

Ein **starker**
Personal-
körper
für eine
dynamische
Stadt

PERSONALBERICHT

2019



Hamburg

**+++ 71.290 Beschäftigte (Statistischer Personalbestand) +++ 40.391 Beamtinnen und Beamte
+++ 30.899 Tarifbeschäftigte +++ Durchschnittsalter
45,9 Jahre +++ 39.825 Frauen +++ 31.465 Männer +++
für 1,84 Millionen Hamburgerinnen und Hamburger
+++ für 102.996 Unternehmen +++ 6,6% Beschäftigtenquote
von schwerbehinderten und ihnen gleichgestellten
behinderten Menschen +++ 29,3% Frauen in
Spitzenfunktionen +++ 19,9% Einstellungsanteil
Migrantinnen und Migranten in der Ausbildung +++
Personalaufwendungen 5.328.000.000 Euro
(Kernverwaltung) +++ 36.010 Versorgungsempfängerinnen
und -empfänger +++ 27.067 Zusatzversorgungsempfängerinnen
und -empfänger +++ 41.000 IT-gestützte Büroarbeitsplätze +++
4.400 Teilnehmende an Fortbildung für Digitalisierung
+++ 7,1% vergleichende Arbeitsunfähigkeits-(AU-)Quote
+++ 3.608 ausgeschriebene Stellen +++**

Vorwort des Ersten Bürgermeisters Dr. Peter Tschentscher



Liebe Leserinnen und Leser,

Hamburg ist die zweitgrößte Stadt der viertgrößten Volkswirtschaft der Welt und eine der wirtschaftlich dynamischsten Regionen Europas. Die Stadt hat ihre besondere Stellung unter den europäischen Metropolen immer aus ihrer wirtschaftlichen Kraft, ihrer Weltoffenheit und Modernität heraus entwickelt. Hamburg ist eine attraktive Stadt – ihre hohe Lebensqualität für die Bürgerinnen und Bürger wollen wir erhalten und ausbauen.

Wir wollen die Chancen der Digitalisierung nutzen, den Wandel der Arbeitswelt positiv gestalten und dauerhaften Zusammenhalt in einer offenen und vielfältigen Gesellschaft herstellen. Dafür brauchen wir eine moderne, zukunftsfähige Verwaltung und Menschen, die die Entwicklung unserer Stadt aktiv mitgestalten.

Der Personalbericht erscheint mittlerweile im zwanzigsten Jahr. Der Senat berichtet damit über die zentralen Entwicklungen im Personalwesen der Stadt und die wichtigsten Personalstrukturdaten der hamburgischen Verwaltung einschließlich ihrer Betriebe und öffentlichen Unternehmen. Zugleich beschreibt er, wie wir auch in Zeiten des demografischen Wandels und tiefgreifender Veränderungen in der Arbeitswelt ein attraktiver Arbeitgeber und zugleich eine leistungsfähige, moderne und effiziente Verwaltung bleiben können.

Der Personalbericht hat eine neue, frische Form. Neben einem moderneren Layout soll er noch deutlicher auf die strategischen Schwerpunkte der Personalpolitik eingehen. Mit den Themen Fachkräftegewinnung, Digitalisierung, Gesundheit, Diversity, Gute Arbeit und moderne Führung werden die zentralen Themen für die nächsten Jahre in den Blick genommen und die strategischen Handlungsfelder beschrieben.

Mit der Vorlage des Personalberichts wollen wir deutlich machen, welchen hohen Stellenwert das Personal der Stadt für den Senat hat. Um die beschriebenen Herausforderungen zu bewältigen und unsere Perspektiven für die Stadt zu entwickeln, brauchen wir qualifiziertes und motiviertes Personal, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die mit Vielfalt, Kreativität und Engagement aktiv an der Gestaltung dieser Veränderungen mitwirken. So bleiben wir auch in Zukunft eine starke und innovative Verwaltung für eine moderne und attraktive Stadt.

Dr. Peter Tschentscher
Erster Bürgermeister

Inhaltsverzeichnis

Vorwort des Ersten Bürgermeisters
Dr. Peter Tschentscher

Seite
03



Personalstruktur

Die Gesamtzahl der Beschäftigten der hamburgischen Verwaltung entwickelt sich mit dem Wachstum der Metropole, um die Aufgabenerfüllung auf einem hohen Niveau zu halten.

Seite
06



Fachkräfte

Strategien zur Rekrutierung von Fachkräften sichern den erforderlichen Personalbestand gegenüber der Konkurrenz auf dem Arbeitsmarkt bei wachsendem Bedarf an neuen, gut qualifizierten Beschäftigten.

Seite
14



Digitalisierung

Das Personalmanagement ist Treiber für die Digitalisierung und unterstützt die Menschen dabei, notwendige Qualifikationen zu erwerben und neue Arbeitsformen zu nutzen. Zentral wird eine Veränderung von Werten, Haltungen und der Organisationskultur erforderlich sein.

Seite
22



Gesundheit

Ein Erfolgsfaktor für stabile und steigende Arbeitsfähigkeit ist die Gesundheit der Menschen. Das erfordert ein ganzheitliches Konzept des Betrieblichen Gesundheitsmanagements.

Seite
28

Personalstruktur und -management



Diversity

Vielfalt ist eine grundlegende Voraussetzung dafür, dass die hamburgische Verwaltung sich mit guter Qualität, innovativen Produkten und Prozessen weiterentwickeln und Maßstäbe für die Zukunft setzen kann.

Seite
34



Gute Arbeit

Die Stadt Hamburg bietet mit vertraglich begründeten, unbefristeten Arbeitsverhältnissen mit fairen Löhnen und Gehältern den Beschäftigten Sicherheit und Verlässlichkeit.

Seite
42



Führung

Gute Führungskräfteauswahl, -entwicklung und -qualifizierung bilden die Grundlage für die Weiterentwicklung der hamburgischen Verwaltung und dafür, dass Beschäftigte selbstverantwortlich agieren und ihre Potenziale einbringen können.

Seite
48

Abkürzungsverzeichnis
Methodische Anmerkungen
Impressum

ab
Seite
56

Personal Struktur

1 Personalstruktur der hamburgischen Verwaltung

Hamburg ist eine Wachstumsregion in Deutschland. Das Bevölkerungswachstum spiegelt sich auch in den bürgerorientierten Bereichen der hamburgischen Verwaltung wider. Hamburgs Verwaltung sorgt für gute Lebensqualität, dafür, dass Menschen hier gut ankommen und in einem sozialen Miteinander und selbstbestimmt leben können. Sie trägt auch dazu bei, dass Hamburg für die Wirtschaft ein attraktiver Standort von internationalem Gewicht ist und bleibt.

Die hamburgische Verwaltung ist Dienstleister für 1,84 Millionen Bürgerinnen und Bürger sowie gut 102.000 Unternehmen. Rund 71.000 Beschäftigte in über 300 Berufen und rund 4.800 Nachwuchskräfte engagieren sich für die Belange, die eine Stadt zur Metropole machen: Wirtschaft, Kultur, Wissenschaft, Gesundheit, Digitalisierung, Energie, innere Sicherheit und vieles mehr – der politische Gestaltungsauftrag ist groß und anspruchsvoll.

Entwicklung des Personalbestandes¹

Die Summe aller Beschäftigungsverhältnisse zum 31.12.2018 betrug 84.059. Insgesamt erhöhte sich im Vergleich zum Vorjahr somit die Zahl der Beschäftigungsverhältnisse um 1.256. Der statistische Personalbestand zählt 71.290 Beschäftigungsverhältnisse. Dies entspricht rund 62.304 Vollkräften (VK), das sind 842 mehr als in 2017.

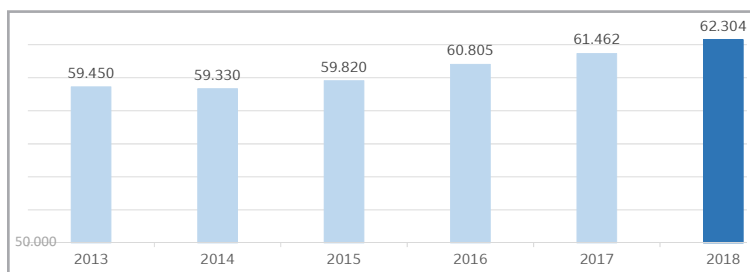
Dieser Zuwachs ist das Ergebnis einer gesteuerten Personalpolitik: Allein für den Bereich Bildung wurden über 400 neue VK, ganz überwiegend Lehrerinnen und Lehrer (rund 330 VK) und sozialpädagogische Fachkräfte (rund 60 VK) gewonnen. Damit wird den steigenden Zahlen der Schülerinnen und Schüler Rechnung getragen.

Weitere rund 150 VK verstärken die Bezirksämter, insbesondere in den Bereichen Bürgerservice sowie Soziales, Jugend und Gesundheit. Ein besonderes Augenmerk galt hier dem Personalaufwuchs in der Grundsicherung und dem Allgemeinen Sozialen Dienst.

Im Bereich der Justiz wurde 2018 das Personal an den Gerichten, den Staatsanwaltschaften und dem Justizvollzug verstärkt.

Aufgrund sinkender Flüchtlingszahlen konnte das Personal im Einwohner-Zentralamt, im Bereich Ausländerangelegenheiten sowie im Landesbetrieb Erziehung und Beratung reduziert werden.

Entwicklung des statistischen Personalbestandes in Vollkräften



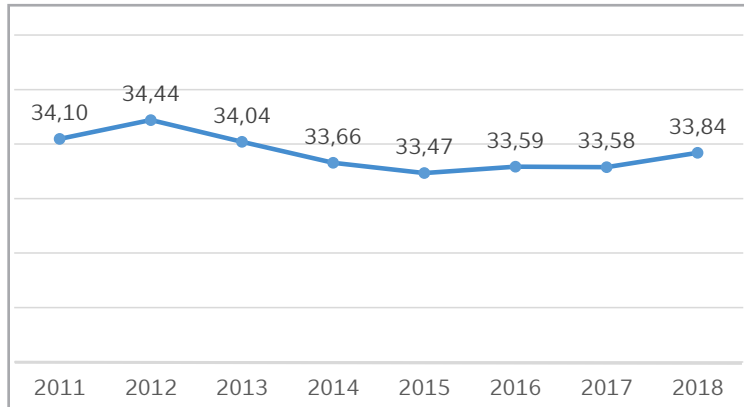
Personalveränderungen

Statistischer Personalbestand in Vollkräften

Gesamt 2017	61.462,1
Behörde für Schule und Berufsbildung	428,2
Bezirksämter	145,5
Justizbehörde	130,9
Behörde für Inneres und Sport	65,0
Hochschulen	50,0
Behörde für Umwelt und Energie	26,1
Behörde für Stadtentwicklung und Wohnen	20,6
sonstige Personalbestand	-24,5
Gesamt 2018	62.303,9

¹ Zu den begrifflichen Abgrenzungen siehe Methodische Anmerkungen.

Vollkräfte in der FHH je 1.000 Einwohnerinnen/Einwohner



Die Gesamtzahl der Beschäftigten passt sich der wachsenden Stadt an, das Verhältnis Einwohnerinnen/Einwohner zu Beschäftigten bleibt damit auf einem gleichen Niveau.

Besondere Merkmale der Personalstruktur

■ Beschäftigungsverhältnisse

Im Dezember 2018 wies der statistische Personalbestand 40.391 Beamtinnen und Beamte (56,7 Prozent) und 30.899 Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer (43,3 Prozent) aus.

Der statistische Personalbestand setzt sich aus 66.556 unbefristet Beschäftigten und 4.734 befristet Beschäftigten zusammen. Der Anteil der befristet Beschäftigten beläuft sich auf 6,6 Prozent des statistischen Personalbestandes. Seit 2017 hat der Senat über eine Selbstbindung insbesondere die Reduzierung der sachgrundlosen Befristungen vorangetrieben. Die Anzahl der sachgrundlosen Befristungen ist erheblich von 448 in 2017 auf 166 in 2018 zurückgegangen.

(Mehr dazu im Kapitel Gute Arbeit)

■ Gleichstellung und Vereinbarkeit

Statistischer Personalbestand nach verschiedenen Aspekten

	2016	2017	2018
Beamtinnen und Beamte	39.979	40.325	40.391
Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer	29.624	30.150	30.899
Unbefristet Beschäftigte	65.200	65.928	66.556
Befristet Beschäftigte	4.403	4.547	4.734
Vollzeit	46.082	46.191	46.498
Teilzeit	23.521	24.284	24.791

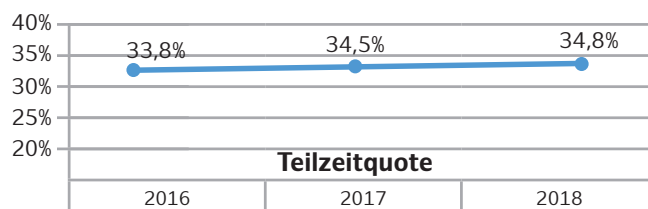
Das Hamburgische Gleichstellungsgesetz hat sich zum Ziel gesetzt, der Segregation der typischen Frauen- und Männerberufe entgegenzuwirken. Es sorgt unter anderem dafür, dass Frauen im öffentlichen Dienst bessere Chancen haben, höherwertige Tätigkeiten auszuüben und mehr Führungsverantwortung zu übernehmen. Die Arbeitsbedingungen werden so gestaltet, dass die Beschäftigten der Freien und Hansestadt Hamburg (FHH) Beruf und Familie besser miteinander in Einklang bringen können.

