dass eine **Verknüpfung mit dem NBW** notwendig sei. Anderes sei den Beschäftigten nicht zu vermitteln. Dies wurde auch von der Referentin und den Referenten so gesehen, wobei der Leistungsbewertung besonderes Augenmerk zukomme und unter dem Gesichtspunkt der Praktikabilität ein schlankeres Verfahren gefunden werden müsse. Näheres müssten die Verhandlungen zeigen.

Es stellte sich die Frage, ob es für einzelne Behörden und Ämter **Freiräume** geben werde, eigene Regelungen zu treffen. Dies wurde von der Referentin und den Referenten verneint. Vielmehr werde angestrebt, einen möglichst einheitlichen Rahmen zu schaffen, der in geringem Maße örtlichen Bedingungen angepasst werden könne. Allerdings solle verhindert werden, dass in jedem Bereich eigene Dienstvereinbarungen abgeschlossen werden müssten.

**Andere Länder**, so wurde in der Diskussion deutlich gemacht, seien mit ihren Verhandlungen noch zögerlich. Erst wenige hätten, wie z.B. Thüringen, die Verhandlungen aufgenommen. Die Beamtinnen und Beamten seien hier – anders als in Hamburg vorgesehen – von den Verhandlungen erst einmal ausgenommen.

Abschließend wurden Thesen zu dem möglichen Einführungsprozess vorgestellt:

▶ Der Einführungsprozess braucht Zeit – hier können wir aus den Erfahrungen mit dem NBW lernen.

▶ Die Einführung von LOB steht in einem doppelten Spannungsfeld: Erstens liege ein Spannungsfeld darin, dass einerseits ein Lernprozess erforderlich sei, der leichter in „kleinen Schritten“ möglich ist. Andererseits sei der Aufwand im Vergleich zum Nutzen für alle Beteiligten umso höher, je geringer die Vergabesumme ist. Zweitens liege ein Spannungsfeld darin, dass mit der Einführung von Leistungsbezahlung sowohl das Ziel der Leistungsdifferenzierung verfolgt werde, als auch Modernisierungsziele (ergebnisorientiertes Führen / Führen mit Zielvereinbarungen) intendiert seien.

▶ Die Akzeptanz bei den Beteiligten wird davon abhängen, ob es uns gelingt, ein transparentes, nachvollziehbares System zu entwickeln,

- das einen verbindlichen Rahmen schafft, aber flexibel genug ist, die konkrete Zielerreichung der Bereiche zu unterstützen,
- das breit diskutiert und erläutert wurde,
- auf das sich alle ausreichend vorbereitet fühlen,
- das als gerecht empfunden wird und
- das evaluiert wird und angepasst werden kann.



**Diana Winkler-Büttner**, Personalamt, **Sören Fleischmann**, Senatskanzlei, **Dr. Marc Brüser**, Finanzbehörde, **Carsten Block**, Personalamt (v.l.n.r.)

## Forum 5: Wen – wann – wofür?

### Megatrends für Personalbedarfe

#### 1. Die Welt ändert sich – auch in Hamburg!

Wie verändert sich das städtische Leben in einer Metropolregion in den kommenden Jahrzehnten? Welches werden die wichtigsten Herausforderungen an den Staat sein? Von welchen Visionen oder Megatrends gehen wir aus und worin sehen wir unsere Aufgabe als staatlich Handelnde für die Bürgerinnen und Bürger unserer Stadt? Bei aller Ungewissheit über die Zukunft und ihre Strömungen und Entwicklungen steht eines allerdings heute schon fest. Der demographische Wandel wird uns in Hamburg zwar nach neuesten Schätzungen keinen Bevölkerungsrückgang bringen, wie er insgesamt für Deutschland vorausgesagt wird, aber die Altersstruktur und die Zusammensetzung der Bevölkerung verändern.

Für die hamburgische Verwaltung stellen sich dabei folgende Fragen:

- Welches sind unsere künftigen Aufgaben?
- Welches Personal benötigen wir in Zukunft zur Bewältigung dieser Aufgaben?
- Wie sieht es mit unseren Finanzen aus?

Mit diesen Fragen und der Suche nach Antworten beschäftigte sich Forum 5. Erste Antworten brachte ein Blick auf einige Trends, die den Staatshaushalt beeinflussen werden:

#### Demographischer Wandel bedeutet schrumpfende Staatseinnahmen

- Weniger Erwerbstätige bedeuten weniger direkte Steuern.
- Alternde Bevölkerung bedeutet weniger Umsatzsteuereinnahmen – selbst bei gleicher Einwohnerzahl.
- Länderfinanzausgleich: die Wirkungen des demographischen Wandels in den östlichen Bundesländern treffen auch Hamburg.

#### Weniger Ausgaben für Jugendliche, mehr für Senioren...

##### ... heben sich nicht gegenseitig auf!

- Kostenremanenzen: trotz rückläufiger Bevölkerung können Gesamtausgaben häufig nur in unterproportionalem Umfang abgebaut werden z.B. wegen Unteilbarkeit, mangelnder Anpassungsfähigkeit (z.B. durch Rechts- und Vertrauensschutz) und durch die Verkennung von Anpassungsmöglichkeiten (z.B. sind Schulschließungen trotz sinkender Schülerzahlen nur schwer durchsetzbar)
- Notwendigkeit von Standarderhöhungen (z.B. bei zuziehenden ausländischen Jugendlichen, im Bildungsbereich)
- Nachfrageverschiebungen (z.B. beim Wohnungsbedarf)

**Die Entwicklung ist für den Haushalt problematisch. Was tun?**

Handlungsbedarf:

- Steigende Mittelbedarfe müssen an anderer Stelle eingespart werden. Posterioritäten setzen!
- Qualitätsverbesserungen durch sinkende Fallzahlen nur dort realisieren, wo sie notwendig sind.
- Demographisch bedingte Einsparpotenziale nutzen.

**Die Entwicklung ist eine Zeitbombe für den Haushalt. Was tun?**

- E-Government als Instrument zur Steigerung der Produktivität
- Qualifikation und Vielseitigkeit des Personals erhöhen
- Ressourcen und Personal bedarfsgerecht bereitstellen

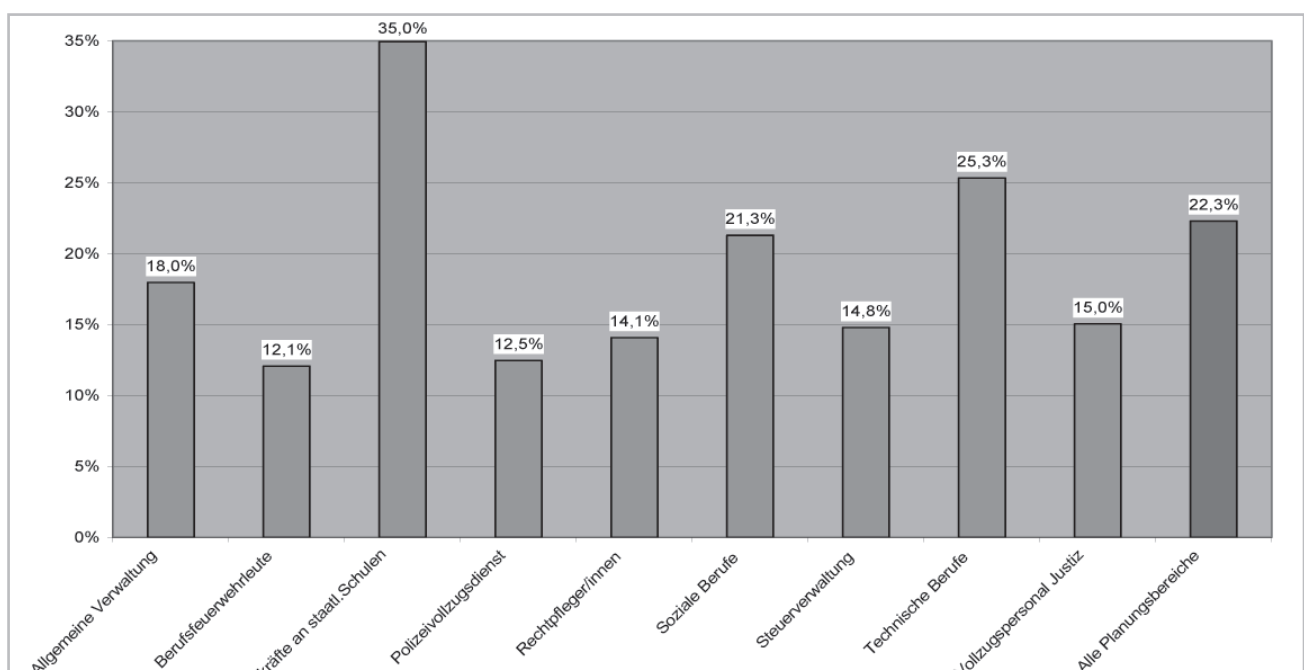
**2. Personalbedarfsplanung ist ein Anfang!**

In der hamburgischen Verwaltung waren 2006 zwei Drittel der Beschäftigten zwischen 40 und 59 Jahre. Das Durchschnittsalter liegt inzwischen bei 46 Jahren; bei einigen Berufsgruppen wie z.B. den Lehrkräften sogar bei 49 Jahren. Allein zwischen 2000 und 2006 hat der Anteil der 30-39jährigen von 25,4 auf 19,9% abgenommen, dagegen

der Anteil der 40-49jährigen von 29,8 auf 32,6% und der über 60jährigen von 6,4 auf 9,1% zugenommen.

Diese Entwicklung ist seit geraumer Zeit bekannt. Deshalb wird seit nunmehr vier Jahren eine systematische quantitative Personalbedarfsplanung nach Berufsgruppen in der hamburgischen Verwaltung durchgeführt. Jedes Jahr planen die Behörden und Ämter für einen Zeitraum von acht Jahren vor dem Hintergrund der zu erfüllenden Aufgaben die erwarteten Personalab- (durch Altersabgänge, Fluktuation, Beurlaubungen) und -zugänge (durch Ausbildung, externe Rekrutierung und interne Wechsel). Folgende Grafik zeigt, dass in den wichtigsten Berufsgruppen im aktuellen Planungszeitraum bis 2014 teils enorme Altersabgänge zu verzeichnen sein werden.

Der daraus entstehende Handlungsbedarf ist offenkundig und wird vor dem Hintergrund der demographischen und fiskalischen Entwicklung nicht allein über die Rekrutierung zu lösen sein. Eine Erhöhung des Beschäftigungsumfangs etwa durch Aufstockung von Arbeitszeiten für Teilzeitbeschäftigte ist ebenso in das Kalkül einzubeziehen wie Maßnahmen der Rationalisierung und zur Aufgabenentwicklung. Bisher wird davon



Altersabgänge 2007-2014 nach Berufsgruppen in der hamburgischen Verwaltung in %  
 Quelle: Personalmanagementbericht 2007

in der Personalbedarfsplanung wenig Gebrauch gemacht.

Daher mutet die Personalplanung eher wie eine statistische Ersatzbedarfsplanung an. Um Gestaltungsspielräume zu nutzen, sind gerade für die Bereiche Aufgabenentwicklung und Rationalisierung langfristige Vorgaben durch die Politik erforderlich und die Darstellung von Megatrends notwendig. Dafür reicht dann ein Zeitrahmen von „nur“ acht Jahren nicht aus.