Der Frauenanteil betrug gemessen am statistischen Personalbestand im Jahr 2018 55,9 Prozent (Vorjahr: 55,7 Prozent) und steigt damit weiter leicht an. Auch in Führungspositionen steigt der Anteil von Frauen, er hatte 2017 erstmals die 40 Prozent Marke übersprungen.²

² Nach der Umstellung auf das neue Abrechnungsverfahren sind Angaben über Vorgesetztenfunktionen noch nicht auswertbar. Daher liegen keine aktuellen Zahlen über Frauen in allen Führungsfunktionen vor.

In den Spitzenfunktionen der Verwaltung konnte der Anteil von Frauen in den Besoldungsgruppen B2 bis B6 im vergangenen Jahr von 24,4 Prozent deutlich um 5,3 Prozentpunkte auf 29,3 Prozent gesteigert werden.

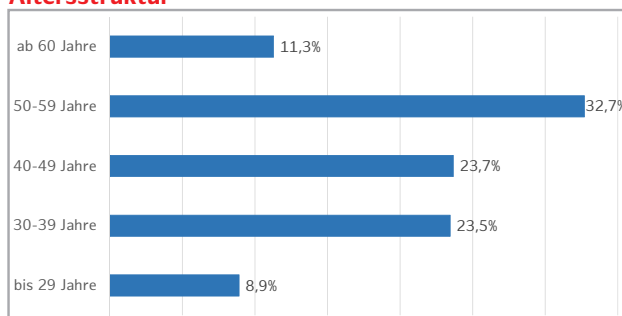
Die **Teilzeitquote** stieg bei Frauen und Männern weiter leicht an. 50,3 Prozent der Frauen (Vorjahr 50,1 Prozent) und 15,2 Prozent der Männer (Vorjahr 14,8 Prozent) sind in Teilzeit tätig. Der Trend zu einer zunehmenden Beschäftigung in Teilzeit setzt sich fort. Ende 2018 waren 34,8 Prozent der Beschäftigten in Teilzeit tätig (+ 0,3 Prozentpunkte). Unterstützt wird dies durch flexible Teilzeitregelungen, die zudem auch positiven Einfluss auf die Arbeitgeberattraktivität haben.



■ Altersstruktur

Das Durchschnittsalter der Beschäftigten in der hamburgischen Verwaltung betrug 2018 knapp 46 Jahre und entspricht damit in etwa dem Vorjahresniveau. Der Anteil der Beschäftigten unter 30 Jahre hat sich von 8,7 Prozent in 2017 auf 8,9 Prozent des statistischen Personalbestandes erhöht. Mehr junge Menschen arbeiten in der hamburgischen Verwaltung.

Altersstruktur



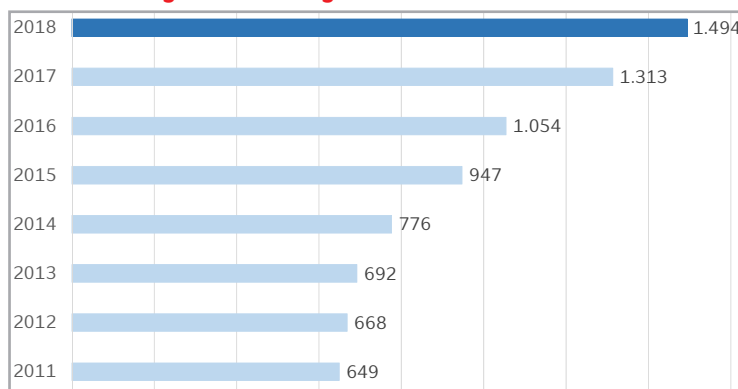
In einigen Berufsgruppen liegt das Durchschnittsalter gleichwohl deutlich über dem hamburgweiten Schnitt von 45,9 Jahren. Hier sind besonders hohe altersbedingte Abgänge bis 2026 zu erwarten. Diese Tatsache stellt den Arbeitgeber Hamburg vor mehrfache Herausforderungen. Zum einen muss das Wissen der ausscheidenden Fachkräfte weitergegeben werden. Zum anderen müssen die Abgänge kompensiert werden, um weiterhin eine reibungslose Aufgabenerfüllung zu gewährleisten. Die Gesundheitsberufe, die technischen Berufe sowie der Justiz- und Polizeivollzugsdienst rechnen mit altersbedingten Abgängen von über 30 Prozent und sind von diesem Generationswechsel überproportional betroffen.

(Mehr dazu im Kapitel Fachkräfte)

■ Nachwuchskräfte

Die Ausbildungsleistung des Arbeitgebers Hamburg wurde seit 2011 sukzessive gesteigert. Zum 31.12.2018 waren 4.829 Personen in Ausbildungsverhältnissen beschäftigt (Vorjahr: 4.297). Überdurchschnittlich stark stieg die Zahl der Auszubildenden in den Bereichen Polizeivollzugsdienst, Justizverwaltung und Feuerwehr. Wesentlichen Anteil daran hat die Einstellungsoffensive 300+ der Polizei, deren Wirkung im Vollzug größtenteils erst ab dem Jahr 2019 sichtbar wird. Sämtliche geeignete Nachwuchskräfte, die ihre Ausbildung mit Erfolg abgeschlossen haben, wurden in den Dienst der hamburgischen Verwaltung übernommen.

Neueinstellung in Ausbildung FHH Gesamt



(Mehr dazu im Kapitel Fachkräfte)

Der Senat möchte junge Menschen mit **Migrationshintergrund** für eine Tätigkeit in der hamburgischen Verwaltung gewinnen. Die Bemühungen waren auch im Jahr 2018 erfolgreich. Der Anteil der eingestellten Auszubildenden mit Migrationshintergrund im Einstellungsjahr 2018 lag bei 19,9 Prozent. Damit wurde das beste Ergebnis seit dem Start der Kampagne „Wir sind Hamburg – bist Du dabei?“ im Jahr 2006 erreicht. *(Mehr dazu im Kapitel Diversity)*

■ Gesundheit

Die vergleichende Arbeitsunfähigkeitsquote in der hamburgischen Verwaltung³ ist im Berichtsjahr 2018 um 0,2 Prozentpunkte auf 7,1 Prozent gestiegen. In diesem Wert sind – vergleichbar mit der von den Krankenkassen veröffentlichten Quote – die Fehlzeiten ab dem vierten Tag sowie die Langzeiterkrankten berücksichtigt. Zählt man auch die Kurzzeiterkrankungen von 1 bis 3 Tagen hinzu, liegt die Fehlzeitenquote bei 9,3 Prozent. Nahezu 40 Prozent aller krankheitsbedingten Fehltage werden durch Langzeiterkrankungen mit einer Dauer von mehr als 30 Arbeitstagen verursacht. Zwar ist das Ansteigen krankheitsbedingter Fehlzeiten in weiten Teilen der deutschen Arbeitswelt erkennbar, dennoch geben die Zahlen Grund zur Besorgnis. Die hamburgische Verwaltung verstärkt deshalb die Ursachenanalyse und ihre Anstrengungen beim Gesundheitsmanagement.

(Mehr dazu im Kapitel Gesundheit)

■ Inklusion

Im Jahresdurchschnitt 2018 betrug die Beschäftigungsquote von schwerbehinderten und ihnen gleichgestellten behinderten Menschen 6,6 Prozent. Damit liegt diese über der gesetzlich geforderten Quote von 5,0 Prozent und der Selbstverpflichtung des Senats, eine Beschäftigungsquote von 6 Prozent zu erreichen.

(Mehr dazu im Kapitel Diversity)

■ Arbeitsmarkt

Durch den demografischen Wandel stehen zukünftig weniger Fachkräfte auf dem Arbeitsmarkt zur Verfügung. Die hamburgische Verwaltung als Arbeitgeber muss sich den gleichen Herausforderungen stellen wie andere Arbeitgeber auch und steht im Wettbewerb um gute Nachwuchskräfte.

In 2018 hat Hamburg 3.608 Stellen ausgeschrieben, davon 1.215 innerhalb der Verwaltung. 2.393 Stellen standen auch externen Bewerberinnen und Bewerbern offen. Erfolgreich besetzt werden konnten 80 Prozent der ausgeschriebenen Stellen, das ist ein leichter Fortschritt gegenüber dem Vorjahr. Vor einer großen Herausforderung, geeignete Bewerberinnen und Bewerber zu finden, steht die Verwaltung insbesondere in den Berufsfeldern der Architektur, des Bauingenieurwesens, den Gesundheitsberufen und der IT.

(Mehr dazu im Kapitel Fachkräfte)

■ Digitalisierung

Die Welt wird digitaler, die Verwaltung auch. Für Arbeitsabläufe und -weisen in der Verwaltung wird es neue Lösungen geben. Es gilt, Geschäftsprozesse zu hinterfragen, alte Muster im Denken und Handeln auch mal zu überwinden und Neues anzubieten. Der Einzug in die digitale Welt wird der Verwaltung nur in Verbindung mit einem Kulturwandel gelingen.

³ Ohne Lehrkräfte an staatlichen allgemeinbildenden sowie an staatlichen beruflichen Schulen und ohne Hochschul-lehrkräfte

Die Digitalisierung braucht Beschäftigte, die den Veränderungen gegenüber offen sind und mit der Technik umgehen können. Dazu wurden in 2018 im Zentrum für Aus- und Fortbildung insgesamt 438 Veranstaltungen zu Digitalisierungsthemen mit knapp 4.400 Teilnehmenden durchgeführt, darunter 236 zentrale und 202 dezentrale Veranstaltungen. 377 weitere Veranstaltungen waren reine IT-Schulungen.

Auch die Möglichkeiten zur mobilen Arbeit werden deutlich erweitert. Mehr als 12.000 Beschäftigte verfügen über VPN-Anschlüsse und damit über die Voraussetzung des flexiblen mobilen Arbeitens (Stand 01.04.2019).

(Mehr dazu im Kapitel Digitalisierung)

Ausblick

Der immer schneller werdende gesellschaftliche, demografische und technische Wandel wird sich auf die Personalstruktur der Verwaltung auswirken. Welche Qualifikationen werden wichtig? Wann können Potenziale der Digitalisierung genutzt werden und welche Auswirkungen hat sie auf die weitere Personalentwicklung? Aktuelle Arbeitsmarktanalysen gehen davon aus, dass durch die Digitalisierung perspektivisch in der Regel nicht ganze Arbeitsplätze entfallen, sich aber Tätigkeiten verändern werden. Dieses Szenario dürfte auch auf die Verwaltung übertragbar sein.

(Mehr dazu im Kapitel Digitalisierung)

Der Arbeitgeber Hamburg will die Arbeitsfähigkeit der Beschäftigten erhalten, sein Personal gut ausbilden und qualifizieren und die Dienstleistungen der Verwaltung stetig verbessern. Gleichzeitig gilt es, als Arbeitgeber bekannter zu werden und attraktiv zu bleiben, um die eigene Wettbewerbsfähigkeit am Arbeitsmarkt zu erhalten und zu stärken.

	2016			2017			2018		
	m	w	ges	m	w	ges	m	w	ges
Personaltabelleau									
+ Unbefristet Beschäftigte	29.052	36.148	65.200	29.148	36.780	65.928	29.279	37.277	66.556
+ Befristet Beschäftigte	2.030	2.373	4.403	2.099	2.448	4.547	2.186	2.548	4.734
= Statistischer Personalbestand	31.082	38.521	69.603	31.247	39.228	70.475	31.465	39.825	71.290
+ Auszubildende	1.833	2.018	3.851	2.114	2.183	4.297	2.369	2.460	4.829
davon Nachwuchskräfte				1.425	1.125	2.550	1.688	1.339	3.027
davon Ausbildungsverhältnisse				689	1.058	1.747	681	1.121	1.802
+ Sonstige Beschäftigte	397	356	753	388	323	711	303	350	653
+ Geringfügig Beschäftigte	1.475	1.440	2.915	1.428	1.437	2.865	1.525	1.512	3.037
= Budgetrelevanter Personalbestand	34.787	42.335	77.122	35.177	43.171	78.348	35.662	44.147	79.809
+ Erkrankte ohne Entgelt	228	445	673	233	509	742	218	497	715
+ Beurlaubte	463	2.762	3.225	448	2.784	3.232	443	2.952	3.395
+ Ohne Zahlung zum Stichtag	330	102	432	362	119	481	36	104	140
= Alle Beschäftigungsverhältnisse	35.808	45.644	81.452	36.220	46.583	82.803	36.359	47.700	84.059
Statistischer Personalbestand nach verschiedenen Aspekten									
Beamte u. Beamtinnen	19.480	20.499	39.979	19.467	20.858	40.325	19.416	20.975	40.391
Arbeitnehmer u. Arbeitnehmerinnen	11.602	18.022	29.624	11.780	18.370	30.150	12.049	18.850	30.899
Vollzeit	26.628	19.454	46.082	26.628	19.563	46.191	26.687	19.811	46.498
Teilzeit	4.454	19.067	23.521	4.619	19.665	24.284	4.778	20.013	24.791
Statistischer Personalbestand gesamt	31.082	38.521	69.603	31.247	39.228	70.475	31.465	39.825	71.290
Teilzeitquote	14,3%	49,5%	33,8%	14,8%	50,1%	34,5%	15,2%	50,3%	34,8%
Vollkräfte	29.308	31.497	60.805	29.444	32.018	61.462	29.651	32.653	62.304
Altersstruktur									
bis 29 Jahre	7,5%	9,2%	8,4%	7,7%	9,4%	8,7%	8,0%	9,6%	8,9%
30-39 Jahre	20,8%	24,1%	22,6%	21,1%	24,7%	23,1%	21,9%	24,7%	23,5%
40-49 Jahre	25,5%	25,1%	25,3%	24,5%	24,4%	24,4%	23,5%	23,8%	23,7%
50-59 Jahre	35,3%	30,3%	32,5%	35,7%	30,4%	32,7%	35,5%	30,5%	32,7%
ab 60 Jahre	11,0%	11,2%	11,1%	11,0%	11,1%	11,1%	11,1%	11,4%	11,3%
Durchschnittsalter	46,7	45,5	46	46,7	45,4	46	46,5	45,4	45,9
Planungsgruppen									
Allgemeine Verwaltung	5.676	10.483	16.159	5.761	10.722	16.483	5.918	10.993	16.911
Berufsfeuerwehrlaute	2.284	25	2.309	2.330	26	2.356	2.345	27	2.372
Geschäftsstellenpersonal Gerichte	182	1.166	1.348	184	1.157	1.341	190	1.190	1.380
Gesundheitsberufe	187	629	816	199	640	839	180	645	825
Justizvollzug	824	130	954	828	140	968	841	154	995
Lehrkräfte an staatlichen Schulen	5.680	12.531	18.211	5.742	13.193	18.935	5.866	13.468	19.334
Polizeivollzug	5.789	1.940	7.729	5.719	2.039	7.758	5.639	2.091	7.730
Rechtspflegerschaft	106	174	280	97	163	260	95	158	253
Richter- und Staatsanwaltschaft*							474	576	1.050
Sonstige, nicht geplante Berufe	6.283	4.662	10.945	6.361	4.706	11.067	6.010	4.194	10.204
Soziale Berufe	1.046	3.405	4.451	1.008	3.017	4.025	1.018	2.994	4.012
Steuerverwaltung	1.295	2.212	3.507	1.315	2.240	3.555	1.296	2.212	3.508
Technische Berufe	1.730	1.164	2.894	1.703	1.185	2.888	1.593	1.123	2.716
Laufbahngruppen									
Laufbahngruppe 1 Einstiegsamt 1	1.040	964	2.004	1.050	933	1.983	1.046	925	1.971
Laufbahngruppe 1 Einstiegsamt 2	9.405	11.131	20.536	9.541	11.179	20.720	9.593	11.257	20.850
Laufbahngruppe 2 Einstiegsamt 1	11.588	14.830	26.418	11.504	15.237	26.741	11.561	15.578	27.139
Laufbahngruppe 2 Einstiegsamt 2	9.015	11.582	20.597	9.120	11.864	20.984	9.235	12.041	21.276
Grundfluktuation	8,7%	8,3%	8,5%	8,7%	8,8%	8,8%	8,1%	8,5%	8,3%
Quote Schwerbehinderte Menschen			6,8%			6,8%			6,6%

* Die Berufsgruppe der „Richter- und Staatsanwaltschaft“ wurde erstmals 2018 in die Planung einbezogen (vgl. die früheren Personalberichte, z.B. Drs. 21/13830, S. 7)



2. Fachkräfte – Potenziale ausschöpfen



The background features abstract blue geometric shapes on a white background. A large blue circle is on the left, partially overlapping a white circle. A blue triangle is in the bottom right corner. A dark blue horizontal bar is at the very bottom.

Fachkräfte

Potenziale
ausschöpfen

2. Fachkräfte – Potenziale ausschöpfen

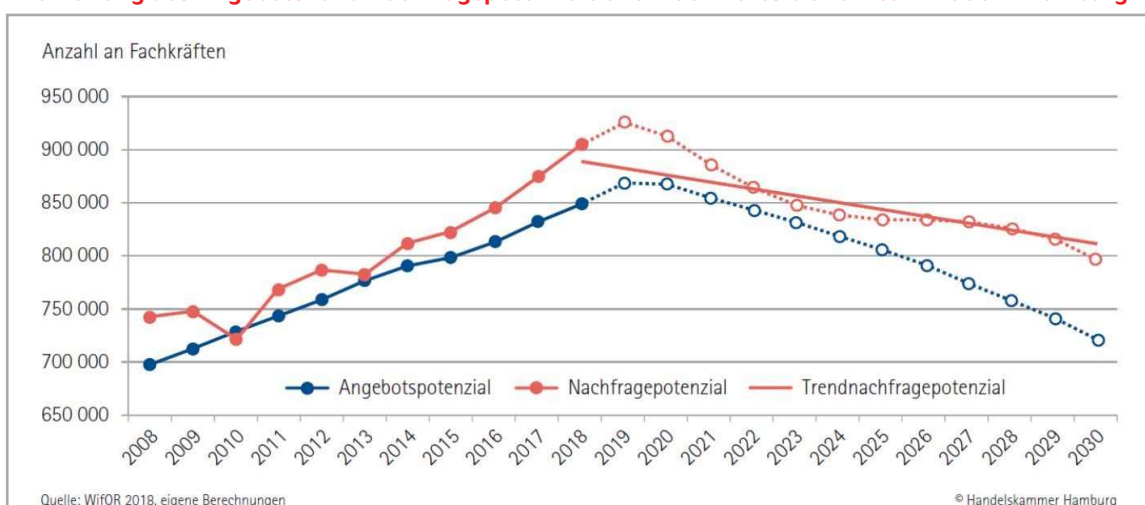
Qualifizierte Fachkräfte sind für die Entwicklung von Unternehmen, aber auch Städten und Regionen entscheidend. In den vergangenen Jahren hat sich der Arbeitsmarkt von einem nachfragedominierten zu einem verstärkt angebotsorientierten Markt gewandelt. Gut qualifizierte Arbeitskräfte mit einer abgeschlossenen Berufsausbildung sowie Akademikerinnen und Akademiker verfügen über eine sehr gute Ausgangsposition auf dem Arbeitsmarkt und können häufig zwischen mehreren Angeboten wählen. Der Senat hat erkannt, dass gut ausgebildete Fachkräfte nicht nur im Wettbewerb der Metropolen ein bedeutender Standortfaktor sind, sondern auch erforderlich, um den steigenden Anforderungen an die (Dienst-)Leistungsfähigkeit der hamburgischen Verwaltung gerecht zu werden.

In der hamburgischen Verwaltung arbeiten Fachkräfte in unterschiedlichsten Disziplinen: in der allgemeinen Verwaltung, als Lehrkräfte an staatlichen Schulen, im Polizeivollzug, in sozialen Berufen, in der Steuerverwaltung, in technischen Berufen, bei der Berufsfeuerwehr, in den Geschäftsstellen der Gerichte, in der Richter- und Staatsanwaltschaft, im Justizvollzug, in Gesundheitsberufen, in der Rechtspflege und in vielen anderen Bereichen.

Insbesondere beim technischen Personal, in der IT, bei Sozialpädagoginnen und -pädagogen sowie in den Gesundheitsberufen sind private und öffentliche Arbeitgeber mit einem Fachkräftemangel konfrontiert. Auf dem Arbeitsmarkt in Hamburg werden in den nächsten zwölf Jahren statt derzeit 851.000 voraussichtlich nur noch 721.000 Personen zur Verfügung stehen (Handelskammer Fachkräftemonitor 2018, siehe Abbildung). Während im Jahr 2018 von etwa 55.000 fehlenden Fachkräften ausgegangen wird, könnte dieser Engpass bis zum Jahr 2030 voraussichtlich auf 77.000 fehlende Fachkräfte anwachsen.

Von den über das Personalamt ausgeschriebenen Stellen konnten – bei im vergangenen Jahr leicht positiver Tendenz – lediglich vier Fünftel besetzt werden. Gleichzeitig steigt der Bedarf: Bis 2026 wird ein gutes Viertel der Beschäftigten der FHH altersbedingt ausscheiden.

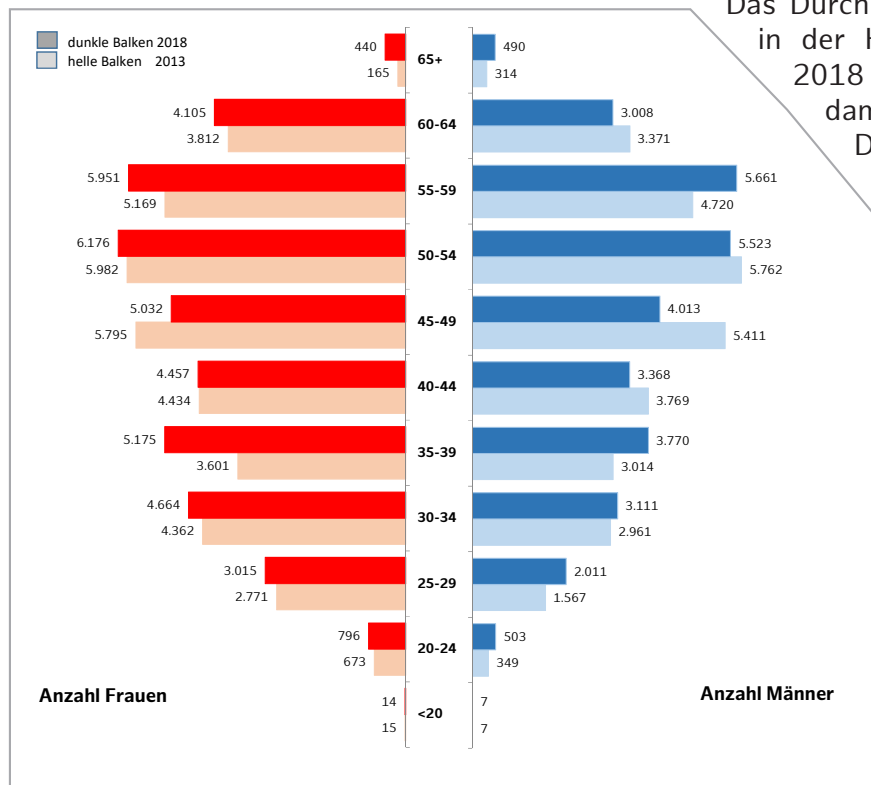
Entwicklung des Angebots- und Nachfragepotenzials aller Fachkräfte bis zum Jahr 2030 in Hamburg ¹



¹ „Das Angebotspotenzial an Fachkräften wird in Hamburg in den nächsten zwölf Jahren gemäß dem HK-Fachkräftemonitor Hamburg von derzeit 851 000 auf voraussichtlich 721 000 Personen im Jahr 2030 sinken – der Hamburger Wirtschaft würden demnach rund 130 000 weniger Fachkräfte zur Verfügung stehen als heute. Auch wenn mit einer im Zeitverlauf rückläufigen Nachfrage der Unternehmen nach Fachkräften zu rechnen ist, dürfte diese im Vergleich zum Rückgang des Angebotspotenzials geringer ausfallen. Während im Jahr 2018 von etwa 55 000 fehlenden Fachkräften ausgegangen wird, könnte dieser Fachkräftengpass bis zum Jahr 2030 voraussichtlich auf 77 000 fehlende Fachkräfte anwachsen.“ Handelskammer Fachkräftemonitor 2018

Fachkräfte – Potenziale ausschöpfen

Anzahl der Beschäftigungsverhältnisse nach Geschlecht und Alter der Jahre 2013 und 2018



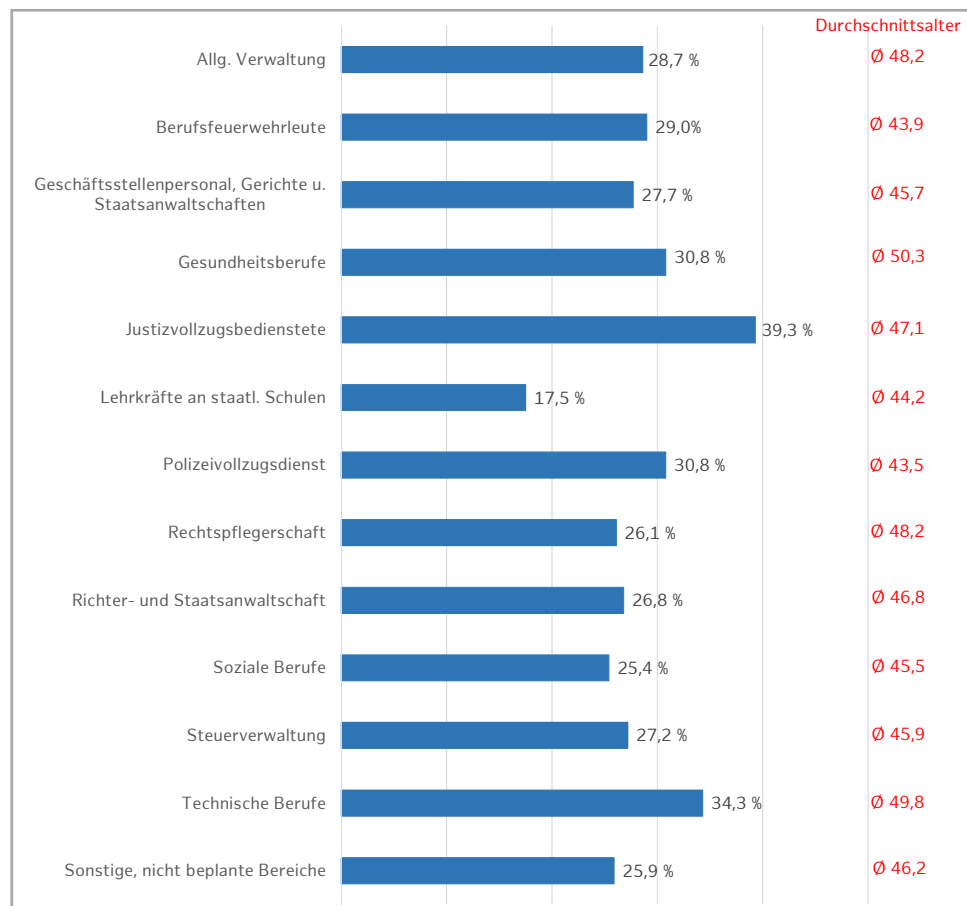
Das Durchschnittsalter der Beschäftigten in der Hamburger Verwaltung betrug 2018 knapp 46 Jahre und entspricht damit in etwa dem Vorjahresniveau.