### 3. Welches Personal mit welchen Kompetenzen brauchen wir in Zukunft?

Erkennbar ist, dass die hohen Ausscheidenszahlen in den kommenden Jahren eine Reihe von Strategien für die vorhandenen und die zu rekrutierenden Beschäftigten in der hamburgischen Verwaltung erfordern. Neben spezifischem Fachpersonal benötigt die öffentliche Verwaltung Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die vielfältig in den unterschiedlichsten Bereichen der Verwaltung eingesetzt werden können. Handlungsfelder sind deshalb:

- Intensivierung der Weiterbildung
- Lebenslanges Lernen
- Systematische Förderung von Kompetenzen
- Die Flexibilität der Beschäftigten muss weiter gesteigert werden über die bisherigen Instrumente (Stichwort: Mobilität) hinaus.
- Einführung von Bindungsmanagement, um längere Auszeiten möglichst zu vermeiden, den Kontakt zum Arbeitsplatz aufrecht zu erhalten.
- Rekrutierung in den Bereichen durch ein aktives Werbemanagement erhöhen, in denen die Berufsfelder in der Öffentlichkeit nicht als attraktiv angesehen werden.

Dabei ist zu beachten, dass die heutigen Absolventinnen und Absolventen der unterschiedlichsten Ausbildungsstätten anders als früher in ihren Qualifikationen aufgestellt sind. Sie verfügen über Kenntnisse und Fähigkeiten, z.B. im IT-Bereich oder bei Präsentationen, die früher nicht erlernt wurden.

Fortbildungsangebote haben diesem Wandel Rechnung zu tragen.

Gerade in Bereichen, in denen die Rekrutierung eher problematisch ist, wird die Ausnutzung des bereits vorhandenen Potenzials der Beschäftigten und damit beispielsweise einer stärkeren Förderung der über 40jährigen an Bedeutung gewinnen. Dazu zählt dann auch, dass der Beschäftigungsumfang mehr und mehr interessant wird. Die Vereinbarkeit von Beruf und Familie sollte eher durch bessere Betreuungsangebote für Kinder oder durch flexiblere Arbeitszeitgestaltung (Telearbeit, verbesserte Gleitzeit) gefördert werden, statt wie bisher eher auf die Möglichkeit zur Teilzeitarbeit zu setzen. Hierdurch könnte ein Teil des Rekrutierungsproblems gelöst werden.

Häufig werden Tätigkeiten im öffentlichen Dienst von potenziellen Bewerberinnen und Bewerbern als langweilig, bürokratisch und unattraktiv wahrgenommen. Dabei zeichnen sich neben offensichtlich interessanten Berufsfeldern wie Polizei und Feuerwehr auch viele andere Tätigkeitsbereiche durch ihre Vielfalt in den Aufgaben und durch ihre Bedeutung für die Bürgerinnen und Bürger aus. Vielfältig sind auch die Möglichkeiten, andere Aufgaben innerhalb der Verwaltung zu übernehmen, wenn sich die gerade ausgeübte Tätigkeit als nicht befriedigend für den Beschäftigten darstellt. Derartige Möglichkeiten sind in der Öffentlichkeit zu wenig bekannt, erschweren die Rekrutierung und erfordern ein aktives, offensives und modernes Werbemanagement.

Die Steigerung der Flexibilität der Beschäftigten erfordert ein Durchforsten der Anreizsysteme. Inwieweit sind die gegenwärtig verfügbaren Anreizsysteme, seien es materielle, seien es immaterielle Möglichkeiten, für die Beschäftigte tatsächlich interessant? Reichen sie aus im Vergleich zu privaten Arbeitgebern, um das Personal der Zukunft zu erhalten? Die gesetzlichen und tariflichen Vorgaben sind zu schwerfällig, um auf Veränderungen reagieren zu können und schnelle

Entscheidungen zu erhalten. Wegen dieser langen Reaktionszeiten ist eine Planung von acht Jahren, wie sie in der Personalbedarfsplanung der hamburgischen Verwaltung vorgenommen wird, eher zu kurz. Die durch die Föderalismusreform erweiterten Spielräume sollten zur Erhöhung der rechtlichen

Flexibilität ausgenutzt werden. Immaterielle Anreizsysteme sollten entwickelt werden, um damit die Schwerfälligkeit rechtlicher Vorgaben zu kompensieren und gleichzeitig die Attraktivität des hamburgischen öffentlichen Dienstes zu erhöhen.

**Dr. Reinhard Rieger**, Personalamt, Dienst- und Tarifrecht, allgemeines Beamtenrecht

**Arnd Reese**, Personalamt, Dienst- und Tarifrecht, Besoldungs- und Versorgungsrecht

## Forum 6: Die Föderalismusreform – wohin läuft sie denn? Veränderungen im Status-/Laufbahn-, Besoldungs- und Versorgungsrecht

Die Zukunft der Verwaltung – sie hängt nicht zuletzt von der Ausgestaltung der rechtlichen Rahmenbedingungen ab. Wer regelt was für wen? Mit der zum 1. September 2006 in Kraft getretenen Föderalismusreform 1 ergibt sich für das öffentliche Dienstrecht eine grundlegend neue Situation. Art. 33 Abs. 5 Grundgesetz (GG) wurde um eine sog. Fortentwicklungsklausel ergänzt, die Gesetzgebungskompetenzen wurden neu verteilt. In dem sehr gut besuchten Forum stand das Informationsbedürfnis der Teilnehmerinnen und Teilnehmer über die neue Entwicklung eindeutig im Mittelpunkt. Dies griffen die Referenten gern auf.

Zunächst skizzierte Herr Reese die Rechtsentwicklung seit Anfang der 70er Jahre des vorigen Jahrhunderts. Während das Statusrecht in der Vergangenheit immer durch das Rahmenrecht des Bundes (Beamtenrechtsrahmengesetz) und ergänzendes Landesrecht normiert war, ergibt sich für das Besoldungs-

und Beamtenversorgungsrecht eine Wellenbewegung. Bis Anfang der 70er Jahre lag die Gesetzgebungskompetenz beim Bund bzw. den Ländern für die jeweils „eigene“ Beamten- und Richterschaft. Dann wurde eine Zuständigkeit des Bundes geschaffen, die mit der Grundgesetzänderung 2006 wieder aufgegeben wurde. Die aktuellen Änderungen wurden anhand der nachfolgenden Übersicht erläutert:

<b>Art. 33 Abs. 5 GG</b>	Das Recht des öffentlichen Dienstes ist unter Berücksichtigung der hergebrachten Grundsätze des Berufsbeamtentums zu regeln <i>und fortzuentwickeln</i>
<b>Statusrecht</b>	Regelungsbefugnis für den Bund (konkurrierende Gesetzgebung)
<b>Laufbahnrecht</b>	Länderkompetenz für Landesbeamten- und -richterschaft
<b>Besoldungs- und Versorgungsrecht</b>	Länderkompetenz für Landesbeamte- und -richterschaft
Das als Bundesrecht erlassene Recht gilt gemäß Art. 125 a und 125 b GG fort	

Welche Handlungsspielräume werden mit diesen Änderungen des GG eröffnet? Welche Veränderungen sind in Hamburg geplant? Zunächst erläuterte Herr Dr. Rieger den Sachstand zum Status- und Laufbahnrecht. Der Gesetzentwurf des Bundes für ein Beamtenstatusgesetz<sup>1</sup>, mit dem durch bundeseinheitliche Statusregelungen insbesondere die länderübergreifende Mobilität der Bediensteten gesichert werden soll, enthält u. a. folgende Elemente:

- ▶ z. A. – Wegfall,
- ▶ Wegfall des 27. Lebensjahrs als Mindestalter für die B.a.L.-Ernennung,
- ▶ Stärkung der Probezeit (genauere Überprüfung der Befähigung u.a. durch zweimalige dienstliche Beurteilung),
- ▶ kein unbedingter Genehmigungsvorbehalt für Nebentätigkeiten,
- ▶ Wegfall der zwingenden Vorgabe für die Einrichtung eines Landespersonalausschusses (unabhängige Stelle).

Im jetzt disponiblen Laufbahnrecht planen die norddeutschen Küstenländer (S-H, M-V, HB, NI und HH = **NDK**) bei verfassungsrechtlich gebotener Beibehaltung des Laufbahnprinzips gemeinsam vorzugehen. Folgende Entwicklungen in dieser Zusammenarbeit zeichnen sich ab:

- ▶ Die vier Laufbahngruppen (einfacher, mittlerer, gehobener und höherer Dienst) sollen auf zwei - Laufbahngruppe I (ohne Hochschulabschluss) und Laufbahngruppe II (mit Hochschulabschluss) - reduziert werden.
- ▶ Die Anzahl der Laufbahnen nach Fachrichtungen soll erheblich auf ca. 10 reduziert werden.
- ▶ Die sog. anderen Bewerber sollen den Regelbewerbern gleichgestellt werden.

Die besoldungsrechtliche Ämterordnung soll auch weiterhin das Rückgrat für die laufbahnrechtliche Ämterstruktur sein. Auf die-

ser Grundlage besteht bei Aufrechterhaltung des Laufbahnprinzips die Zielsetzung einer strukturellen Verschlankung, stärkeren Flexibilität und Orientierung am Leistungsprinzip, der Kompatibilität zu neuen Bildungsabschlüssen sowie der Aufrechterhaltung der dienstherrenübergreifenden Mobilität.

Für das Besoldungs- und Versorgungsrecht erläuterte Herr Reese, dass beabsichtigt sei, ein Gesamtkonzept zur Ablösung des fortgeltenden Bundesrechts zu erarbeiten und umzusetzen. Vorgezogen wurden eine Einmalzahlung 2007 sowie eine Erhöhung der Bezüge zum 1. Januar 2008 und eine Erhöhung des Familienzuschlags für 3. und weitere Kinder. Zusätzlicher Handlungsbedarf ergibt sich zudem nach Abschluss der Verhandlungen zur leistungsorientierten Bezahlung (s. Bericht zu Forum 4).

Eine besondere Bedeutung kommt bei den Überlegungen für ein neues Dienstrecht der Kooperation NDK zu. Auf Initiative Hamburgs haben die Regierungschefs dieser Länder im April 2007 zur Sicherung der dienstherrenübergreifenden Mobilität und einer gleichgerichteten Entwicklung des öffentlichen Dienstrechts eine enge Zusammenarbeit vereinbart. Kernelemente sind:

- ▶ Frühzeitige, fortlaufende Unterrichtung über Vorhaben in definierten Kernbereichen,
- ▶ Prüfung, ob gemeinsam vorgegangen werden soll,
- ▶ Möglichkeit zur Stellungnahme,
- ▶ Aufnahme der Stellungnahmen in Entscheidungsvorlagen (Kabinetts, Senat),
- ▶ Felder für Schwerpunktbildung der Zusammenarbeit erarbeiten,
- ▶ Prüfung gemeinsamer Gesetzesvorhaben (ggf. Mustergesetze).

Auf dieser Basis wurden bereits eine gemeinsame Stellungnahme zum Beamtenstatusgesetz, ein Musterentwurf für ein Landesbeamtengesetz sowie die o. g. Eckpunkte für ein neues Laufbahnrecht erarbeitet. Im Besoldungs- und Versorgungsrecht

<sup>1</sup> Sachstand: Der Bundestag hat den Gesetzentwurf am 14. Dezember 2007 verabschiedet und dem Bundesrat zur abschließenden Befassung zugeleitet. Es ist ein Inkrafttreten zum 1. April 2009 vorgesehen.

wurden die Schwerpunkte der Zusammenarbeit festgelegt.

Das Zwischen-Fazit der Referenten zur Föderalismusreform 1 fiel differenziert aus:

► Die hinzu gewonnenen Gesetzgebungskompetenzen im Laufbahn-, Besoldungs- und Beamtenversorgungsrecht ermöglichen es, für die hamburgische Beamten- und Richterschaft „passgenaue“ Regelwerke zu erarbeiten.