Der Anteil der Beschäftigten unter 30 Jahre hat sich weiter von 8,4 Prozent in 2016 auf 8,9 Prozent des statistischen Personalbestandes erhöht. Mehr junge Menschen arbeiten in der Hamburger Verwaltung. Ein wesentlicher Grund hierfür ist die deutliche Verstärkung der Ausbildung. In einigen Berufsgruppen liegt das Durchschnittsalter allerdings deutlich über dem hamburgweiten Schnitt.

Die Bemühungen des Arbeitgebers Hamburg richten sich auf die Gewinnung neuer Fachkräfte und das Ausschöpfen der bereits in der

hamburgischen Verwaltung vorhandenen Potenziale, insbesondere die langfristige Bindung der bereits für die Stadt tätigen Fachkräfte.

Altersbedingte Abgänge im Zeitraum 2018 bis 2026 einschließlich Durchschnittsalter der Planungsbereiche



Gewinnung neuer Arbeitskräfte

Maßgeblich dafür, Fachkräfte aus dem gesamten In- und auch dem Ausland gewinnen zu können, sind neben einem guten Arbeitsangebot und attraktiven Arbeitsbedingungen die Lebensqualität einer Stadt, Kultur- und Erholungsangebote, Freizeitmöglichkeiten, die Qualität des Wohnumfeldes sowie der Bildungs- und Betreuungseinrichtungen. Diese vermeintlich „weichen“ Faktoren spielen für die Attraktivität einer Stadt als Arbeitgeber eine wichtige Rolle. Hamburg ist hier gut aufgestellt. Daneben gilt es, im Rahmen des Personalmarketings deutlich zu machen, mit welchen weiteren Merkmalen die hamburgische Verwaltung auf dem Arbeitsmarkt punkten kann: Gemeinwohlorientierung, Aufgabenvielfalt und Vielfalt der Beschäftigten, Familienfreundlichkeit. Darüberhinaus sind die Verfahren zur Gewinnung von Personal weiter zu professionalisieren und schneller und effizienter zu gestalten. Einige Maßnahmen dazu seien beispielhaft genannt:

■ Karrierereportal

Ein zentrales Element und entscheidender Erfolgsfaktor im Rekrutierungsprozess ist die Online-Präsenz des Arbeitgebers Hamburg. Nahezu alle Job-Interessierten informieren sich im Internet und kommen spätestens bei der konkreten Stellenausschreibung in Kontakt mit den Karriereseiten. Das zuständige Personalamt hat daher die Karriereseiten der Stadt unter der Kernbotschaft „Hamburg als Arbeitgeber – Vielfältig. Verlässlich.“ grundlegend modernisiert.

■ Neues Ausschreibungsformular

Die Stellensuche hat sich in den letzten Jahren deutlich verändert. Sie läuft heute vorwiegend über mobile Endgeräte. Mit einem neu entwickelten Formular sowie webgerechten Texten wird eine deutlich größere Passgenauigkeit mit Online-Jobportalen erreicht. Eine neue Schulungsreihe unterstützt die Behörden und Ämter, Anzeigen noch werbender zu formulieren und somit Stellen erfolgreicher zu besetzen.

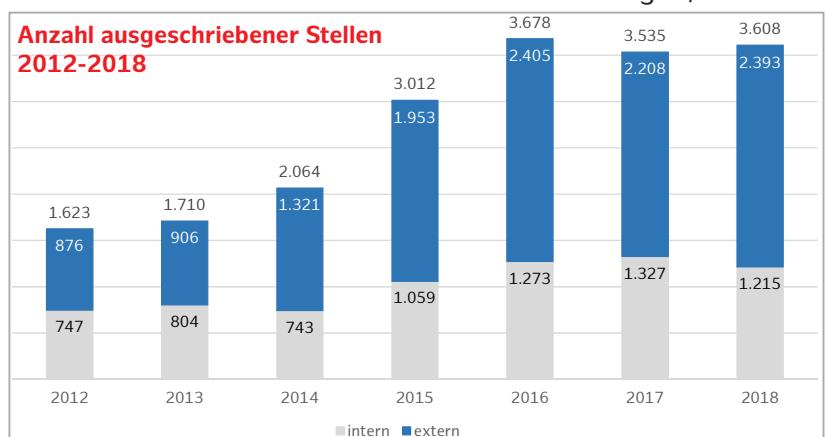
■ Zentrale Auswahlverfahren

Das Personalamt hat 2018 erneut große, zentrale Auswahlverfahren unterstützt und teilweise federführend durchgeführt. Die Erfahrung hat gezeigt, dass die hamburgische Verwaltung besonders erfolgreich bei der Rekrutierung ist, wenn sie koordiniert auftritt.

Für das Projekt „Neuorganisation der Kundenzentren“ wurden drei Auswahlverfahren für insgesamt 76 Stellen in der Sachbearbeitung durchgeführt. Hierzu gab es über 700 Bewerbungen und eine nahezu 100-prozentige Erfolgsquote bei der Stellenbesetzung. Für den Bereich des Parkraummanagements „Besser parken“ hat das Personalamt den Landesbetrieb Verkehr dabei unterstützt, 45 Stellen zu besetzen. Gezielte Marketingaktionen (zum Beispiel mit Hilfe von Flyern oder Radiospots) halfen, ausreichend geeignete Bewerbungen zu erhalten.

■ Stellenausschreibungen als zentrales Instrument der Personalgewinnung

Durchschnittlich 300 über das Personalamt veröffentlichte Stellen im Monat belegen, dass in den Behörden und Ämtern weiterhin ein hoher Bedarf an qualifiziertem Personal besteht. Die Erfolgsquote der Stellenausschreibungen folgt dem Vorjahrestrend und ist auf fast 80 Prozent leicht gestiegen. Die durchschnittliche Anzahl der Bewerbungen (auf eine Stelle) bleibt konstant.



Anzahl ausgeschriebener Stellen und Erfolgsstatistik gegliedert nach Berufskategorien 2015-2018

	2015		2016		2017		2018	
	Anzahl Stellen	Erfolgsquote	Anzahl Stellen	Erfolgsquote	Anzahl Stellen	Erfolgsquote	Anzahl Stellen	Erfolgsquote
Verwaltungskräfte	1.439	84,3%	1.745	77,8%	1.394	81,3%	1.599	82,9%
- davon Bürofach-/Bürohilfskräfte	872	86,4%	1.042	75,8%	895	81,2%	1.244	81,8%
Verwaltungsfachleute	567	81,1%	703	80,7%	499	81,4%	355	86,8%
Sozialpäd. Fachkräfte	544	76,3%	557	68,6%	323	76,2%	311	77,5%
Architekten/innen, Bauingenieure/innen	254	50,0%	302	51,0%	213	53,1%	242	68,2%
Gesundheitsberufe	90	71,1%	131	61,8%	87	75,9%	115	60,0%
Datenverarbeitungsfachleute	55	72,7%	67	76,1%	68	80,9%	105	76,2%
Techniker/innen, u. ä.	81	72,8%	60	83,3%	56	76,8%	85	82,4%
Ingenieure/innen, sonstige	102	83,3%	156	84,6%	70	64,3%	83	77,1%
Richter/innen, Staatsanwälte/innen	18	100,0%	12	100,0%	16	87,5%	35	91,4%
Pförtner/innen, Hauswartpersonal	12	66,7%	25	100,0%	32	68,8%	31	100,0%
Übrige Dienstleistungsberufe	65	92,3%	38	73,7%	23	82,6%	26	76,9%
Geistes- und naturwissenschaftliche Berufe	39	94,9%	45	84,4%	19	84,2%	25	92,0%
Bibliothekskräfte, Museumsfachleute	11	90,9%	19	94,7%	24	95,8%	21	85,7%
Haus-, Gewerbeverwaltung	34	88,2%	10	70,0%	19	78,9%	17	70,6%
Gärtner/innen, Gartenarbeiter/innen	7	42,9%	19	73,7%	31	58,1%	9	88,9%
Vollstreckungs-/Vollzugspersonal	33	81,8%	27	96,3%	21	100,0%	5	80,0%
Weitere Berufskategorien	135	80,7%	255	80,4%	282	82,6%	217	75,1%
Gesamt	2.919	79,0%	3.468	74,4%	2.678	77,7%	2.926	79,5%

Fachkräftestrategien

Ärztinnen und Ärzte: Marketing- und Imagekampagne der Ärztinnen und Ärzte der FHH „Ärzte. Aber anders“.

Im Öffentlichen Gesundheitsdienst sowie in weiteren Funktionen der FHH sind derzeit 242 Ärztinnen und Ärzte (ohne Not- und Tierärzte) beschäftigt. Bei einem Durchschnittsalter von über 50 Jahren werden bis 2026 77 Prozent der Ärztinnen und Ärzte altersbedingt ausscheiden. Gleichzeitig steigt die Herausforderung, qualifizierte Fachkräfte für eine Tätigkeit bei der FHH zu gewinnen. So konnten im Jahr 2018 nur 46,7 Prozent der Stellen erfolgreich besetzt werden.

Zur Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit der FHH kann seit 2016 eine Vergütung in Anlehnung an den Tarifvertrag für Ärzte der TdL erfolgen. Im Jahr 2018 wurde die Marketing- und Imagekampagne „Ärzte. Aber anders“ entwickelt. Für Authentizität nach außen und Identifikation nach innen wurde die bereits für die FHH-tätige Ärzteschaft eingebunden.

Ausschreibung von ärztlichen Stellen: Erfolgsstatistik nach ausgewählten Behörden/ Landesbetrieben

Behörde/Landesbetrieb	2015			2016			2017			2018		
	Anzahl Stellen	Erfolgsquote	Ø Bewerbungen	Anzahl Stellen	Erfolgsquote	Ø Bewerbungen	Anzahl Stellen	Erfolgsquote	Ø Bewerbungen	Anzahl Stellen	Erfolgsquote	Ø Bewerbungen
Bezirksämter	29	51,7%	4,5	45	55,5%	3,7	30	60,0%	3,7	22	45,5%	3,2
BGV; Institut für Hygiene	3	100,0%	4,3	3	0,0%	4,6	4	100,0%	3,5	7	42,9%	6,3
PÄD; ZAF/AMD	1	100,0%	1,0	2	50,0%	12,0	4	75,0%	4,8	5	80,0%	21,0
Sonstige	4	60,0%	1,0	9	33,3%	4,5	5	100,0%	2,4	15	46,7%	2,6
Gesamt	37	56,7%	4,0	59	49,2%	4,1	43	69,8%	3,6	45	46,7%	3,6

Die „Fachkräftestrategie Ärzte“ bündelt einzelne Maßnahmen zur Steigerung der Attraktivität und Konkurrenzfähigkeit der FHH am Arbeitsmarkt. Wesentlich hierfür sind der Aufbau und die Etablierung eines entsprechenden Arbeitgeberimages.

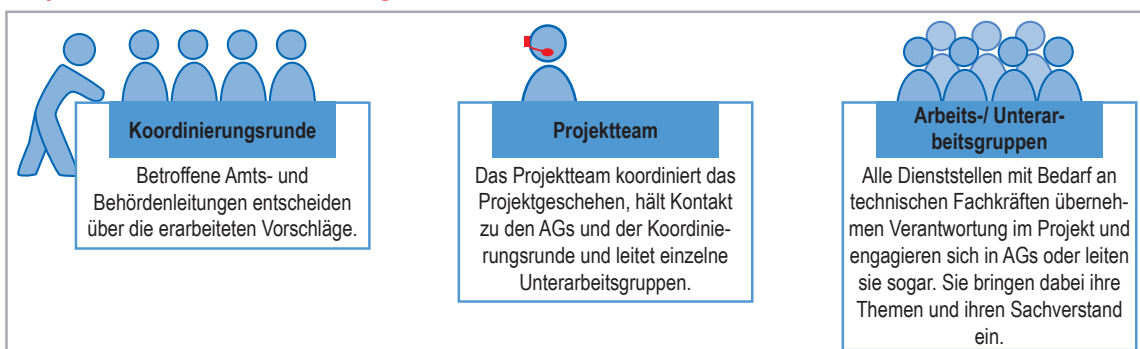


■ Technische Dienste

Die Ziele der Stadt Hamburg in den Bereichen Wohnungsbau und Infrastruktur, aber auch im Bereich von Umweltschutz und Energiewende werden abgesichert durch eine solide Fachkräftebasis in den technischen Diensten der Verwaltung. Um trotz bevorstehender Abgangswellen die Basis von derzeit fast 3.000 Beschäftigten der konstant zu halten, müssen bis 2026 über 1.300 neue Fachkräfte der Bereiche Architektur, Technik und Ingenieurwesen eingestellt und dauerhaft gebunden werden. Die BSW hat hier die Federführung. Für die drei relevanten Säulen Personalmarketing, Arbeitgeberattraktivität und Qualifizierung wurden verschiedene Maßnahmen erarbeitet. Während des dreijährigen Projektzeitraums werden erste konkrete Maßnahmen umgesetzt und bewertet. Die Positionierung der Stadt Hamburg nicht nur als Auftraggeber, sondern auch als Arbeitgeber ist ein Schwerpunkt im Projekt.²

Die Öffnung der Verwaltung und die Orientierung an den Bedürfnissen der Zielgruppe erfordern neue Ansätze beim Werben um die Talente. Diese Ansätze bilden den Schwerpunkt der zweiten Projekthälfte und werden beispielhaft durch die verstärkte Nutzung der sozialen Medien für Ausschreibungen und die Beschleunigung von Auswahlverfahren durch digitalisierte Prozesse pilotiert.