► Der Handlungsrahmen wird aber auch weiterhin durch die Verfassung und die

Rechtsprechung des Bundesverfassungsgerichts vorgegeben. Dessen aktuelle Rechtsprechung zeigt, dass der Fortentwicklungsklausel in Art. 33 Abs. 5 GG - wie von Fachleuten erwartet – keine eigenständige Bedeutung beigemessen wird.

► Zur Wahrung der dienstherrenübergreifenden Mobilität und einer gleichgerichteten Entwicklung des öffentlichen Dienstrechts ist eine Länderkooperation zumindest im norddeutschen Raum anzustreben und auszubauen.



**Steffi Keller**

Zentrum für Aus- und Fortbildung (ZAF)



**Rainer Braun**

Finanzbehörde, Verwaltungsreform

## Forum 7: Blickpunkt Kunde – das Selbstverständnis der Verwaltungsreform in der Umsetzung

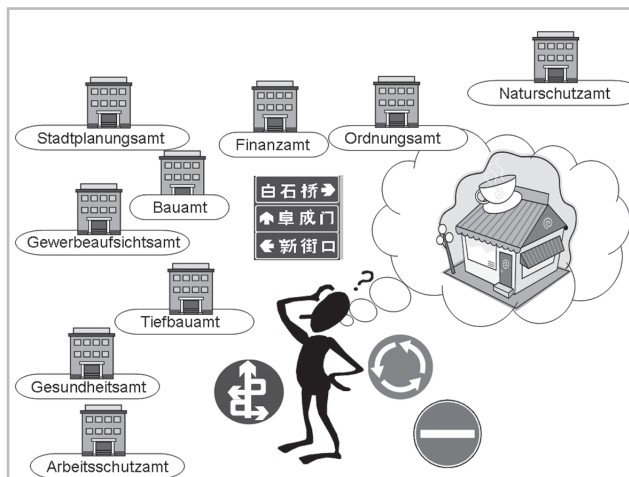
Auf dem Personalforum am 1. November 2007 gab es die Gelegenheit, die aktuellen Konzeptionen und den Umsetzungsstand der Verwaltungsreform einem großen Fachpublikum aus verschiedenen Behörden, Senats- und Bezirksämtern vorzustellen. Nachdem die Teilnehmerinnen und Teilnehmer des Workshops zu den Entwicklungen der Verwaltungsreform geduldig die Lösung technischer Probleme abgewartet hatten, ergab sich rund um die Themen, die in diesem Beitrag dokumentiert sind, eine angelegte Diskussion mit vielen Nachfragen und

engagierten Statements. Das große Interesse aller Teilnehmerinnen und Teilnehmer belegt, dass die Verwaltungsreform auch über den Rahmen der Bezirksverwaltung hinaus wahrgenommen und inhaltlich diskutiert wird. Dies ist eine Ermutigung für uns, die Reform in den kommenden Jahren weiter zu betreiben und in ihren Grundkonzeptionen auch für die Fachbehörden anwendbar zu machen.

Schon verschiedentlich ist auch im „blickpunkt personal“ über die aktuellen Entwicklungen der Verwaltungsreform in Hamburg



berichtet worden. Die 2004 eingeleitete Phase der Verwaltungsreform trägt bereits sichtbare Früchte. Grundgedanke der Verwaltungsreform ist es, so viele Services wie möglich ortsnah und damit bürgernah anzubieten. Nach der Entflechtung von Aufgaben der Fachbehörden auf die Bezirksämter haben diese wesentlich mehr Kompetenzen erhalten. Der Verwaltungsaufbau ist dadurch einfacher und transparent geworden, da er jetzt konsequent zweistufig organisiert ist. Die Fachbehörden nehmen politisch steuernde Rollen wahr, die unmittelbar bürger- und unternehmensbezogenen Aufgaben werden weitgehend von den Bezirksämtern verantwortet.

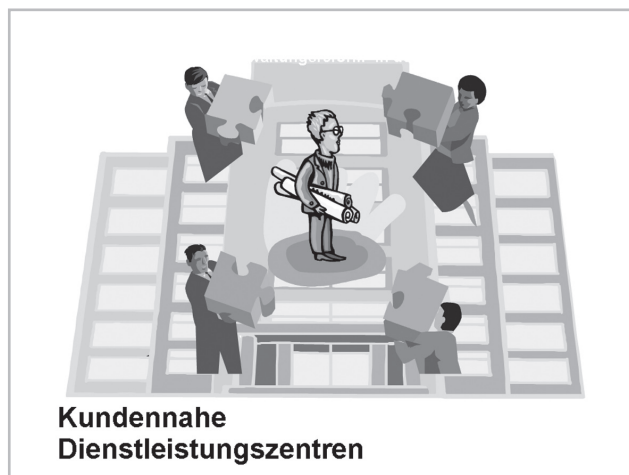


Zukünftig soll der Antragsteller nach umfassender Informationsmöglichkeit im Internet nur noch zu einer Ansprechpartnerin/einem Ansprechpartner in der Verwaltung gehen müssen, über den alle erforderlichen Einzelaspekte seiner Erlaubnis abgewickelt und zusammengetragen werden:



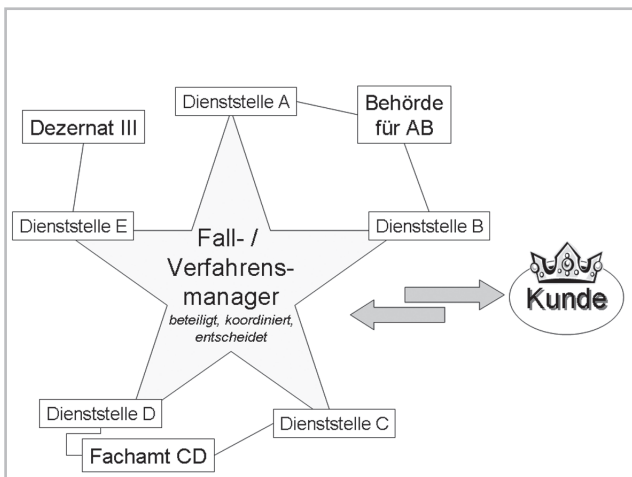
Die Bezirksämter sind jetzt die ersten Anlaufstellen und die zentralen Dienstleister für Bürgerinnen und Bürger, für Unternehmen, Vereine und soziale Institutionen. Sie sind schriftlich, elektronisch, telefonisch und persönlich unmittelbar erreichbar. Neue und moderne Dienstleistungszentren bieten alle staatlichen Leistungen für eine „Lebenslage“ aus einer Hand.

**Beispiel:** Für eine etwas komplexere Gaststättenerlaubnis konnten früher bis zu 18 verschiedene Genehmigungen von unterschiedlichen Dienststellen erforderlich sein:



Um diese Ideen realisieren zu können, war es notwendig, Strukturen und Abläufe in den bezirklichen Dienststellen erheblich zu verändern. Zu den vielfältigen organisatorischen Umstrukturierungen gehören neben der Einrichtung der an Lebenslagen orientierten Dienstleistungszentren auch der Neuschchnitt der Dezernate, die Schaffung neuer und Reorganisation vorhandener Fachämter, die Verbindung von Leitungsfunktionen mit Bürgerserviceaufgaben (Regionalbeauftragte) und die Anpassung von Stellenwertigkeiten an neue Anforderungen. Die Serviceorientierung der Dienstleistungszentren wird durch kundenfreundliche Öff-

nungszeiten unterstützt, so dass Anliegen der Bürgerinnen/Bürger und Unternehmen flexibel erledigt werden. Durch die Bereitstellung von persönlichen „Managern“ bei komplexeren Anliegen profitieren Kunden von kurzen Bearbeitungs- und Wegezeiten sowie von einer vollständigen und ganzheitlichen Bearbeitung aus einer Hand.



Der Ausbau der kundenfreundlichen Verwaltungsstrukturen geht zügig voran, 20 Kundenzentren sind schon seit einiger Zeit in Betrieb, mittlerweile werden bzw. sind bereits die ersten Sozialen Dienstleistungszentren und Zentren für Wirtschaftsförderung, Bauen und Umwelt in Betrieb.

Der neue Organisationsaufbau der Bezirksämter mit der Konzentration fachlich zusammengehöriger Aufgaben hat die Leistungsfähigkeit nachhaltig verbessert. Räumlich zusammengehörige Dinge werden zukünftig auch an und von einer Stelle bearbeitet. In den Bezirksämtern sind hierfür aus verschiedenen Dienststellen die Fachämter „Sozialraummanagement“ und „Management des öffentlichen Raums“ zusammengefasst worden.

Die Aufgaben des neuen Fachamts **Sozialraummanagement** umfassen:

- ▶ Planung der sozialen Infrastruktur z.B.: Jugend- und Familien- und Seniorenhilfeplanung, Gesundheitsvorsorgeplanung, Berichterstattung

- ▶ Entwicklung des Sozialraums z.B.: aktive Stadtteilentwicklung, Integration von Zuwanderern, Förderung bürgerschaftlichen Engagements, Sportstättenmanagement

- ▶ Finanzierung d.h. die Finanzabwicklung bezirklicher Einrichtungen, Zuwendungen für freie Träger, z. B. für Jugend-, Freizeit- und Senioreneinrichtungen, Stadtteilkultureinrichtungen, Bürgerhäuser

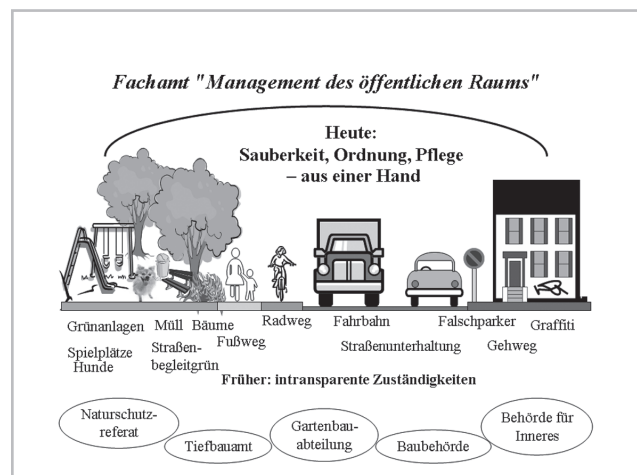
Das Fachamt **Management des öffentlichen Raums** hat im wesentlichen die Aufgaben:

- ▶ Planung, Neubau, Umbau, Instandsetzung und Unterhaltung von Straßen, Parks, Spielplätzen, Forsten, Gewässern, Naturschutzgebieten

- ▶ Verkehrssicherung: Wegewarte, Baumkontrolleure

- ▶ Bezirklicher Ordnungsdienst: Ordnung und Sauberkeit.

Wie es sich von der bisherigen vielfältigen Zuständigkeitsverteilung unterscheidet, zeigt das nachstehende Schaubild:



Daraus wird deutlich, dass die neuen Fachämter sich aus regionalbezogener Sicht mit einer Vielzahl fachübergreifender Themen befassen müssen. Die Zusammenführung

der verschiedenen Dienststellen und der Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter in die neuen Fachämter ist bereits vollzogen worden. Eine besondere Herausforderung ist es, dieses neue Konzept bei konkreten Planungen und Maßnahmen mit den – jeweils nur für ein oder zwei Fachbereiche zuständigen – Fachbehörden gemeinsam und einvernehmlich abzustimmen.

Für die Bürgerinnen und Bürger vor Ort ergeben sich daraus allerdings große Vorteile, denn in den Stadt- und Ortsteilen wird es keine unabgestimmten Einzelplanungen mehr geben, sondern sie werden für den gesamten Raum verantwortliche Dienststellen und Ansprechpartnerinnen/Ansprechpartner vorfinden.

Von den organisatorischen, räumlichen und personalwirtschaftlichen Anpassungen sind teilweise bis zu 70 % der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eines Bezirksamtes betroffen. Es ist verständlich, dass eine so umfassende Reorganisation, wie sie seit Einrichtung der Bezirksverwaltung vor 60 Jahren nicht stattgefunden hat, nicht von heute auf morgen zu realisieren ist und dass sie eine

große Anpassungsfähigkeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erfordert.

Flankierend zu den organisatorischen Veränderungen hat der Senat bereits im September 2006 mit der Drs. 18/5010 auch ein umfangreiches Paket an personalwirtschaftlichen Maßnahmen beschlossen, das sowohl höhere Stellenbewertungen wie auch die Einführung von Fachpartnerschaften mit Fachbehörden, die Verbesserung der Mobilität, die Bildung von Führungsteams, neue Formen der Sachbearbeitung und die Qualifizierung enthält.

In Zusammenarbeit mit dem Zentrum für Aus- und Fortbildung (ZAF) des Personalamtes hat die Finanzbehörde ein breit angelegtes Fortbildungs- und Unterstützungsprogramm entwickelt, mit dem insbesondere die Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter und Führungskräfte der neu zusammengesetzten Verwaltungseinheiten auf ihre veränderten Aufgaben vorbereitet werden. Erste Erfahrungen zeigen, dass die Angebote gut angenommen werden und die Kolleginnen und Kollegen in den Bezirksamtern sich hervorragend auf ihre veränderten Aufgaben einstellen.



**Renate Mitterhuber, Andreas Kirstein**, Finanzbehörde - Stabsstelle E-Government, **Katharina Dahrendorf**, Personalamt, Personalmanagementkonzepte und Marketing (v.l.n.r.)

## Forum 8: 2020 – Wie E-Government unsere Arbeit verändern wird

*Renate Mitterhuber und Andreas Kirstein, Leiterin und stellvertretender Leiter der Stabsstelle E-Government, gaben einen Überblick über die aktuellen Aktivitäten Hamburgs beim Thema E-Government und reflektierten mit den Teilnehmern über die Veränderungen der eigenen Arbeit. [Das Forum wurde moderiert von Katharina Dahrendorf.]*

Die ersten grundsätzlichen Fragen stellten sich Referentin, Referent und Moderatorin schon bei der Vorbereitung des Forums. Wie ist es möglich, dieses auf den ersten Blick sehr abstrakte und sehr weit gefasste Thema in anderthalb Stunden mit Teilnehmerinnen und Teilnehmern aus sehr unterschiedlichen Bereichen der hamburgischen Verwaltung so aufzubereiten, dass am Ende jeder etwas mitnehmen kann, was sie/er vorher nicht wusste oder anders gesehen hat?

Die knapp 40 Teilnehmerinnen und Teilnehmer des Forums setzen sich einerseits aus Kolleginnen und Kollegen zusammen, die mit E-Government bereits jetzt etwas zu tun haben, weil sie in IT-Abteilungen der Behörden selbst Projekte vorantreiben. Andere wiederum kamen aus den Orga-Ab-

teilungen, Fachämtern (Behörden und Bezirke) und natürlich dem Bereich Personalentwicklung. Zahl und unterschiedliche Zusammensetzung der Teilnehmenden waren aus Sicht der Stabsstelle E-Government ein großer Grund zur Freude, da E-Government von vielen schlicht mit IT gleichgesetzt wird und das Thema somit den Spezialisten aus den IT-Abteilungen zugeschrieben wird. In Wirklichkeit sind nahezu alle Ämter und Abteilungen in der Hamburger Verwaltung von E-Government betroffen – die meisten wissen es nur (noch) nicht.

E-Government ist die „Neugestaltung von Regierungs- und Verwaltungshandeln unter intensiver Nutzung von IT“. Damit wird auch klar, dass E-Government eigentlich ein großes Thema für die Organisationsexperten und die Fachleute in der Verwaltung sein müsste, wie Renate Mitterhuber erläuterte. Sie stellte die Kernaussagen der Hamburger E-Government-Strategie vor, wie sie auch im vom Senat beschlossenen E-Government-Strategiebericht 2007/2008 enthalten sind. Ziel einer guten Strategie sei es nicht, alle Dienstleistungen einfach von Papier auf digital umzustellen, sondern vielmehr bei jedem einzelnen Service zu fragen, wie die Abläufe als solche effizienter werden können (dafür braucht man u.a. Geschäfts-

prozessanalysen) und den Nutzen für die jeweilige Zielgruppe (intern/extern) sehr intensiv zu hinterfragen. Ein kompliziertes Antragsverfahren werde nicht allein dadurch besser, dass man alle Schritte 1:1 im Internet „nachbaut“. E-Government richtig zu verstehen und zu betreiben heiÙe, die Abläufe zu zerlegen und sie bisweilen komplett neu zu gestalten, statt sie „nur“ zu optimieren. Ziel sei nicht – auch nicht für das Jahr 2020 – „100% online“, sondern eine moderne Verwaltung, zu der die Bürgerinnen und Bürger auf dem für sie besten Weg (persönlich, telefonisch, mobil, über das Internet) kommen können. Hamburg setzte deshalb von Beginn an auf das Prinzip der flexiblen Zugänge.

Mit den neuen Dienstleistungszentren für Soziales sowie Wirtschaftsförderung, Bauen und Umwelt und dem telefonischen HamburgService seien hervorragende Grundlagen geschaffen worden, die in die E-Government-Strategie Hamburgs passten. Im Zentrum der derzeitigen Aktivitäten stehe, das Wissen aus den Fachbereichen (also im sog. Back-Office) mit Hilfe der IT so zu bündeln, dass *die* Stellen der Verwaltung, zu denen der Kunde direkt kommt (die sog. Front-Offices) in der Lage seien, schnell, sicher und möglichst umfassend Auskunft zu geben. Die weitere große Herausforderung besteht darin, dabei keine technischen Parallelorganisationen aufzubauen, sondern die Bausteine der hamburgischen IT-Infrastruktur so zu harmonisieren, dass daraus eine E-Government-Plattform als Basis für alle Zugangswege entstehe.

Die Einführung der einheitlichen Behördenrufnummer 115 sowie des einheitlichen Ansprechpartners im Rahmen der EU-Dienstleistungsrichtlinie seien die nächsten großen Themen, bei denen dieses zu erproben ist. Herr Kirstein verdeutlichte anhand des prioritären Deutschland-Online-Vorhabens Kfz-Wesen, bei dem Hamburg die Federführung hat, wie groß die Komplexität gerade überregionaler Projekte sei. Neben technischen, organisatorischen, rechtlichen und fiskalischen Rahmenbedingungen seien sie

nicht zuletzt auch politischen im föderalen System unterworfen. Als Projektleiter, der zudem noch das Projekt „E-Government in der Metropolregion“ managt, konnte er anschaulich beschreiben, mit welchen Hindernissen die Umsetzung solcher Projekte begleitet wird, aber auch, warum es sich lohnt, dranzubleiben. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer erhielten als kleine „Aufgabe“ zu überlegen, welches *ihre* Visionen über die Veränderung von Arbeit bis zum Jahr 2020 wären.

Gemessen am derzeitigen Arbeitsplatz: was würde wohl 2020 anders sein? Jeder sollte drei Schlaglichter werfen, z.B. in Bezug auf die Inhalte, die Zusammenarbeit mit anderen, den Stellenwert von Technik und den Arbeitsort.

Es folgte ein lebhafter Prozess der Einschätzungen für die Zukunft. Einzelne Aussagen waren:

► Inhalte: Ergebnisorientierte Zusammenarbeit in Wissensnetzwerken, die je nach Aufgabe neu zusammengestellt werden; regelmäßige Innovationszirkel auch mit Wissenschaft und Wirtschaft; generell wird virtuelles Arbeiten (gleichzeitig auch der Kommunikationsaufwand) zunehmen; Wissen wird gebündelt und steht für die gesamte Organisation zur Verfügung.

► Stellenwert von Technik: komplette Vernetzung; alles läuft nur noch am „PC“ (oder was und wie es 2020 auch immer heißt); Technik ist allgegenwärtig, aber nicht spürbar (sie tritt also in den Hintergrund); das selbstorganisierte Web (Web 2.0) wird zunehmen; der Automationsgrad von Standardprozessen wird stark erhöht.

► Zusammenarbeit: Gibt es 2020 noch feste Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter? Brauchen wir noch Hierarchie? Persönliche Kommunikation wird stark eingeschränkt, man trifft sich nur noch zu wichtigen Meetings quer über die Stadt verteilt; das „Stille-Post-Syndrom“ gibt es nicht mehr, weil es neue Kommunikationsformen und Wissensteilung gibt.

► **Arbeitsort:** Ort wird egal bzw. frei wählbar je nach Aufgabe und Arbeitszeit; 2007 ging der Mensch noch zur Arbeit, 2020 kommt die Arbeit zu ihm nach Hause; auch Führung findet von zuhause statt; gewisse Präsenzzeiten sind nach wie vor erforderlich; ansonsten Meetings an angenehmen Orten; Arbeit wird nicht länger nach Anwesenheit bewertet, sondern nach Ergebnissen.

Die Meinungen lagen insgesamt nicht so weit auseinander – die Bewertung dessen, was sich bis 2020 auf unseren Arbeitsplätzen

tun könnte, indes schon. Klar war, dass die Technik rasant fortschreiten wird und unsere Arbeitssituation massiv beeinflussen bis verändern wird. Ob das eine Chance oder eine Last ist – darüber waren die Meinungen geteilt. Manch einer blickte angesichts der Orwellschen Vision 1984 nicht nur freudig auf das Jahr 2020. Einig waren sich am Ende alle, dass auch 2020 der Mensch im Mittelpunkt stehen muss und nicht die Technik. Schade, dass diese muntere und hochspannende Diskussion nach anderthalb Stunden schon zu Ende war!



**Heike Riek**  
Projekt Interner Arbeitsmarkt



**Kay Petersen**  
Projekt Interner Arbeitsmarkt

## Forum 9: Nur gemeinsam sind wir stark – Herausforderungen der internen Personalvermittlung

Das Forum stand ganz im Zeichen der aktuellen Herausforderungen, vor denen das Projekt Interner Arbeitsmarkt /PIA derzeit steht: der Vermittlung von derzeit ca. 1600 Rückkehrerinnen und Rückkehrern aus den Asklepios Kliniken zum Arbeitgeber Freie und Hansestadt Hamburg.

Die Dynamik wird deutlich, wenn man sich die Entwicklung von PIA anschaut: 2003 wurde PIA, damals noch vorrangig für Beschäftigte zuständig, die sich individuell verändern **wollten**, aus dem ehemaligen Mobi-

litätsbüro heraus gegründet. 2004 und 2005 kamen die ersten größeren Ausgliederungsprojekte hinzu: Beschäftigte **mussten** sich daraufhin beruflich, mit Unterstützung von PIA, verändern. Dazu gehörten z.B. die Ausgliederung der technischen Prüfstelle Hamburg, der Staatlichen Suchtberatungsstellen, des Tropenkrankenhauses und als jüngstes Beispiel der Winterhuder Werkstätten für Behinderte.

Bundesweit einmalig und damit ohne Vorbild hinsichtlich standardisierter Geschäftsprozesse und Verwaltungsverfahren ist das

Rückkehrerprojekt „LBK/Asklepios“: hier findet eine Vermittlung von Beschäftigten verschiedenster Berufsgruppen in den internen Arbeitsmarkt der FHH statt. Seit Januar 2007 haben wir vorrangig und stark aufwachsend mit 1600 Rückkehrerinnen und Rückkehrern aus den Asklepios Kliniken zur FHH zu tun, seit November 2007 zusätzlich in einem Kooperationsprojekt mit 330 Rückkehrerinnen und Rückkehrern von Vitanas (ehemals pflegen & wohnen) zur AÖR „fördern& wohnen“ (f+w), in dem Überbrückungseinsätze in der hamburgischen Verwaltung gefunden werden müssen.