Projektstruktur Fachkräftestrategie Technische Berufe



² www.hamburg.de/hamburg-baut-auf-dich

■ IT

In einer großen Einstellungsoffensive wurden zusätzlich rund 50 IT-Fachkräfte zur Umsetzung der Digitalisierungsstrategie der Stadt und der einzelnen Behörden gewonnen. Ab 2019 entwickelt das Personalamt in Kooperation mit dem Amt für IT und Digitalisierung (ITD) eine spezifische IT-Fachkräftestrategie. Das Programm zur Gewinnung von IT-Trainees wird ausgebaut.

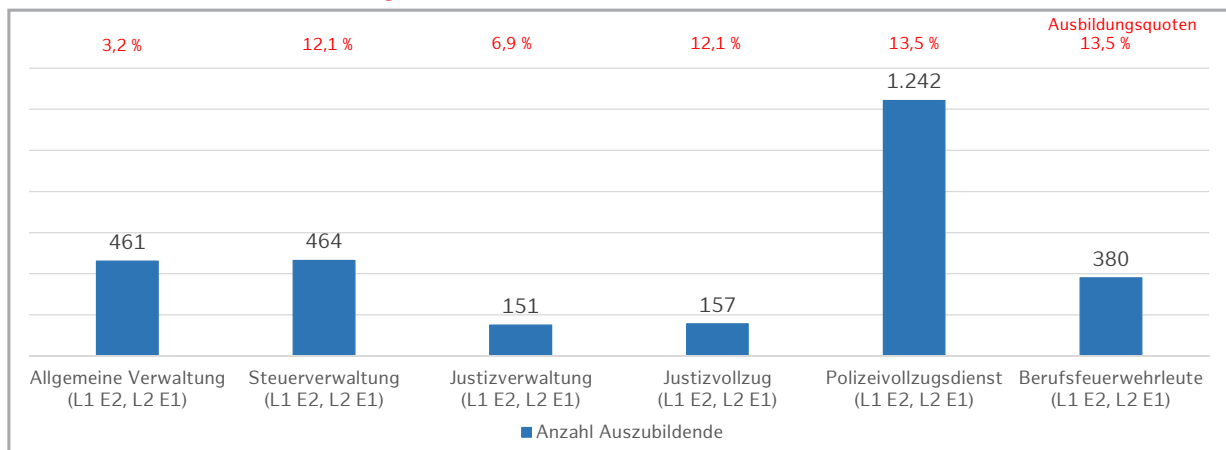
■ Ausbildung

Die hamburgische Verwaltung bietet jungen Menschen verschiedene Wege zum Einstieg in die Verwaltung. Dazu gehören Praktikums-Angebote, die Schaffung neuer Ausbildungsberufe wie bei der Feuerwehr³ oder Kooperationen mit Hochschulen wie mit der Evangelischen Hochschule des Rauhen Hauses auf dem Gebiet der Sozialen Arbeit⁴.

Ausbildung ist die zentrale Maßnahme, um junge Menschen für den Arbeitgeber Hamburg zu gewinnen. Die Vergleichszahlen zeigen, dass verstärkte Nachwuchskräftegewinnung und erhöhte Ausbildungskapazitäten seit 2013 Erfolge aufweisen. Der Anteil der unter 35-Jährigen steigt auf rund 20 Prozent aller Beschäftigten (2013: 18,7 Prozent). In allen Bereichen der Hamburger Verwaltung wird vermehrt ausgebildet. Zum 31.12.2018 waren 4.829 Auszubildende verschiedener Jahrgänge in der Hamburger Verwaltung beschäftigt, das bedeutet eine Steigerung um 532 Auszubildende gegenüber dem Vorjahr. Davon wurden 1.494 Auszubildende neu eingestellt.

Überdurchschnittlich stark stieg die Zahl der Auszubildenden in den Bereichen Polizeivollzugsdienst, Justizverwaltung und Feuerwehr. Alle geeigneten Nachwuchskräfte wurden nach erfolgreicher Ausbildung übernommen.

Nachwuchskräfte nach Ausbildungsbereichen



³ Die Feuerwehr hat 2018 erstmalig zwei Ausbildungslehrgänge zum Berufsfeuerwehrmann/Berufsfeuerwehrfrau (in der Terminologie der IHK „Werkfeuerwehrmann“) gestartet, die sich auch an Schulabgängerinnen und Schulabgänger richten.

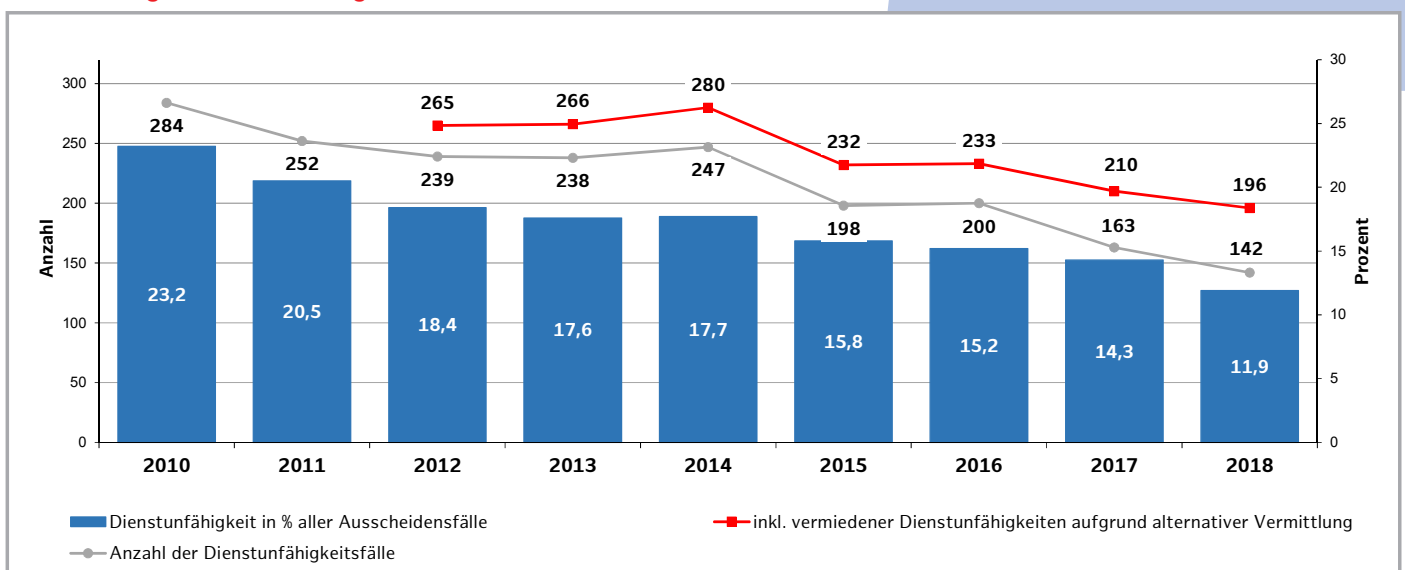
⁴ Seit 2017 wird ein Pilotprojekt durchgeführt (vgl. Personalbericht 2018, Drs. 21/ 13830, S. 50f.), mit dem Ziel, Bedarfe und Erfahrungen für einen Dualen Studiengang Soziale Arbeit für die FHH zu sammeln. Parallel wurde ein dualer Studiengang entwickelt und mit der Evangelischen Hochschule Rauhes Haus ein Partner gefunden. Ab dem Wintersemester 2020 soll ein erster Studienjahrgang beginnen.

Vorhandene Potenziale nutzen

Ein weiterer Fokus der Fachkräftestrategien liegt auf der Erhaltung der Leistungsfähigkeit der vorhandenen Beschäftigten (*siehe Kapitel Gesundheit*).

So bemüht sich die hamburgische Verwaltung intensiv darum, für beschäftigungsfähige Menschen, die aufgrund ihrer gesundheitlichen Situation von Dienstunfähigkeit bedroht sind, eine alternative Weiterbeschäftigung zu finden und damit den Ruhestand und damit verbundene Nachteile zu vermeiden. Die Anzahl der im Berichtsjahr 2018 betreuten Beamtinnen und Beamten ist leicht auf 72 gesunken. Im gleichen Zeitraum konnten die Vermittlungen dieser Personengruppe jedoch auf 54 Umsetzungen, Versetzungen oder Abordnungen zur Vermeidung des vorzeitigen Ruhestandes gesteigert werden.

Entwicklung der Dienstunfähigkeit bei Beamtinnen und Beamten



The background features several large, overlapping, organic blue shapes on a light gray background. These shapes are reminiscent of liquid droplets or soft-edged circles. A solid dark blue horizontal bar is located at the very bottom of the image.

Digitalisierung

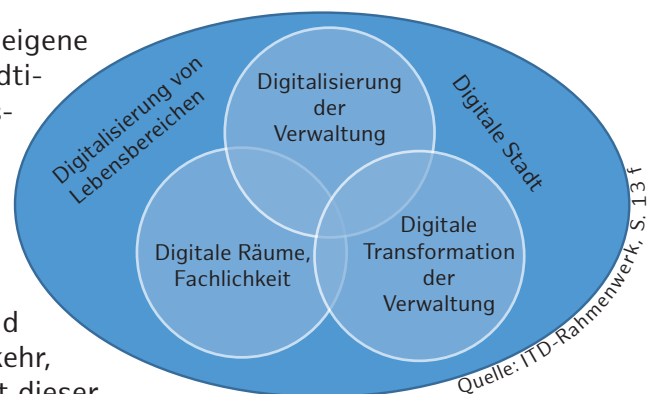
Kulturwandel
steuern und leben

3 Digitalisierung – Kulturwandel steuern und leben

Strategisches Kernziel des Senats ist es, das Wachstum der Stadt so zu gestalten, dass Hamburg eine attraktive Stadt mit einer hohen Lebensqualität für die Bürgerinnen und Bürger bleibt. Ein Schwerpunkt dabei ist die Nutzung der Chancen der Digitalisierung: Verwaltungskundinnen und -kunden – Bürgerinnen und Bürger, aber auch Unternehmen, die Wissenschaft, zivilgesellschaftliche Akteure – werden zum Ausgangspunkt digitaler Prozesse. Sie erwarten, dass ihnen die Dienstleistungen der Verwaltung auch digital angeboten und schnell, transparent und unkompliziert erbracht werden. Der digitale Wandel erfordert erweiterte und teils neue Kompetenzen und auch andere Formen der Zusammenarbeit in den Arbeitsbereichen und zwischen den Behörden und Ämtern. Digitalisierung ist daher mehr als technologischer Fortschritt. Das Personalmanagement ist vor diesem Hintergrund ein Treiber und wichtiger Mitgestalter bei der Umsetzung der Digitalisierung.

Die Digitalisierung bietet vielfältige Chancen. Sie kann dann erfolgreich sein, wenn es Menschen gibt, die den Veränderungen gegenüber offen sind, die mit Technik umgehen und mit ihrer Hilfe Arbeitsprozesse effizienter gestalten können. Gleichzeitig bedarf es auch Veränderungen in den Köpfen und in der Kultur der Organisation.

Alle Behörden und Ämter sind aufgerufen, ihre eigene digitale Strategie zu entwickeln, die in eine städtische Digitalstrategie einfließt. Die „Digitale Transformation“, verstanden als umfassende und ganzheitliche Veränderung der Organisation, ihrer Prozesse, Arbeitsweisen und Kultur, bildet neben der „Digitalisierung der Verwaltung“, das heißt der nutzerorientierten elektronischen, papierlosen Abbildung von Geschäftsprozessen, und der digitalen Ausrichtung der Fachlichkeit (Verkehr, Wissenschaft, Kultur etc.) das dritte Kernelement dieser Digitalisierungsstrategie.



Die Staatsrätinnen und Staatsräte haben sich im Januar 2019 zu den Veränderungsbedarfen der Verwaltung im Digitalisierungsprozess positioniert. Darin heißt es: „Die Staatsrätinnen und Staatsräte sind sich klar darüber, dass die Digitalisierung für die Verwaltung eine, wenn nicht die zentrale Zukunftsaufgabe ist. Sie unterstützen ausdrücklich den damit verbundenen Wandel in ihren Behörden, Bezirken und Landesbetrieben durch neue Denkweisen, eine noch offenere Kommunikation und die Etablierung einer Fehlerkultur, die Fehler im Entwicklungsprozess zulässt und innovatives Ausprobieren ausdrücklich unterstützt.“

Um zu unterstreichen, dass Digitalisierung kein ausschließlich technisches Thema ist, arbeiten die drei großen Intendanzbereiche der Verwaltung – IT (Amt für IT und Digitalisierung der Senatskanzlei (ITD)), Organisation (Finanzbehörde, Hamburgweite Dienste und Organisation) und Personal (Personalamt) – als strategische Partner eng zusammen.

MENSCH.

DIGITALISIERUNG

DIGITALISIERUNG

DIGITALISIERUNG

DIGITALISIERUNG

DIGITALISIERUNG

DIGITALISIERUNG

DIGITALISIERUNG

Zum Auftakt haben die drei Bereiche im Sommer 2018 eine Veranstaltung unter dem Titel „Mensch.Digitalisierung“ für die Zielgruppe der Funktionsträgerinnen und -träger aus den Bereichen Organisation, Personal und IT in den Behörden, Ämtern und Landesbetrieben durchgeführt. Ziel war es, zu verdeutlichen, dass es sich bei der Digitalisierung um eine gemeinsame Aufgabe handelt, zu der jenseits der digitalen Gestaltung von Arbeitsprozessen auch die Veränderung der Behördenkulturen und die Erprobung und Einübung neuer Arbeitsformen gehört. Die Leitungen der drei federführenden Bereiche haben

weitere Maßnahmen und Veranstaltungsformate verabredet, um die Zusammenarbeit fortzusetzen und zu intensivieren. Eine zweite Veranstaltung „Mensch.Digitalisierung“ fand in 2019 bereits statt.