Unsere aktuellen Herausforderungen liegen darin,

- ▶ wie wir die Vielzahl von Rückkehrerinnen und Rückkehrern von Asklepios mit ihren sehr unterschiedlichen Qualifikationsprofilen **dauerhaft** in den internen Arbeitsmarkt der FHH integrieren können;
- ▶ gleichzeitig suchen wir gemeinsam mit f&w nach **befristeten** Beschäftigungsmöglichkeiten für die Rückkehrenden von Vitanas.
- ▶ Die Verfahren und Prozesse müssen dabei so gestaltet werden, dass sie das Miteinander in den Behörden und Ämtern nicht in großem Maße beeinflussen.

Dies kann nur gelingen, wenn die Vermittlung in Stellen/Tätigkeitsbereiche als gemeinsame Aufgabe und Kraftanstrengung aller Behörden, Ämter und Landesbetriebe begriffen wird.

Aus der Sicht von PIA ist es deshalb wichtig, dass die Vermittlungsstrategien und -notwendigkeiten nachvollzogen und die Komplexität der Vermittlungsprozesse von den verantwortlichen Personalern für die Fachvorgesetzten quasi „übersetzt“ werden. Dies erfordert die Bereitschaft,

- ▶ das vom Senat beschlossene Instrumentarium immer wieder innerbehördlich zu erläutern,

- ▶ von PIA vorgeschlagene Rückkehrerinnen/Rückkehrer grundsätzlich zu akzeptieren und in Auswahl- bzw. Rekrutierungsverfahren einzubeziehen (Fachvorgesetzte „überzeugen“),
- ▶ Hospitationen und Übergangseinsätze zu ermöglichen und
- ▶ Abordnungen oder dauerhafte Übernahmen zu realisieren.

In vielen Fällen ist dies auch schon in vorbildlicher Art und Weise geschehen.

Zum Zeitpunkt des Personalforums hatten 1.960 Personen ihre Rückkehr erklärt. Da auch viele Teilzeitkräfte darunter sind, reduziert sich das Volumen auf 1696 Vollkräfte. Darin enthalten sind 330 Reinigungskräfte, deren Rückkehrrecht von der FHH nicht anerkannt ist, da sie im für das Rückkehrrecht maßgeblichen Zeitpunkt bereits bei einer LBK-Tochter beschäftigt waren.

Unter den weiteren Berufsgruppen sind

- 86 Bürofachkräfte
- 249 Fertigungsberufe
- 810 aus Gesundheitsberufen
- 210 Leitende/ entscheidende Verwaltungsfachleute
- 28 Sozialpädagogische Fachkräfte (Sozialpädagoginnen/-pädagogen, Erzieherinnen/Erzieher)
- 45 Technikerinnen/Techniker

Um die Rückkehrerinnen und Rückkehrer in den kommenden Monaten in eine Beschäftigung bei der FHH zu vermitteln, hat PIA eine Abfrage bei den Behörden und Ämtern durchgeführt, um Beschäftigungsmöglichkeiten zu identifizieren. Diese gliedern sich in drei Kategorien:

#### Kategorie 1

##### Vermittlung in finanzierte Stellen

###### 1. Priorität

#### Kategorie 2

##### Vermittlung in refinanzierbare Stellen

###### 2. Priorität

#### Kategorie 3

##### Vermittlung in Aufgaben ohne Budget und Stelle

###### 3. Priorität

Abschließend wurden in dem Forum folgende Thesen zur Diskussion gestellt:

- Aufgrund der hohen Altersfluktuation in den nächsten Jahren stellt die Beschäftigung der Rückkehrerinnen und Rückkehrer kein Problem dar!
- Rückkehrerinnen und Rückkehrer beleben den internen Arbeitsmarkt der FHH!

Die sich anschließende rege Diskussion ergab folgendes Bild:

- ▶ Die anwesenden Behördenvertreterinnen/-vertreter wünschten sich weitere und regelmäßige Informationen über den Prozess der Integration von Asklepios-Rückkehrerinnen und -Rückkehrern. Herr Petersen und Frau Riek kündigten daraufhin den Informationsaustausch im Gesprächsforum Personalmanagement, die Teilnahme am AK Personalentwicklung und ein weiteres Personalleitertreffen Anfang 2008 an. Außerdem stehen eine Vielzahl an Behördenbesuchen auf Arbeitsebene bevor.
- ▶ Gewünscht wurde außerdem eine stärkere Beteiligung der Dienststellen bei der Entwicklung neuer, zusätzlicher Instrumente, sofern die derzeitigen nicht ausreichen. Auch hier signalisierten die Referentin/der

Referent Verständnis, wiesen aber auf die enge Zeitschiene hin, denn bis Mitte des Jahres 2008 müssen Arbeitsverträge mit 1600 Rückkehrern geschlossen und ebenso viele Einsatzorte gefunden sein.

- ▶ Vereinzelt gab es Befürchtungen, dass die individuelle Personalentwicklung einzelner Beschäftigter oder ganzer Berufsgruppen beeinträchtigt werden könnte, da Rückkehrerinnen/Rückkehrer häufig höher eingruppiert seien, als FHH-Personal und deshalb die „besseren Jobs“ erhielten. Die Referentin/der Referent wiesen in diesem Zusammenhang darauf hin, dass nach wie vor fast alle Stellen überbehördlich von PIA ausgeschrieben würden und damit gleiche Bewerbungschancen für alle bestünden.
- ▶ Die relativ hohe Altersfluktuation in den kommenden Jahren wurde zwar insgesamt als günstig für die Rückkehrerprojekte gewertet. Allerdings sei das Durchschnittsalter der Rückkehrerinnen und Rückkehrer hoch, was sowohl die Einsatzmöglichkeiten, als auch die Flexibilität einschränken könnte.
- ▶ Einzelne, bereits von PIA vermittelte, Rückkehrerinnen und Rückkehrer belebten in der Tat, so war zu hören, den internen Arbeitsmarkt.





**Rainer Ewe**, Personalamt, Führungskräfteauswahl und -entwicklung, **Stefan Müller**, Zentrum für Aus- und Fortbildung, **Oliver Voigt**, Zentrum für Aus- und Fortbildung (v.l.n.r.)

## Forum 10: Online in die Verwaltung – Rekrutierung via Internet

### Erster Abschnitt des Forums 10

#### Online-Selbsteinschätzung zur Berufsorientierung für den mittleren und gehobenen allgemeinen Verwaltungsdienst der Freien und Hansestadt Hamburg

Stefan Müller, Oliver Voigt

Das Zentrum für Aus- und Fortbildung (ZAF) des Personalamtes hat ein Internetangebot realisiert, das interessierten Schulabgängerinnen und Schulabgängern eine anonyme und spielerische Selbsteinschätzung (Self-Assessment) zur Berufsorientierung für Ausbildungen im allgemeinen Verwaltungsdienst ermöglicht. Die Software ist im Umfeld der öffentlichen Verwaltung in Deutschland bisher einzigartig. Bisher haben nur einige führende Großunternehmen einen solch innovativen Weg verfolgt. Inhalt, Hintergrund und Zielsetzung von C!You wurden den Teilnehmerinnen und Teilnehmern des Forums eingehend erläutert.

#### Inhalt

Die potenziellen Bewerberinnen und Bewerber begeben sich – ähnlich wie bei einem Computerspiel – in die Rolle einer/eines Auszubildenden und erleben virtuell die einzelnen Stationen der Ausbildung im „Schnelldurchlauf“. Dazu gehören neben einer Bewerbungsberatung der Besuch unterschiedlicher Arbeitsplätze sowie die Teilnahme an Unterrichtsstunden der Verwaltungsschule bzw. an Lehrveranstaltungen

der Hochschule für angewandte Wissenschaften Hamburg (HAW Hamburg).

Das Online-Angebot besteht aus Fragen und Aufgaben zu verschiedenen Themenbereichen, z. B. Interessen, Fähigkeiten, Leistungsprofil/Schulnoten, Berufsmotivation, Bezug zur Freien und Hansestadt Hamburg. Auf unterhaltsame Weise (z. B. Animationen, unterschiedliche Avatare<sup>1</sup>, interaktiver U-Bahn Fahrplan mit Blick auf Sehenswürdigkeiten der Stadt) wird ein realitätsnaher und zielgruppengerechter Einblick in die Vielseitigkeit des Berufsbildes vermittelt. Am Ende erhalten die potenziellen Bewerberinnen und Bewerber eine standardisierte, sofortige Auswertung. Aus dem System heraus wird abschließend eine mit einem Feedback versehene Empfehlung gegeben, sich zu bewerben bzw. von einer Bewerbung abzusehen.

#### Hintergrund

Ausgangspunkt für die Entwicklung der Software ist der zu erwartende Rückgang der Schulabgangszahlen. Als zentraler Dienstleister für alle Behörden und Ämter der Freien und Hansestadt Hamburg stellt das ZAF jährlich zur Bedarfsdeckung rund 120 Nachwuchskräfte in die Ausbildungsgänge des mittleren und des gehobenen allgemeinen Verwaltungsdienstes ein. Für den mittleren Dienst stehen jedoch in den kommenden Jahren weniger Absolven-

<sup>1</sup> Ein Avatar im Internet ist eine künstliche Person oder ein grafischer Stellvertreter einer echten Person.

tinnen und Absolventen mit Realschulabschluss zur Verfügung. Die Zahl sinkt in allen vier norddeutschen Bundesländern bis 2020 um annähernd ein Viertel gegenüber 2007. Für den gehobenen Dienst stehen bis 2020 zwar insgesamt mehr Abiturientinnen und Abiturienten zur Verfügung als in 2007; jedoch wird sich bis 2013 die Zahl in Mecklenburg-Vorpommern halbieren und sodann auf deutlich niedrigerem Niveau fortsetzen.

### Zielsetzung

Mit C!You wurde ein zentrales Instrument zur innovativen Vermarktung des Verwaltungsberufes entwickelt, das im Rahmen der eGovernment-Strategie des Senats dieser demografischen Entwicklung entgegensteuern soll, in dem es Hamburg im Wettbewerb um qualifizierte Nachwuchskräfte als moderner Arbeitgeber präsentiert. Innovative Instrumente wie diese ermöglichen es, Erstkontakte zu potenziellen Bewerberinnen und Bewerbern herzustellen, die ursprünglich vielleicht noch nicht an eine Karriere in der hamburgischen Verwaltung gedacht hatten. Gleichzeitig soll die mit der renommierten Firma Cyquest GmbH entwickelte Applikation zu einer Steigerung der gut qualifizierten Bewerbungen bei einem gleichzeitig sinkenden Anteil an nicht so gut qualifizierten Bewerbungen führen und so die Wirtschaftlichkeit in den Auswahlverfahren weiter erhöhen.

Die Software soll zugleich dazu beitragen, die Zahl der Einstellungen von Nachwuchskräften mit Migrationshintergrund in die Ausbildungen der hamburgischen Verwaltung bis 2011 schrittweise auf eine Zielzahl von 20%

zu erhöhen. Mit verschiedenen Instrumenten – z. B. dem Kontakt zu Avataren/ Beschäftigten ausländischer Herkunft oder auch der Vermittlung entsprechender Inhalte u. a. im Dialog – wird zum Ausdruck gebracht, dass sich kulturelle Vielfalt verstärkt in der hamburgischen Verwaltung widerspiegeln soll und Kompetenzen wie z. B. die Mehrsprachigkeit oder Erfahrungen aus anderen Kulturkreisen oftmals wertvoll und hilfreich im Kundengespräch sind. Jugendliche mit Migrationshintergrund sollen so ermutigt werden, sich bei uns zu bewerben.

### Ausblick

Das ZAF wird die Software weiteren ausbildenden Behörden detailliert vorstellen; dies umfasst auch Informationen zu den Phasen der Entwicklung. Die Behörden werden die Möglichkeiten einer Übertragung des Ansatzes für ihre Geschäftsbereiche prüfen. Ebenso betrachtet das ZAF die Entwicklung von C!You als wichtigen Schritt zu einer möglichen Realisierung von Online-Bewerbungsverfahren.

C!You wird im Rahmen der nächsten Cebit im März 2008 in Hannover der Öffentlichkeit am Stand der Freien und Hansestadt Hamburg vorgestellt, dies zugleich als Startschuss für die nächste Bewerbungssaison für den Ausbildungsbeginn 1. Oktober 2009.

Die Applikation ist seit dem 1. 12. 2007 unter folgender Internetadresse zu erreichen: [www.cyou-startlearning.hamburg.de](http://www.cyou-startlearning.hamburg.de)

**C!You**  
start-learning@hamburg

### Zweiter Abschnitt des Forums 10

**Im zweiten Teil des Forums erläuterte Rainer Ewe vom Personalamt in einem Kurzvortrag das Auswahlverfahren für Nachwuchs-Führungskräfte und stellte aktuelle Neuerungen vor.**

Das Internet wird für die Rekrutierung der Nachwuchskräfte schon länger genutzt.

Seit 2005 verbessert der online verfügbare Bewerbungsbogen die Selbstausswahl der Bewerberinnen und Bewerber. Denn insbesondere bei den Bewerbungen für das Wirtschaftsreferendariat gab es in der Vergangenheit viele Bewerbungen, die schon aus formalen Gründen (z.B. laufbahnrechtlich nicht ausreichender Abschluss) nicht berücksichtigt werden konnten. Dadurch,

dass diese Anforderungen im Onlinebewerbungsbogen explizit sichtbar sind, ist der Anteil solcher Bewerbungen stark zurückgegangen, was sich in geringerem Bearbeitungsaufwand niedergeschlagen hat.

Nun kommt ein interaktives Element hinzu: der psychologische Online-Test.

Seit Oktober 2007 wird das Auswahlkriterium Examensnote (Prädikatsexamen bei Juristinnen/Juristen; bei Wirtschaftswissenschaftlerinnen/-schaftlern entsprechend) weniger streng angewandt. Bewerberinnen und Bewerber mit etwas schwächerer Prüfungsnote aber ansonsten nach „Papierform“ gleicher Eignung bekommen jetzt eine Chance, sich durch entsprechende Ergebnisse in einem psychologischen Leistungstest (dem Adaptiven Matrizen-Test AMT), der logisches Denkvermögen abprüft, für das weitere Verfahren zu qualifizieren. Das Testverfahren hat sich im Einsatz bei Unternehmen und anderen Verwaltungen sehr gut bewährt und wird bei uns als Online-Test durchgeführt.

Zusätzlich wurde mit dem Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung (BIP) ein weiterer psychologischer Test (ebenfalls Online) eingeführt. Dieser dient allerdings nicht zur direkten Auswahlentscheidung, sondern soll in den nächsten Verfahrensschritt, das strukturierte Interview (Vorstellungsgespräch), zusätz-

liche Information einspeisen und damit das Interview aussagekräftiger werden lassen. Das BIP-Ergebnis macht Aussagen über 14 Persönlichkeitseigenschaften (z.B. Leistungs-, Gestaltungs- und Führungsmotivation) auf Grundlage einer Selbstbeschreibung.

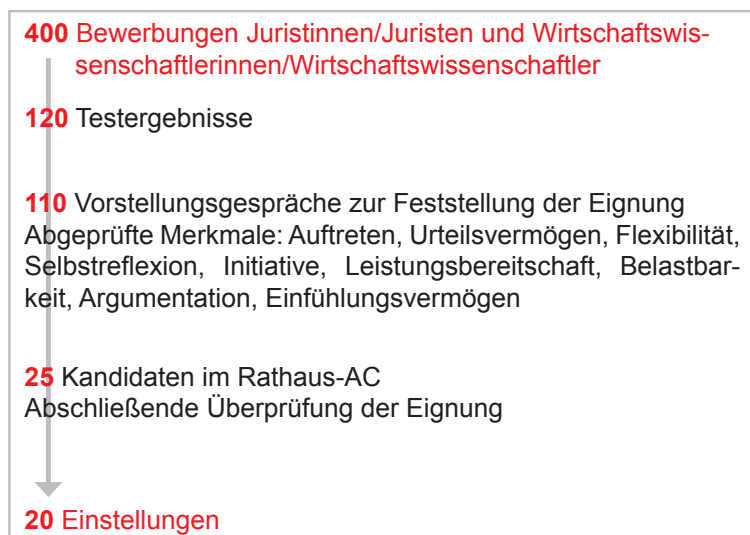
Unverändert bleibt:

Bewerberinnen und Bewerber, die alle diese Verfahren mit einer Empfehlung für den nächsten Auswahlschritt durchlaufen haben, werden zum Vorstellungstermin ins Hamburger Rathaus eingeladen. Hier können sie in einem übungsgestützten Auswahlverfahren (Assessment-Center) ihre Eignung als Nachwuchs-Führungskraft zeigen.

Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer des Forums hatten Gelegenheit, ein paar „Testaufgaben“ an Ort und Stelle zu lösen bzw. zu beantworten und einen praktischen Eindruck davon mitzunehmen, was den Bewerberinnen und Bewerbern für den höheren allgemeinen Verwaltung neuerdings abverlangt wird. In der anschließenden lebhaften Diskussion ging es u.a. um die Bedeutung und Auswirkung möglicher Testergebnisse, die Rückmeldung der Ergebnisse an die Bewerberinnen und Bewerber, um Fragen von Transparenz und Datenschutz und um die geplante Evaluation. Das neue Auswahlverfahren mit den Online-Tests wird natürlich evaluiert. Auf die Ergebnisse sind wir gespannt.

Ich bin unzufrieden mit mir, solange ich nicht außergewöhnliche Leistungen vollbringe	
Ich bin bereit, die Verantwortung für wichtige Entscheidungen zu tragen	

Beispiel für Testfragen aus dem BIP (etwas verändert)



# Stände A-F

---



**Sara Gitzel**  
Projekt Interner Arbeitsmarkt

## Stand A: Projekt Interner Arbeitsmarkt / PIA

Wie sich auch dieses Jahr wieder bestätigte, wurde der Stand gut für persönliche Kontakte zu unseren Ansprechpartnerinnen und -partnern in Anspruch genommen. Neben Einzelfragen, meistens im Hinblick auf Asklepios-Rückkehrerinnen und -Rückkehrer, ergaben sich auch Nachfragen zu Verfahrensabläufen und organisatorischen Veränderungen.

Das primäre Thema am Stand waren die Asklepios-Rückkehrerinnen und -Rückkehrer und ihre Integration in den internen Arbeitsmarkt der Freien und Hansestadt Hamburg (FHH). Die informativen Gespräche im Rahmen einer entspannten Atmosphäre ließen Hürden und Bedenken, aber auch Möglichkeiten und Chancen seitens der Behörden erkennen. Häufig wurden Fragen zu Hospitationsmöglichkeiten, Fortbildungen und Einsatzorten von Rückkehrerinnen und Rückkehrern gestellt.

Insbesondere die von PIA und den Behörden initiierten Rekrutierungsprojekte, wie z.B. für den Bezirklichen Ordnungsdienst, den Einsatz in Vor- und Geschäftszimmern und Schulbüros sowie den Einsatz im Bereich Rückforderungen von Arbeitslosenhilfedarlehen der BSG (Forderungsmanagement)

standen im Mittelpunkt der Diskussionen. Neben speziellen Fragen zu den zurückkehrenden Personen wurde auch die organisatorische Seite des Einmündens einer Rückkehrerin/eines Rückkehrers in den internen Arbeitsmarkt erläutert. Das Personalamt hat seit dem 01.10.2007 eine Dienststelle zur Verwaltung der Personalangelegenheiten und zur Aufnahme der Beschäftigten in den internen Arbeitsmarkt eingerichtet, die den Namen „PersonalService Integration“ (PSI) trägt.

Thema war auch die Umstellung des gesamten von PIA gesteuerten Stellenausschreibungsgeschäfts der FHH auf **tagesaktuelle Veröffentlichungen** im Intra- und Internet, sowie die Möglichkeit der gezielten **Online-Recherche** für alle Beschäftigten der FHH, verbunden mit einer **Newsletterfunktion**. Mit Hilfe der tagesaktuellen Veröffentlichung können die Behörden und Ämter terminunabhängig und zeitnah Stellen veröffentlichen. Eine Zusammenfassung der jeweilig ausgeschriebenen Stellen steht alle 14 Tage online zur Verfügung. Für die Beschäftigten bietet dieser neue Service die Möglichkeit, sich täglich über neue Stellenangebote zu informieren und zielgerichteter suchen zu können.

Mit dem Newsletter-Service können die Nutzerinnen und Nutzer im Rahmen der Online-Recherche ein individuelles Suchprofil (z.B. mit gewünschter Entgeltgruppe, gewünschter Behörde) hinterlegen und sich alle Ausschreibungen, die unter diese Kriterien fallen, regelmäßig und automatisch per E-Mail „frei Haus liefern lassen“. Für die aufgezeigten Funktionen kann auf die tagesaktuell publizierten Stellenangebote zugegriffen werden.

PIA wünscht allen Nutzern weiterhin viel Erfolg bei einer beruflichen Umorientierung!

Im Intranet unter:

[www.stellenangebote.stadt.hamburg.de](http://www.stellenangebote.stadt.hamburg.de)

und im Internet unter:

[www.stellenangebote.hamburg.de](http://www.stellenangebote.hamburg.de)

**Sven Besteher**, Zentrum für Aus- und Fortbildung, IT-Fortbildung

**Stefan Müller**, Zentrum für Aus- und Fortbildung, Ausbildung

## Stand B: Kompetenz für Sie! ZAF

Am Stand des Zentrums für Aus- und Fortbildung hat der Bereich **ZAF 4 (IT-Fortbildung)** über die im Jahr 2008 anlaufende Qualifizierungsoffensive im IT-Bereich informiert. Die Qualifizierungsoffensive ist eine gemeinsame Kraftanstrengung aller Behörden und Ämter der FHH, mit dem Ziel, Kenntnisse und Fähigkeiten der Beschäftigten im Umgang mit den gängigen IT-An-

wendungen deutlich zu erhöhen und darüber hinaus weitere Schritte im Umgang mit der sich schnell entwickelnden IT-Technik zu erleichtern.

In der blickpunkt personal Ausgabe 4/2007 finden Sie einen ausführlichen Artikel zu diesem Thema, der Ihnen weitere Details, wie z.B. die Ergebnisse der Bedarfserfassung, vermittelt.



Integration von jungen Menschen mit Migrationshintergrund in die Ausbildungen der hamburgischen Verwaltung – „Wir sind Hamburg! Bist Du dabei?“

Der Senat hat am 31. Oktober 2006 ein Maßnahmenkonzept beschlossen, bis 2011 Bewerbungs- und Ausbildungsanteile von jungen Menschen mit Migrationshintergrund

in den Ausbildungen der hamburgischen Verwaltung auf einen Zielwert von 20% zu erhöhen und so mittelfristig auch den Beschäftigtenanteil zu heben. Bisher sind von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der hamburgischen Verwaltung nur 1,8% ausländische Staatsangehörige (Bevölkerungsanteil: 14,2%). Wie viele Deutsche mit Migrationshintergrund die hamburgische Verwaltung außerdem noch beschäftigt, ist nicht bekannt. Auch junge Menschen mit Migrationshintergrund sind im öffentlichen Dienst unterrepräsentiert. Kulturelle Vielfalt unserer Gesellschaft soll sich aber gerade auch in der Mitarbeiterschaft des öffentlichen Dienstes widerspiegeln. Kompetenzen wie

z. B. Mehrsprachigkeit oder Erfahrungen aus anderen Kulturkreisen sind oft wertvoll und hilfreich im Kundengespräch.