Rahmenbedingungen und Treiber für Kulturveränderung

Ein Treiber und wichtiges Handlungsfeld der Digitalisierung ist für die hamburgische Verwaltung die demografische Entwicklung und Situation auf dem Arbeitsmarkt.

Die Attraktivität des Arbeitgebers Freie und Hansestadt Hamburg macht sich auch an Faktoren fest wie einer zeitgemäßen Büroausstattung, einer offenen Zusammenarbeits- und Führungskultur, der selbstverständlichen Nutzung der digitalen Medien, einer fortschrittlichen und nutzergerechten IT-Landschaft sowie modernen und flexiblen Arbeitsformen, die dem gestiegenen individuellen Bedürfnis nach Selbstbestimmung und Zeitsouveränität gerecht werden. Gleichzeitig müssen die Mitarbeitenden durch Qualifizierungsangebote für die Digitalisierung „fit“ gemacht werden. Wenn Digitalisierungsprozesse gut umgesetzt werden, wenn sie vom Kunden und auch von den betroffenen Beschäftigten aus gedacht werden und wenn Wert darauf gelegt wird, dass die Beschäftigten durch gute Qualifizierungsangebote „mitgenommen werden“, kann das Versprechen einer im Zuge der Digitalisierung humaneren und gesundheitsförderlichen Gestaltung der Arbeit eingelöst werden.

Personalmanagement als Mitgestalter der Digitalisierung

Das Personalmanagement will dazu beitragen, dass die Chancen der Digitalisierung genutzt werden. Die Begleitung und Entwicklung der Führungskräfte ist hierfür ein Schlüssel: Insbesondere Führungskräfte sind in ihrer Rolle als diejenigen gefragt, die die Innovation treiben, die Chancen der Digitalisierung zu verstehen und zu kommunizieren suchen, die Potenziale für ihren Verantwortungsbereich ausloten, aber auch wahrgenommene Risiken besprechbar machen. Daneben sind sie gefordert, ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern nicht nur Orientierung zu geben und Leitlinien aufzuzeigen, sondern auch Entwicklungs- und Gestaltungsspielräume zu eröffnen. Die Angebote der Führungskräfteentwicklung und -qualifizierung, zum Beispiel in der Hanse-Akademie für Führung und Management, richten sich an diesen anspruchsvollen und fordernden Anforderungen aus.

Handlungsdimensionen des Personalmanagements im Hinblick auf die Digitalisierung der Verwaltung

■ Digitale Kompetenzen

Lebenslanges Lernen und die Entwicklung digitaler Kompetenzen sind Schlüssel für die Innovationskraft und Modernität der Verwaltung. Lernen wird künftig noch wichtiger: Tätigkeiten werden sich verändern, neue Berufsbilder werden entstehen. Neben Digitalisierungskompetenzen im engeren Sinne geht es auch darum, die Offenheit gegenüber dem Neuen zu fördern. Obwohl die meisten Beschäftigten die digitalen Services in ihrer Freizeit und zur Gestaltung ihrer privaten Angelegenheiten mehr oder weniger intensiv nutzen, gibt es im dienstlichen Kontext vielfach Hemmschwellen, gewohnte Bahnen zu verlassen und neue Techniken, die die Zusammenarbeit und Kommunikation bereits heute unterstützen können, auszuprobieren. Hier gilt es, Mut zu machen, für Führungskräfte, durch gutes Beispiel voranzugehen und Experimentierräume zu schaffen, in denen das Neue ausprobiert werden kann.

Verschiedene Behörden bieten inzwischen solche Räume und Formate an, zum Beispiel die Finanzbehörde, das Personalamt und die BSB. Behördenübergreifend steht der vom ZAF im Schanzenviertel angemietete „Denkraum“ zur Verfügung. Die BGV beschäftigt sich unter dem Titel „fit4digital“ intensiv mit den IT-Kompetenzen der Beschäftigten und hat in diesem Zusammenhang unter anderem eine Beschäftigtenbefragung durchgeführt. Entstanden sind neue Angebote, zum Beispiel ein „Digi-Frühstück“.

Die BASFI ist Pilotbehörde des bundesweiten Projekts „FührDiV“. In einem sogenannten „social lab“ werden moderne Arbeitsmethoden getestet, Fragen rund um „moderne Führung“ diskutiert und ein Austausch mit anderen Pilotbehörden in anderen Ländern und Kommunen organisiert.

Das Zentrum für Aus- und Fortbildung (ZAF) bietet vielfältige Veranstaltungen rund um die Digitalisierung an. Seit 2019 gibt es die Möglichkeit, durch den Besuch gezielter Veranstaltungen ein Digitalisierungszertifikat auf drei verschiedenen Stufen (Levels) zu erwerben. Die

Struktur der Zertifizierung - 3 Reihen



angebotenen Module werden im Sinne eines dynamischen Kompetenzmanagements laufend fortentwickelt. 2018 wurden im ZAF insgesamt 438 Veranstaltungen mit knapp 4.400 Teilnehmenden zur Digitalisierung angeboten beziehungsweise durchgeführt. Aspekte rund um die Digitalisierung finden auch Eingang in die Konzeption der Ausbildung in der hamburgischen Verwaltung. Das ZAF ist im Rahmen seiner Zuständigkeit für die Ausbildung hierüber in einer intensiven Diskussion mit der für die Bachelor-Ausbildung zuständigen Hochschule für Angewandte Wissenschaften. Auch die Verwaltungsschule im ZAF greift die Digitalisierung inhaltlich und didaktisch in ihrer Unterrichtsgestaltung auf.



■ Neue Formen der bereichsübergreifenden Zusammenarbeit

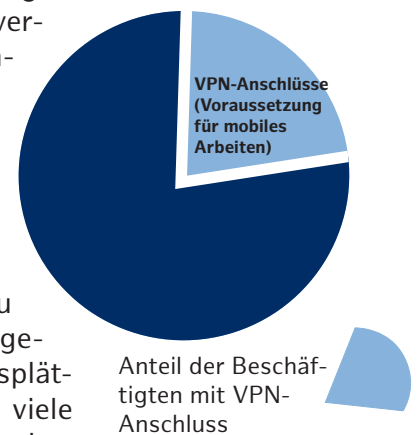
Die Prämisse der konsequenten Nutzer- und Kundenorientierung hat erhebliche Auswirkungen auf die Kommunikation und Zusammenarbeit, mit den Verwaltungskundinnen und -kunden sowie innerhalb von Teams und zwischen Organisationsbereichen. Künftig wird die Zusammenarbeit stärker bereichs- und behördenübergreifend auszugestalten sein. Die aus Kundensicht nicht relevante Binnengliederung und organisatorische Aufgliederung der Verwaltung wird mehr und mehr durch gemeinsames Agieren und die konsequente Umsetzung des Grundsatzes „one face to the customer“ abgelöst. Ein praktisches Beispiel ist das Projekt „Kinderleicht zum Kindergeld“.

■ Moderne und flexiblere Arbeitsformen

Im Kontext der Digitalisierung wird die klassische Linienarbeit durch projektartiges Arbeiten mehr und mehr erweitert. Neben formalen Projekten etabliert sich in der Praxis eine Vielzahl von „Zwischenformen“. Der Nutzen liegt in der Möglichkeit der schnellen, pragmatischen und unbürokratischen Reaktion auf aktuelle Anforderungen. Das Projekt Wissenscenter (PWC) in der Finanzbehörde berät zum professionellen Projektmanagement und vermittelt Projekt-Know-How. Das PWC berät auch zu neuen Arbeitsformen wie agiles Arbeiten, Scrum oder Design Thinking.

Die Digitalisierung bietet die Möglichkeit flexibler Arbeitszeiten und -orte. Bereits 2010 war den Dienststellen auf der Grundlage einer Vereinbarung mit den Spitzenorganisationen der Gewerkschaften die Möglichkeit eröffnet worden, die Arbeitszeit flexibler zu gestalten und insbesondere die Kernarbeitszeit als festen Anwesenheitszeitraum deutlich zu reduzieren. Hiervon hat ein großer Teil der Dienststellen Gebrauch gemacht. Der Einsatz der elektronischen Zeiterfassung eZeit ermöglicht es den Beschäftigten, ihre Arbeitszeit flexibler über den Tag zu verteilen und durch „Ausstempeln“ die Erledigung privater Angelegenheiten oder Wahrnehmung von Arztterminen auch während des Arbeitstages zu dokumentieren.

Neben der bereits seit 2001 in der hamburgischen Verwaltung praktizierten alternierenden Telearbeit etabliert sich mehr und mehr das mobile Arbeiten. Dabei handelt es sich um die Möglichkeit, unabhängig vom festen Arbeitsplatz in der Dienststelle zu arbeiten, ggf. auch anlassbezogen und ohne formale, auf Dauer angelegte Vereinbarung. Von den insgesamt rund 41.000 Büroarbeitsplätzen, an denen IT-gestützt gearbeitet wird, sind inzwischen sehr viele mit Notebooks ausgestattet. Im Rahmen der regelmäßigen Ersatzbeschaffungen werden „stationäre“ Desktops mehr und mehr durch mobile Notebooks ersetzt. Mehr als 12.000 Beschäftigte verfügen über sogenannte VPN-Anschlüsse und damit über die technische Voraussetzung für das flexible mobile Arbeiten (Stand 01.04.2019).



■ Kulturwandel

Eine erfolgreiche und nachhaltige Digitalisierung der hamburgischen Verwaltung erfordert neben der technischen Entwicklung auch Veränderungen in Einstellungen und Haltungen von Führungskräften und Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und bedeutet an der einen oder anderen Stelle einen kulturellen Wandel. Neue Formen der bereichsübergreifenden Zusammenarbeit, stärkere Selbstverantwortung und konsequente

Kundenorientierung bedeuten auch eine Neuausrichtung von Werten und berühren auch die berufliche Identität, wenn „alte“ und „neue“ Werte vermeintlich oder tatsächlich in Widerstreit geraten, zum Beispiel wenn Berechenbarkeit und Planbarkeit durch das Erfordernis schnellen, agilen Handelns in Frage gestellt werden, oder wenn der Wert größtmöglicher Fehlerfreiheit durch Ausprobieren im Rahmen von Design-Thinking-Prozessen herausgefordert wird.

In vielen Behörden und Ämtern gibt es Aktivitäten, um die Digitalisierung unter dem Aspekt des Kulturwandels zu begleiten und aktiv zu gestalten. Allen Herangehensweisen ist gemein, die Aspekte „Werte“ und „Organisationskultur“ bewusst und offensiv zu thematisieren und bereichs- und hierarchieübergreifend zu diskutieren. So arbeiten zum Beispiel in der BIS rund 40 Fach- und Führungskräfte aus allen Ämtern der Behörde und dem Landesbetrieb Verkehr in einem „Think Tank Arbeit 4.0“. In der BWVI unterstützen aus Beschäftigten unterschiedlicher Fachlichkeit gebildete sogenannte „Cross Teams“ den Prozess der Erstellung der Digitalisierungsstrategie des Hauses. Im Personalamt wurde ein „Kulturnetzwerk“ aus Freiwilligen aller Ämter und der Betriebe des Amtes gegründet, das sich zum Beispiel mit neuen Formen der Zusammenarbeit und den mit der Digitalisierung in Verbindung stehenden Wertefragen auseinandersetzt.

Das oben bereits genannte Projekt „FührDiv“ der BASFI beschäftigt sich ebenfalls mit dem Kulturwandel.

Ein Beispiel eines behördenübergreifenden Netzwerkes ist der sogenannte „Orga-Think-Tank“ (OTT). Es handelt sich dabei um eine Gruppe von etwa 50 meist jüngeren Kolleginnen und Kollegen aus 30 Dienststellen, die mithilfe neuer Methoden wie Design-Thinking oder Barcamps Ideen für eine Weiterentwicklung der Verwaltung generieren. Die Ergebnisse des OTT werden regelmäßig im Kreise der Organisationsleitungen der Behörden und Ämter präsentiert und diskutiert. Im Jahr 2018 hat der OTT zum Beispiel Veranstaltungen zum Thema Fehlerkultur, eine Barcamp unter dem Motto „STAAT-UP – Wie stellt Ihr Euch die Verwaltung der Zukunft vor?“ und eine „Digi-Rallye“ zu verschiedenen aktuellen Digitalisierungsvorhaben der FHH durchgeführt.

The page features several blue geometric shapes: a triangle in the top-left corner, a large square in the bottom-left corner, a vertical rectangle on the right edge, and a horizontal rectangle in the bottom-left corner. A dark blue horizontal bar spans the entire bottom of the page.