Die ausbildenden Behörden (Personalamt/ ZAF, Justizbehörde, Behörde für Inneres, Finanzbehörde) setzen dieses Konzept im Rahmen der **Dachkampagne „Wir sind Hamburg! Bist Du dabei?“** unter der Federführung des ZAF gemeinsam um.

Bereits im ersten Jahr der Umsetzung des Maßnahmekonzeptes konnte ein deutlicher Erfolg in der Erhöhung des Einstellungsanteils junger Menschen mit Migrationshintergrund in der hamburgischen Verwaltung erreicht werden. Im Einstellungsjahr 2007 hatten bereits 10,9% der neu eingestellten Auszubildenden einen Migrationshintergrund (2006: 5,2%).

Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer des Personalforums konnten sich am Stand anhand des Internetauftritts [www.bist-du-dabei.hamburg.de](http://www.bist-du-dabei.hamburg.de) ausführlich über die Maßnahmen informieren und aktuelle Informationen hierzu erhalten.



**Klaus Becker**

Vertrauensperson der Schwerbehinderten

## Stand C: Schwerbehinderte Menschen beschäftigen!

Die Gesamtschwerbehindertenvertretung der Freien und Hansestadt Hamburg und die Schwerbehindertenvertretungen der einzelnen Dienststellen präsentierten sich und ihre Arbeit auch beim Personalforum 2007 wieder mit einem Informationsstand. Schwerpunkt in diesem Jahr war die Frage externer Einstellungsmöglichkeiten für schwerbehinderte (und gleichgestellte) Menschen gera-

de im Hinblick auf das weiterhin bestehende „geregelte Einstellungsverfahren“. Dabei ist zu beachten, dass dieser Personenkreis davon weiterhin ausgenommen ist.

Ferner haben sich viele Nachfragen der Besucher des Infostandes um die Problematik der Verpflichtung einer Einladung zum Vorstellungsgespräch gedreht. Wann und un-

ter welchen Bedingungen müssen schwerbehinderte Bewerberinnen oder Bewerber eingeladen werden?

Hierbei ist zu beachten, dass nach §82 SGB IX dem öffentlichen Arbeitgeber besondere Pflichten gegenüber schwerbehinderten Menschen aufgegeben werden. So ist dort festgelegt, dass schwerbehinderte Menschen, die sich auf einen Arbeitsplatz beworben haben (oder von der Bundesagentur für Arbeit oder einem von dieser Agentur beauftragten Integrationsfachdienste vorgeschla-

gen worden sind), zu einem Vorstellungsgespräch eingeladen werden **müssen**. Eine Einladung ist nur dann entbehrlich, wenn die fachliche Eignung offensichtlich fehlt.

Es hat sich gezeigt, dass diese Regelung vielen der Standbesucherinnen und -besucher so nicht bekannt war. Der Gesamtschwerbehindertenvertretung war es somit durch die Teilnahme am Personalforum möglich, diese und weitere wichtigen Informationen durch Beratung und die Ausgabe von schriftlichem Material bereitzustellen.



**Dr. Trude Ossenbach**

Personalamt, Arbeitsmedizinischer Dienst



**Dr. Michael Peschke**

Personalamt, Arbeitsmedizinischer Dienst

## Stand D: Der Arbeitsmedizinische Dienst – Gesundheit im Beruf

Der Arbeitsmedizinische Dienst (AMD) war auch in diesem Jahr mit seinem Stand auf dem Personalforum vertreten. Neben der Präsentation bekannter, aber natürlich anhaltend wichtiger Themen wie Fehlzeiten, Stress am Arbeitsplatz und Gesundheitsmanagement, hatten wir das Thema Reisemedizin neu im Gepäck. Alle interessierten Standbesucherinnen und -besucher konnten sich hierüber genauso wie zu den anderen präsentierten Themen ausführlich informieren lassen.

Der AMD versteht sich als Berater und Partner in allen Fragen des betrieblichen Gesundheitsschutzes. Neben einem brei-

ten Spektrum von Beratungs- und Betreuungsangeboten, von denen immer nur eine Auswahl am Stand präsentiert werden kann, gehören auch umfangreiche diagnostische Methoden zum Leistungsprofil. Eine kleine Kostprobe hiervon konnte, wer wollte, am AMD-Stand an sich selbst ausprobieren. Es wurden Schnelltests für Cholesterin und Blutzucker sowie Blutdruckmessungen angeboten.

### **Betriebliches Eingliederungsmanagement**

Der Betriebsarzt unterstützt mit seiner arbeitsmedizinischen Fachkompetenz den

Eingliederungsprozess. Im Rahmen eines vertraulichen Gespräches mit der Mitarbeiterin/ dem Mitarbeiter können das Leistungsbild geklärt und die Möglichkeiten der Wiedereingliederung besprochen werden. Im Rahmen der Leistung der gesetzlichen Kranken- oder Rentenversicherung ist nach längerer oder schwerer Erkrankung auch eine stufenweise Wiedereingliederung möglich, an deren Ende bei erfolgreichem Verlauf die volle Arbeitsbelastung am bisherigen Arbeitsplatz steht. Zeitlich befristete Einsatzeinschränkungen können diesen Prozess sinnvoll unterstützen. Falls erforderlich, führt der AMD Arbeitsplatzbesichtigungen durch und macht konkrete Vorschläge zur Anpassung des Arbeitsplatzes. Er berät die Mitarbeiterin/ den Mitarbeiter bezüglich weiterer Therapie- und Rehabilitationsmaßnahmen und nimmt bei Bedarf Kontakt zur behandelnden Ärztin/zum behandelnden Arzt auf.

### **Betriebliche Gesundheitsförderung**

Ein wichtiger Grundpfeiler der betrieblichen Gesundheitsförderung ist die Gesundheitsberichterstattung. Sie stellt die betriebsbezogenen gesundheitsrelevanten Daten zusammenfassend dar, hebt Problemfelder hervor und zeigt geeignete Maßnahmen zu deren Verbesserung auf.

Der AMD unterstützt den Arbeitgeber hierbei durch die Bereitstellung anonymisierter betriebsepidemiologischer Daten. Er berät ihn bei der Festlegung der Prioritäten und stellt seine Fachkompetenz zur Verfügung, wenn es um die Einleitung konkreter Maßnahmen geht. Hierzu gehört die beratende Begleitung und Moderation von Gesundheitszirkeln ebenso wie die Durchführung von Informations- und Schulungsveranstaltungen oder Empfehlungen zur Stressprävention im Betrieb.

### **Gute Reise**

Bei dienstlichen Reisen ins Ausland bietet der AMD im Vorwege eine profunde reisemedizinische Beratung an über die spezi-

fischen Gesundheitsrisiken und -gefahren sowie zu sinnvollen vorbeugenden Maßnahmen. Alle erforderlichen Impfungen, einschließlich Gelbfieber, können bei uns durchgeführt werden. Darüber hinaus gehört in besonderen Fällen auch eine sogenannten Rückkehreruntersuchungen zum Betreuungsangebot.

### **Stress am Arbeitsplatz**

Zeitdruck, hohe Verantwortung, Informationsflut und ständig wechselnde Arbeitsprozesse! Das sind nur einige Stichpunkte, die belegen, dass psychische Belastungen heute die Arbeitsbedingungen in der Verwaltung prägen. Der AMD berät zu erfolgreichen Strategien der Stressbewältigung und berücksichtigt dabei sowohl Einflüsse des Arbeitsplatzes (Verhältnisprävention) als auch die Möglichkeiten jedes Einzelnen (Verhaltensprävention). Unser Motto lautet: Eine fordernde aber nicht überfordernde Arbeit hilft uns, gesund zu bleiben, wenn wir die Balance zwischen Anstrengung und Erholung beachten.

### **Fehlzeiten als Signal**

Arbeitsmedizinische Untersuchungen belegen, dass das Fehlzeitengeschehen durch Belastungen und Anforderungen am Arbeitsplatz (Arbeitsaufgaben, Ausführungsbedingungen, Arbeitsmittel, Führungsverhalten) beeinflusst wird.

Zum anderen haben aber auch die persönlichen Einstellungen und Werthaltungen, die Fähigkeiten, Erfahrungen und individuellen Bewältigungsstrategien sowie die körperliche Konstitution und Fitness einen wichtigen Einfluss, ob Menschen krank zu Hause bleiben oder sich den Arbeitsaufgaben gewachsen fühlen. Die regelmäßige Auswertung des Krankenstands kann daher Handlungsbedarf für Maßnahmen der Prävention und der Gesundheitsförderung aufdecken. Der AMD berät Führungskräfte bei ihrer anspruchsvollen Aufgabe, Fehlzeiten konstruktiv zu bewerten.



**Eva Gnacke**

Personalamt, Führungskräftegewinnung und -entwicklung

## Stand E: Führungskräftegewinnung und -entwicklung

Im Mittelpunkt der Informationen am Stand des Referats Führungskräftegewinnung und -entwicklung stand das Thema Personalauswahl. Grundlage dafür war der neue Leitfaden „Auswahlverfahren in der hamburgischen Verwaltung“, den das Personalamt kurz zuvor herausgegeben hat.

Welche Bedeutung dieses Thema hat, lässt sich allein schon daraus ableiten, dass jährlich etwa 1800 Stellen innerhalb der hamburgischen Verwaltung ausgeschrieben werden. Das Personalamt verfügt über vielfältige Erfahrungen mit Auswahlverfahren und versteht es als eine seiner Aufgaben, die Behörden bei der Weiterentwicklung ihrer Verfahren zu beraten und zu unterstützen.

Der umfangreiche Leitfaden gibt Anregungen zu den einzelnen Bausteinen eines Auswahlverfahrens: von grundsätzlichen Überlegungen zur Besetzung einer Stelle über die Erstellung eines Anforderungsprofils, die Formulierung der Stellenausschreibung und die Gestaltung eines Interviewleitfadens bis hin zur Auswahlentscheidung und Einstellung. Neben Verfahrensfragen werden auch die wesentlichen rechtlichen Aspekte der Personalauswahl behandelt.

Denjenigen Personalverantwortlichen, die sich eingehender mit der Optimierung ihrer Auswahlverfahren auseinandersetzen möchten, bietet das ZAF in Zusammenarbeit mit dem Personalamt im Frühjahr/Som-

mer 2008 Seminare zum Thema „Personalauswahl von A – Z“ an.

Das Personalamt verspricht sich von dem Leitfaden wie von den Seminaren die Etablierung eines einheitlichen Standards bei Personalauswahlverfahren, der sich an den Eckpunkten Sorgfalt, Fairness, Chancengleichheit, Relevanz und Objektivität orientiert. Der Leitfaden ist im Intranet mit dem Suchwort „Leitfaden-Auswahlverfahren“ zu finden.

Ein weiterer Schwerpunkt war das Thema „Bewerbungen auf Topjobs“ (siehe dazu auch den Artikel in blickpunkt personal, Ausgabe 4/2007). Das Personalamt beobachtet seit einiger Zeit, dass die Zahl der Bewerbungen auf Stellen ab A15/E15 tendenziell abnimmt. Und ein nicht geringer Teil der Ausschreibungen zieht vergleichsweise wenige Bewerbungen nach sich. Gleichwohl wurden 2006 80% der Ausschreibungen erfolgreich abgeschlossen. Frauen sind bei den erfolgreichen Bewerberinnen und Bewerbern deutlich unterrepräsentiert.

Die Ausschreibungen ab A15/E15 stellen zwar nur einen kleinen Ausschnitt aus der Vielzahl ausgeschriebener Stellen (s.o.) dar, sie sind aber ein bedeutendes Segment. Das Personalamt wird die Entwicklung weiter verfolgen, aber auch für die Behörden kann dies ein zusätzlicher Anlass sein, das eigene Auswahlverfahren zu überprüfen.

Beim Personalforum konnte das Referat Personalgewinnung und -entwicklung au-

ßerdem über einen Aufgabenzuwachs informieren: Seit Herbst 2007 hat das Referat die Aufgaben des „Projekts Interner Arbeitsmarkt“ für den gesamten Bereich des höheren Dienstes übernommen. P31 ist seitdem laubahnübergreifend zuständig für die Umsetzung des geregelten Einstellungsverfahrens sowie die Fachvermittlung für alle Funktionsebenen des höheren Dienstes.

Für diesen Aufgabenzuwachs ist Corinna Kreibich (428 31 2432) Mitte Oktober von PIA in das Referat P 31 gewechselt. Seit Ende November 2007 verstärkt außerdem Joachim Wolff (428 31 1656) das Referat personell. Im Mittelpunkt ihrer Arbeit steht derzeit vorrangig die Vermittlung der Asklepios -Rückkehrerinnen und Rückkehrer (ab EG 13).

Paul-Peter Jakobi, Zentrum für Personaldienste

## Stand F: Angebote und Leistungsspektrum des ZPD

Am Stand des Zentrums für Personaldienste wurde das neue Produkt Zeitwirtschaft vorgestellt

Der Einsatz eines IT-gestützten Zeitwirtschaftssystems soll der effizienten, auf die jeweiligen spezifischen Geschäftsprozesse zugeschnittenen Verwaltung von Arbeits- und Abwesenheitszeiten dienen. Daneben wird in Teilbereichen der Verwaltung eine gezielte Personaleinsatzplanung ermöglicht. Flexibilität und Zeitsouveränität der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sollen dabei weiter gestärkt werden.

Die verwendete Software ist am Markt weit verbreitet und kommt insbesondere in Organisationen mit einer dezidierten Personaleinsatzplanung (z.B. Polizei, Feuerwehr, Vollzugsanstalten, Krankenhäuser etc.) zum Einsatz.

Die Einführung der Zeitwirtschaft steht im Einklang mit der Modernisierungs- und E-Governmentstrategie des Senates und führt zu rationellerem Verwaltungshandeln. Folgende Nutzungspotenziale sind denkbar:

- Möglichkeit zur Konfiguration eines speziell auf die individuellen Geschäftsprozesse zugeschnittenen Zeitwirtschaftssystems zur Erfassung und Verwaltung von Arbeitszeiten, Abwesenheiten, Fehlzeiten, Urlaubs- und Gleitzeitkonten.
- Möglichkeit zur gezielten und detaillierten Personaleinsatzplanung, die eine höhere Transparenz und Optimierung des Personaleinsatzes mit sich bringt.
- Möglichkeit zur Gewinnung zeitnaher, aufbereiteter Informationen von Zeitgutha-

Arbeitszeit ist zuwertvoll für eine Papirkarte

TYP	GLEITZEIT		Auswertung	Erläuterung
	Geht	Kommt		
Mo			82	
Di			82	
Mi	123	17:50	82	
Do	121	16:50	82	
Fr	15:50	21:50	82	2,9
Sa				
So				
Mo	116	17:50	82	11
Di	113	22:50	82	9
Mi	112:50	21:50	82	8
Do	112	19:50	82	11
Fr	107	14:50	82	2,1
Sa				
So				
Mo	110:50	17:50	82	5
Di	104:50	19:50	82	23
Mi	109:50	22:50	82	15
Do	116	16:50	82	11
Fr	99	17:50	82	
Sa				
So				
SUMME 1				1111

ben und Urlaubsansprüchen für eine Weiterverarbeitung im neuen Rechnungswesen auf Basis kaufmännischer Grundsätze.

- Möglichkeit zum Aufbau einer Kosten- und Leistungsrechnung durch Erfassung von Personalkostenanteilen bei den Produktkosten.



Senat der Freien und Hansestadt Hamburg  
Personalamt

## Mit Zeitwirtschaft vom ZPD

### Erfassen

### Planen

Jahr 2007	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Jan	Feb	Mär	Apr	Mai	Juni	Juli	Aug	Sep	Ok	Nov	Dz	
Jan 2007																									
Jan 2007																									
Jan 2007																									
Jan 2007																									
Jan 2007																									
Jan 2007																									
Jan 2007																									
Jan 2007																									
Jan 2007																									
Jan 2007																									
Jan 2007																									
Jan 2007																									
Jan 2007																									
Jan 2007																									
Jan 2007																									
Jan 2007																									
Jan 2007																									
Jan 2007																									
Jan 2007																									
Jan 2007																									
Jan 2007																									
Jan 2007																									
Jan 2007																									
Jan 2007																									
Jan 2007																									
Jan 2007																									
Jan 2007																									
Jan 2007																									
Jan 2007																									
Jan 2007																									
Jan 2007																									
Jan 2007																									
Jan 2007																									
Jan 2007																									
Jan 2007																									
Jan 2007																									
Jan 2007																									
Jan 2007																									
Jan 2007																									
Jan 2007																									
Jan 2007																									
Jan 2007																									
Jan 2007																									
Jan 2007																									
Jan 2007																									
Jan 2007																									
Jan 2007																									
Jan 2007																									
Jan 2007																									
Jan 2007																									
Jan 2007																									
Jan 2007																									
Jan 2007																									
Jan 2007																									
Jan 2007																									
Jan 2007																									
Jan 2007																									
Jan 2007																									
Jan 2007																									
Jan 2007																									
Jan 2007																									
Jan 2007																									
Jan 2007																									
Jan 2007																									
Jan 2007																									
Jan 2007																									
Jan 2007																									
Jan 2007																									
Jan 2007																									
Jan 2007																									
Jan 2007																									
Jan 2007																									
Jan 2007																									
Jan 2007																									
Jan 2007																									
Jan 2007																									
Jan 2007																									
Jan 2007																									
Jan 2007																									
Jan 2007																									
Jan 2007																									
Jan 2007																									
Jan 2007																									
Jan 2007																									
Jan 2007																									
Jan 2007																									
Jan 2007																									
Jan 2007																									
Jan 2007																									
Jan 2007																									
Jan 2007																									
Jan 2007																									
Jan 2007																									
Jan 2007																									
Jan 2007																									
Jan 2007																									
Jan 2007																									

# Rückmeldungen

Natürlich haben wir schon während der Veranstaltung am 1. November im vergangenen Jahr die eine oder andere Rückmeldung zu Organisation, Inhalt, Stimmung usw. bekommen. Zwischen Tür und Angel, Kaffeetasse und Suppenteller zwar, aber Rückmeldung ist Rückmeldung.

Aug´ in Auge waren es vornehmlich Lob und Glückwunsch, anonym hingegen - dachten wir - kommt vielleicht auch anderes? Die Feedback-Bögen zum Personalforum und dann auch gleich zum blickpunkt personal wurden ausgewertet und ... aber lesen Sie selbst:



**Susanne Neugebauer**

Personalamt, Personalmanagementkonzepte und Marketing, hat das Fünfte Personalforum 2007 mitorganisiert

## Fünftes Personalforum: Und wie war´s?

Wir haben während des Personalforums die Teilnehmerinnen und Teilnehmer aufgefordert, uns ihre Meinung über die Veranstaltung mitzuteilen. 20%, also ca. 60 Personen, haben den Feedback-Bogen ausgefüllt. Hierfür vielen Dank!

Dreiviertel der Teilnehmenden hat die Veranstaltung insgesamt gefallen, einem Viertel hat sie teilweise gefallen. Sowohl die Themenauswahl als auch die Möglichkeiten des Austausches der Kolleginnen und Kollegen untereinander wurden gut bewertet, ebenso die Organisation und der Ablauf. Beinahe erwartungsgemäß steht der Vortrag von Herrn Prof. Dr. Hans-Jörg Bullinger, Präsident der Fraunhofer Gesellschaft, im absoluten Mittelpunkt der positiven Rückmeldungen.

Nicht so gut abgeschnitten haben hingegen die Mittagsveranstaltung (Podiumsdiskussion) und die Räumlichkeiten. Die Diskussion sei zwar inhaltlich interessant gewesen, aber durch den begrenzten zeitlichen Rahmen und fehlende Reibungspunkte mangelte es ihr am diskutierenden Element; die Räumlichkeiten waren zu eng bemessen, zu hellhörig oder technisch nicht optimal ausgerüstet, so zahlreiche Rückmeldungen. Wir werden uns bemühen, ihre inhaltlichen Anregungen bei der Planung und Durchführung des nächsten Personalforums zu berücksichtigen. Darüber hinaus hoffen wir, diese Veranstaltung im Herbst 2009 im neuen Standort des ZAF im Normannenweg durchführen zu können, was die räumliche Situation wesentlich verbessern wird.

Susanne Neugebauer, Personalamt, Personalmanagementkonzepte und Marketing

blickpunkt personal:

fast schon Kult oder noch immer Geheimtipp?

Gleich vorweg: Sie sind nicht allein. Die Rückmeldebögen des Personalforums ergaben, dass fast alle unser Periodikum kennen. Relativiert wird diese Feststellung leider dadurch, dass lediglich ca. 10% der Teilnehmerinnen und Teilnehmer einen Rückmeldebogen zu blickpunkt personal ausgefüllt haben... Aber von diesen 31 Personen sind 30 bekennende Leserinnen und Leser und das freut uns natürlich. Die Auswertung ergab weiterhin, dass der Großteil der Leserschaft sowohl den Inhalt als auch den äußeren Rahmen ansprechend findet. Aber natürlich wird nicht nur „Hurra gerufen“, es gibt auch Verbesserungswünsche. Insbesondere ist die Bitte um mehr Arti-

kel/Beiträge zu dienstrechtlichen Themen groß. Die Durchsicht der letzten Ausgaben von blickpunkt personal hat bestätigt, dass die rechtlichen Informationen tatsächlich ins Hintertreffen geraten sind; jedoch passierte dies nicht mit Methode, vielmehr hing es an den jeweiligen Schwerpunktthemen. Unabhängig hiervon werden wir zukünftig mehr darauf achten, auch die rechtlichen Seiten zu beleuchten und – soweit möglich – zu kommunizieren.

Denken Sie bitte immer daran, dass Sie Kritik (und Anregungen) auch jederzeit an das blickpunkt-Postfach schicken können: [blickpunkt@personalamt.hamburg.de](mailto:blickpunkt@personalamt.hamburg.de)

---

## Ausblick

In der nächsten Ausgabe wird es kein Schwerpunktthema geben; es werden verschiedene aktuelle Themen behandeln.

Wenn Sie Artikel, Informationen und Anregungen beisteuern wollen, wenden Sie sich bitte bis zum 11. 4. 2008 an die Redaktion.

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)  
Carsten Block  
Diana Winkler-Büttner  
Susanne Neugebauer

eMail:  
blickpunkt@personalamt.hamburg.de

Layout:  
Susanne Neugebauer

Druck:  
Druckerei der JVA Am Hasenberge  
Am Hasenberge 26  
22335 Hamburg

Auflage:  
1.200 Stück

Ausgabe:  
12. Jahrgang, März 2008

Erscheinungsweise:  
vierteljährlich

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.