Gesundheit

Ein hohes Gut

4. Gesundheit – ein hohes Gut

**„Jahrtausendlang hadern Menschen mit den Grenzen ihrer physischen Kräfte. Im 21. Jahrhundert werden sie mit den Grenzen ihrer psychischen Kräfte konfrontiert.“
(Bernhard Badura, Universität Bielefeld)**

Für die hamburgische Verwaltung stellt die Gesundheit ihrer Beschäftigten einen hohen Wert dar. Als ein Zustand körperlichen, seelischen und sozialen Wohlergehens ist sie Voraussetzung für Lebensqualität, Motivation und Leistungsfähigkeit. Mit der Zielsetzung, diese zu erhalten und zu stärken, sowie die Menschen bestmöglich in ihrem Arbeitsumfeld zu unterstützen, ist das Betriebliche Gesundheitsmanagement (BGM) seit mehr als 15 Jahren ein zentrales Handlungsfeld des strategischen Personalmanagements. Dabei entwickelt der Senat Strukturen und Prozesse, die die gesundheitsförderliche Gestaltung von Arbeit und Organisation und die Befähigung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zum gesundheitsförderlichen Verhalten begünstigen. Die Betriebliche Gesundheitsförderung (BGF)¹, das Betriebliche Eingliederungsmanagement (BEM), der Arbeitsschutz und insbesondere die Durchführung von Gefährdungsbeurteilungen sowohl psychischer als auch physischer Belastungen sowie die Sucht- und Sozialberatung sind die Pfeiler des BGM der FHH. Zudem bieten das Zentrum für Aus- und Fortbildung und die Behörden und Ämter eine Vielzahl von Fortbildungsformaten und anderen Veranstaltungen zum Thema Gesundheit an.



Bewertung des Krankenstandes im Vergleich

Der Krankenstand der Beschäftigten in der hamburgischen Verwaltung wird in der öffentlichen Diskussion zum Teil als besonders hoch eingeschätzt. Aufgrund von Unterschieden in der Erhebung und Berechnung sowie hinsichtlich der betrachteten Grundgesamtheit² ist der Vergleich, beispielsweise mit den Daten der Krankenkassen, aber auch mit anderen öffentlichen Verwaltungen, jedoch nicht ohne weiteres möglich.

Zum Zweck des Vergleichs mit den Ergebnissen der Gesundheitsberichte anderer Organisationen (zum Beispiel von Krankenkassen und Bundesministerien sowie großer Unternehmen) wird für die hamburgische Verwaltung eine „Vergleichende Arbeitsunfähigkeitsquote“ berechnet.³ Hierbei werden analog zu der Erhebung der Krankenkassen Fehlzeiten erst ab vier Tagen einbezogen und dabei nicht Arbeitstage, sondern Kalendertage berücksichtigt.

Die Vergleichende Arbeitsunfähigkeits-(AU-)Quote der hamburgischen Verwaltung betrug im Berichtsjahr 2018 7,1 Prozent.

¹ Zu einzelnen Maßnahmen der Betrieblichen Gesundheitsförderung siehe SKA 21/13594

² In den jährlichen Gesundheitsreports der Krankenkassen werden ebenfalls Krankheitskennzahlen wie z.B. eine Betroffenenquote (dort: Arbeitsunfähigkeitsquote) der Versicherten ausgewiesen. Dabei ist zu berücksichtigen, dass bei den Krankenkassen die Kurzzeiterkrankungen von bis zu drei Tagen in der Regeln nicht erfasst werden.

³ Dennoch verbleiben Unterschiede zu der Erhebung und Berechnung von Arbeitsausfällen durch andere Institutionen. Siehe die ausführliche Darstellung des Krankenstandes im Vergleich im Personalbericht 2017, S. 75-76

Fehlzeitenkennzahlen für Vergleiche

	Fehlzeitenquoten
Berücksichtigung aller gefehlten Arbeitstage	9,3%
Berücksichtigung aller gefehlten Kalendertage	8,4%
Vergleichende Arbeitsunfähigkeitsquote	7,1%

Die vergleichende Arbeitsunfähigkeits-(AU-)Quote der hamburgischen Verwaltung ist im Berichtsjahr 2018 im Vergleich zum Vorjahr um 0,2 Prozentpunkte

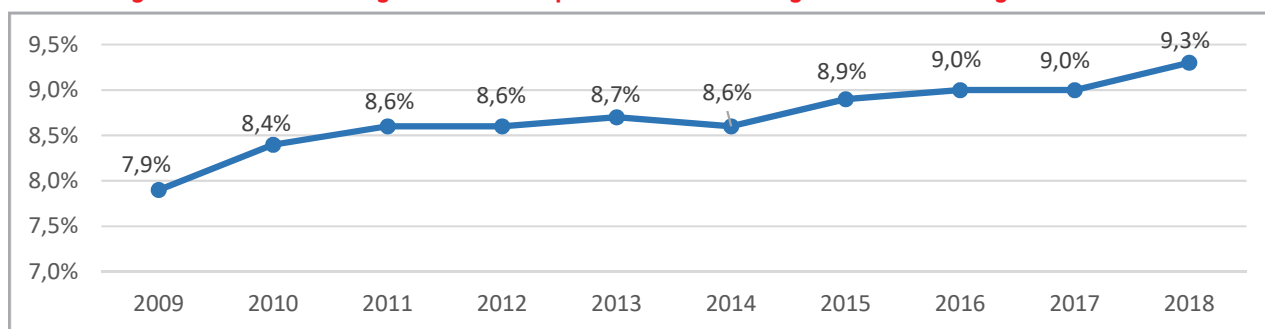
gestiegen und lag bei 7,1 Prozent. Die Fehlzeitenquote der AOK-Versicherten betrug laut dem Fehlzeiten-Report 2019 im Jahr 2018 5,5 Prozent und verzeichnete damit ebenfalls einen Anstieg um 0,2 Prozentpunkte. Für den gleichen Zeitraum weist dieser Report für die Branche Öffentliche Verwaltung/Sozialversicherung eine Krankheitsquote von 6,6 Prozent aus⁴.

Gesamte krankheitsbedingte Fehlzeiten

Der Schwerpunkt der Fehlzeitenanalyse liegt auf den gesamten krankheitsbedingten Fehlzeiten, welche sowohl bezahlte als auch unbezahlte Fehltage umfassen. Durch diese Darstellung wird insbesondere der durch krankheitsbedingte Fehlzeiten entstehende Ressourcenverlust deutlich.

Die Quote der gesamten krankheitsbedingten Fehlzeiten in der hamburgischen Verwaltung ist im Berichtsjahr 2018 um 0,3 Prozentpunkte auf 9,3 Prozent gestiegen. In diesem Wert sind auch die Langzeiterkrankten berücksichtigt, einschließlich derjenigen, die aus der Lohnfortzahlung herausgefallen sind. In der Quote der krankheitsbedingten Fehlzeiten sind die Lehrkräfte an staatlichen allgemeinbildenden sowie an staatlichen beruflichen Schulen nicht enthalten.

Entwicklung der krankheitsbedingten Fehlzeitenquoten in der hamburgischen Verwaltung

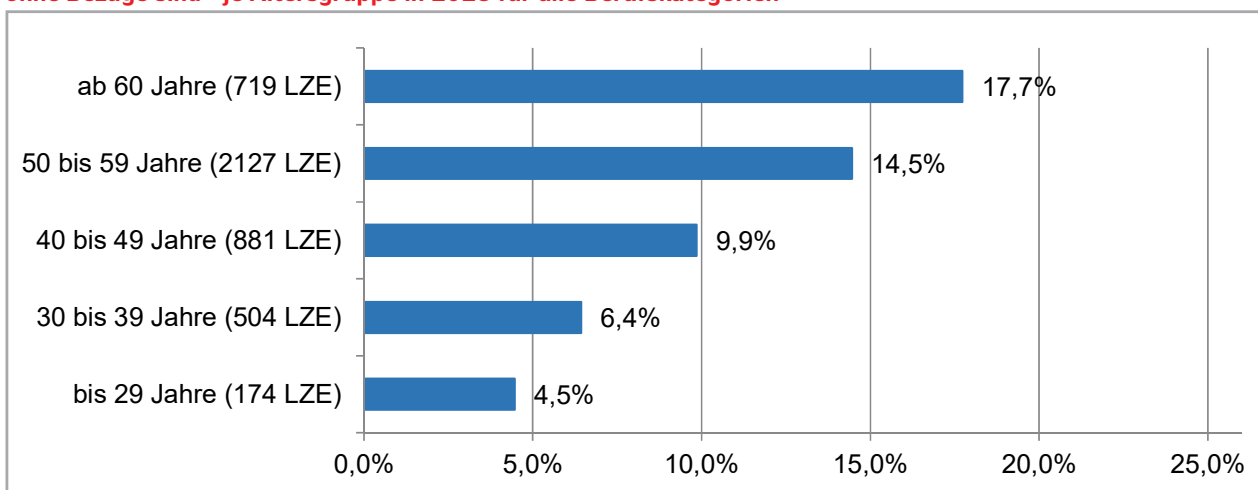


Die Höhe der Fehlzeitenquote wird von der Dauer und Häufigkeit der Erkrankungen beeinflusst. Nahezu 40 Prozent aller krankheitsbedingten Fehltage werden durch Langzeiterkrankungen mit einer Dauer von mehr als 30 Arbeitstagen verursacht. Dabei steigen die Fehlzeiten mit zunehmendem Alter der Beschäftigten an.

Nachfolgende Abbildung (rechts oben) zeigt die Anteile der Langzeiterkrankten. Es ist erkennbar, dass Langzeiterkrankungen in der Altersgruppe „ab 60 Jahre“ am häufigsten auftreten.

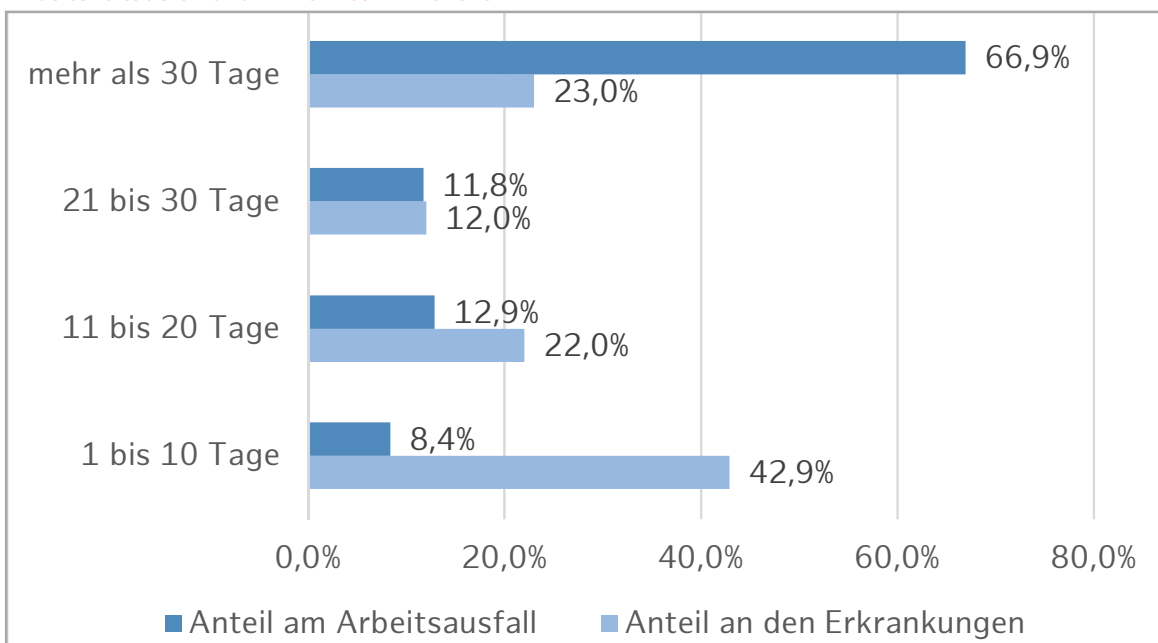
⁴ Vgl. Pressemitteilung des AOK-Bundesverbandes zum Fehlzeitenreport 2019 vom 17. September 2019.

Anteile Langzeiterkrankter am statistischen Personalbestand sowie der Beschäftigten, die wegen längerer AU ohne Bezüge sind - je Altersgruppe in 2018 für alle Berufskategorien



Mehr als zwei Drittel des gesamten krankheitsbedingten Arbeitszeitausfalls entfiel auf 23 Prozent der Beschäftigten, die aufsummiert mehr als 30 Tage fehlten. Über 40 Prozent aller Erkrankten sind 2018 10 Tage und weniger krankheitsbedingt ausgefallen.

Arbeitszeitausfall und Erkrankte in Prozent



Die ansteigenden krankheitsbedingten Fehlzeiten der letzten Jahre können nicht zufrieden stellen. Nicht nur in der hamburgischen Verwaltung, sondern in weiten Teilen der deutschen Arbeitswelt gibt es entsprechende Entwicklungen.

Krankheitsbedingte Fehlzeiten können vielfältige Ursachen haben. Private Krisen können die Gesundheit ebenso beeinträchtigen und gefährden wie Probleme am Arbeitsplatz. So sind Ausfallzeiten nur zum Teil betrieblich beeinflussbar. Gleichwohl muss es im Arbeitgeberinteresse liegen, alle zur Verfügung stehenden Möglichkeiten auszu-schöpfen, um den Krankenstand zu senken.

Auch wenn nicht selten mehrere Faktoren ursächlich für Krankheiten sind und eine Reduktion der Fehlzeiten durch einen Arbeitgeber deshalb nicht durch einfache Maßnahmen zu erreichen ist, ist es doch unerlässlich, Analysen über die Hauptursachen von Fehlzeiten durchzuführen. Das Personalamt als für das zentrale BGM der Stadt zuständige Behörde hat daher Kontakt mit den gesetzlichen Krankenkassen aufgenommen, bei denen Beschäftigte der FHH in relevanter Zahl versichert sind, um über anonymisierte und aggregierte Berichte Informationen über die wesentlichen Ursachen von Krankmeldungen zu erhalten. Die Auswertung der Berichte ist noch nicht abgeschlossen. Die ersten Ergebnisse lassen darauf schließen, dass die Haupt-Krankheitsursachen, vergleichbar der privaten Arbeitswelt, neben Erkrankungen des Atemsystems (Atemwegserkrankungen) vor allem Muskel-Skelett-Erkrankungen sowie psychische Erkrankungen sind.

Zu einem vollständigen und umfassenden Fehlzeitenmanagement gehört schließlich für die besonders gravierenden Fälle im Sinne des „ultima-ratio“-Gedankens auch ein professionelles Trennungsmanagement, das heißt die Durchführung von Kündigungsverfahren. Der öffentliche Arbeitgeber ist hier traditionell auch vor dem Hintergrund personalfürsorgerischer Erwägungen zurückhaltend. Gleichwohl gibt es Fälle, in denen eine Kündigung sachgerecht oder geboten ist. Das Personalamt bietet seit einiger Zeit im Rahmen des sogenannten „Gesprächszirkels Arbeitsrecht“ für die Dienststellen Beratung und Austausch dazu an, wann und wie auch im „Konzern Hamburg“ – mit seinen vielfältigen Möglichkeiten der Erprobung alternativer Verwendungen von Beschäftigten mit hohen Fehlzeiten – Kündigungsverfahren mit Aussicht auf Erfolg und rechtssicher durchgeführt werden können. Dieses Beratungsangebot wird sehr gut angenommen.

Gefährdungsbeurteilungen

Neben der Analyse krankheitsbedingter Fehlzeiten sind die Gefährdungsbeurteilungen physischer und psychischer Belastungen ein zentrales Tool gesundheitsgefährdende Bedingungen zu erkennen und gesundheitsförderliche Arbeitsbedingungen konsequent weiter zu entwickeln. Durch transparente Prozesse bei der Durchführung von Gefährdungsbeurteilungen bietet sich darüber hinaus die Möglichkeit, alle Beschäftigten im Hinblick auf gesundheitsförderliche und -gefährdende Einflussfaktoren aufmerksam zu machen.

Die Durchführungen von Gefährdungsbeurteilungen physischer und psychischer Belastungen ist gemäß § 5 Arbeitsschutzgesetz verbindlich vorgeschrieben.

Gefährdungsbeurteilungen psychischer Belastungen sind Anlass, Themen wie Kommunikation, Arbeitsorganisation und Führung unter dem Gesichtspunkt ihrer Wirkung auf die Motivation und Gesundheit der Beschäftigten zu diskutieren. Die Erhebungen – zumeist als freiwillige Befragungen ausgestaltet – geben Hinweise darauf, in welchen Organisationsbereichen welche Themen von besonderer Bedeutung sind. Auf dieser Basis werden vertiefende Workshops durchgeführt, mit dem Ziel, konkrete, von den Beschäftigten als potenzielle Gefährdungen ihrer Gesundheit wahrgenommene Belastungen zu identifizieren, gemeinsam Lösungen zu erarbeiten und umzusetzen. Gefährdungsbeurteilungen tragen auch dazu bei, die Führungskräfte im Hinblick auf

gesundheitsförderliche und -gefährdende Einflussfaktoren auch des eigenen Führungsverhaltens zu sensibilisieren.

Im Sinne eines ganzheitlichen Umgangs mit Gesundheit, der unterschiedliche fachliche Perspektiven einbezieht, leiten sich aus Gefährdungsbeurteilungen Maßnahmen ab, die häufig über Aspekte des klassischen Arbeitsschutzes hinausreichen und die Bereiche Personalentwicklung, Organisation und Führung berühren. Sie betreffen häufig die Themen „Kommunikation“, „Umgang mit Konflikten“, „Aufstiegschancen“ und „Fehlerkultur“.

Im Rahmen des Prozesses der Gefährdungsbeurteilung erhalten auch die beteiligten Akteure der betrieblichen Gesundheitsförderung differenziertere und detailliertere Einblicke in die unterschiedlichen Arbeitsbedingungen. Sie können sich hier bei der Ableitung von Maßnahmen mit einbringen und zielgerichtet auf die Verbesserung von Arbeitsbedingungen hin zu gesundheitsförderlichen Rahmenbedingungen mitwirken. Dazu gehören zum Beispiel Teamentwicklungsmaßnahmen, Mediationen und Coachings. Daneben können auch bewährte Instrumente der Personalentwicklung, wie das Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräch (MAVG) und Beurteilungen, weiterentwickelt und mit „neuem Leben“ erfüllt sowie für die Zwecke der Gesundheitsförderung besser nutzbar gemacht werden.

The background features a light blue horizontal band at the top. Below it, a large white area is partially framed by a blue curved shape on the left and bottom. The text is positioned within the blue band.

Diversity

Vielfalt bringt Perspektiven

5 Diversity – Vielfalt bringt Perspektiven

Mit der Globalisierung, dem demografischen Wandel und der Digitalisierung erhöhen sich die Anforderungen an eine moderne, leistungsfähige Verwaltung und die Aufgaben und Herausforderungen werden komplexer. Auch die Kundinnen und Kunden und die Belegschaft der Verwaltung werden zum Beispiel von ihrer Herkunft, ihrer Lebenssituation, ihren Erwartungen und Wünschen her vielfältiger. Mit dieser Vielfalt muss sich der Arbeitgeber auseinandersetzen, will er akzeptiert und konkurrenzfähig bleiben. Nicht zuletzt braucht es vielfach unterschiedliche Perspektiven und Ideen, um gute Lösungen und Antworten auf die komplexen Fragestellungen des Arbeitsalltags zu finden. Vielfältige Belegschaften entwickeln oft mehr Innovationskraft, sind nachhaltiger und erfolgreicher. In diesem Sinne benötigt die FHH alle Talente, um ihre Potenziale voll nutzen, flexibel auf sich schnell verändernde Rahmenbedingungen reagieren und ihre Aufgaben bestmöglich erfüllen zu können.

Diversity als Erfolgsfaktor – Die moderne Arbeitswelt braucht Diversity

In Unternehmen und öffentlichen Einrichtungen besteht weitgehende Einigkeit darüber, dass erfolgreiche Organisationen divers aufgestellt sein sollten. Diversität ist zum Qualitätssiegel moderner Unternehmenskultur geworden. Ausgelöst wird diese Entwicklung vor allem durch den gesellschaftlichen Wandel, der sich in Deutschland, Europa und global vollzieht. Die Gesellschaft wird bunter, vielfältiger und individualisiert sich stärker. Dies wirkt sich auf die Arbeitswelt aus, denn Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ebenso wie potenzielle Bewerberinnen und Bewerber stellen heute andere Anforderungen an ihre Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber, sie wollen mit ihren individuellen Stärken und Potenzialen gesehen und gefördert werden. Auch die Kundinnen und Kunden der Verwaltung werden vielfältiger und erfordern es, dass sich eine Verwaltung, die sich als bürgernah versteht, mit den unterschiedlichen Ansprüchen und Erwartungshaltungen adäquat auseinandersetzt und darauf reagieren kann.

Zudem zielt das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG) explizit auf die Verhinderung oder Beseitigung von Benachteiligungen aufgrund der ethnischen Herkunft, des Geschlechts, der Religion oder Weltanschauung, einer Behinderung, des Alters oder der sexuellen Identität ab. Es gibt also neben dem gesellschaftlichen Wandel auch eine gesetzliche Anforderung, mehr Vielfalt zu ermöglichen und alle gesellschaftlichen Gruppen einzubeziehen.

Ziel des Diversity Managements ist es, die unterschiedlichen Fähigkeiten und Kompetenzen, die die Belegschaft einer Organisation aufweist, zu identifizieren und als Mehrwert für die eigene Organisation nutzbar zu machen. Unterschiede werden dabei nicht als Defizite aufgefasst, sondern verschiedene Erfahrungshintergründe und Perspektiven grundsätzlich als Vorteile für die Organisation verstanden. Diese Überzeugung gilt es in der Organisation zu verankern. Neben den sogenannten Kerndimensionen von Diversity, die sich auch im AGG explizit wiederfinden, werden im Diversity Management noch weitere individuelle und sehr variable Dimensionen, wie zum Beispiel Familienstand, Einkommen, Elternschaft etc. betrachtet. Dabei geht es darum, Benachteiligungen aufgrund dieser Eigenschaften deutlich zu machen und dahingehend zu betrachten, inwieweit und mit welchen Mitteln diese abgebaut oder vermieden werden können.



Diversity Management in der Hamburgischen Verwaltung – Rolle der FHH als Arbeitgeber

Die FHH als Arbeitgeber hat sich bereits seit vielen Jahren die Interkulturelle Öffnung der Verwaltung zum Ziel gesetzt. Sie befasst sich mit der Gleichstellung von Frauen und Männern oder auch den verschiedenen Bedürfnissen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mit einer Behinderung sowie von Beschäftigten unterschiedlichen Alters. Teilaspekte von Diversity stehen somit bereits im Fokus. Der nächste wichtige Schritt wird es sein, die Diversity Dimensionen im Rahmen eines ganzheitlichen Diversity Managements miteinander zu verknüpfen und so noch mehr dazu beizutragen, dass alle Menschen gleiche Chancen auf Teilhabe und freie Entfaltung erhalten.

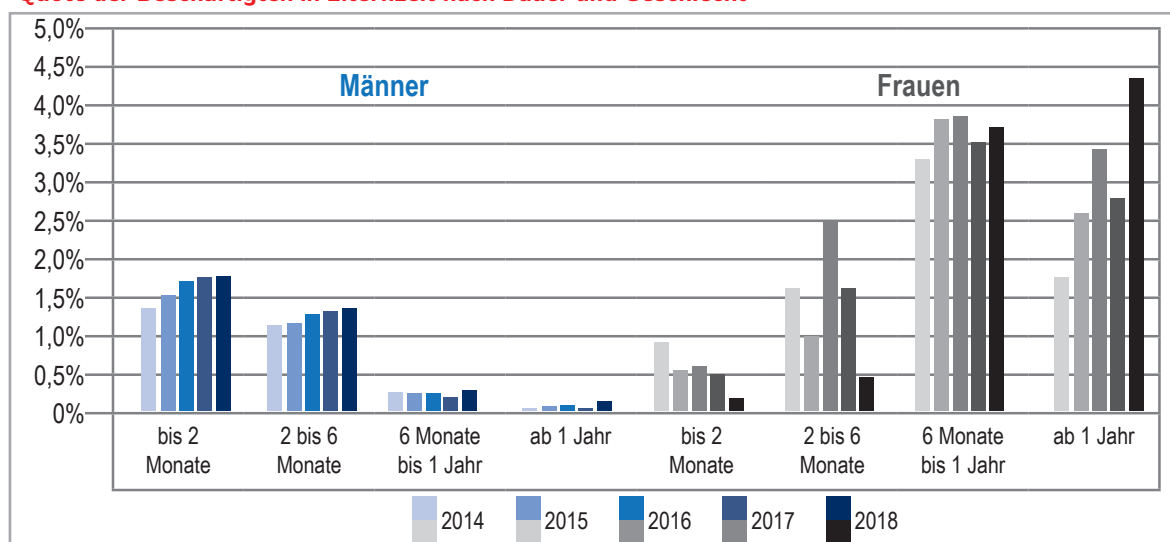
Dimension Geschlecht: Gleichstellung von Frauen und Männern

Das Hamburgische Gleichstellungsgesetz (HmbGleiG) ist in der überarbeiteten Fassung seit 2015 in Kraft und zielt auf die Gleichstellung von Frauen und Männern, die Beseitigung bestehender und die Verhinderung künftiger Nachteile aufgrund des Geschlechts ab (§ 1 HmbGleiG). Darin enthalten ist das Ziel, eine größtmögliche Parität von Männern und Frauen in allen Bereichen der hamburgischen Verwaltung zu erreichen.

Zudem ist im Gesetz die Vereinbarkeit von Beruf und Familie fest verankert. Dies soll einen Beitrag dazu leisten, dass Frauen und Männer den Beruf und die Familienarbeit besser miteinander in Einklang bringen können. 2018 hat sich der Trend der letzten Jahre zu mehr Teilzeitarbeit fortgesetzt. Sowohl bei den Frauen als auch bei den Männern ist die Teilzeitquote leicht steigend. Dabei ist sie nach wie vor stark weiblich geprägt: Bei den Frauen sind 50,3 Prozent (Vorjahr 50,1 Prozent) der Beschäftigten in Teilzeit tätig, bei den Männern sind es 15,2 Prozent (Vorjahr 14,8 Prozent).

Nach wie vor nehmen vor allem Frauen Elternzeit in Anspruch. Zwar steigt auch der Anteil von Männern, die Elternzeit nehmen – 2018 waren es insgesamt 3,4 Prozent der Männer (Vorjahr 3,2 Prozent), der Anteil der Frauen steigt jedoch ebenfalls und liegt nun bei 8,5 Prozent (Vorjahr 8,2 Prozent). Zudem ist die Dauer der Elternzeit bei den Frauen nach wie vor deutlich länger. So waren 4,4 Prozent der weiblichen Beschäftigten ein Jahr oder länger in Elternzeit (Vorjahr 2,8 Prozent). Lediglich ein sehr geringer Anteil (0,1 Prozent) der Männer hat eine Elternzeit für ein Jahr oder länger in Anspruch genommen. Allgemein wird eine gerechtere Verteilung der Erwerbsarbeit und der unbezahlten Pflege- und Betreuungsarbeit für Kinder oder Familienangehörige als Schlüssel für die Gleichstellung von Männern und Frauen gesehen. Es ist eine Voraussetzung dafür, dass Frauen in allen Bereichen der Verwaltung, insbesondere in Führungs- und Spitzenfunktionen, in gleichem Maße vertreten sind wie Männer. Die FHH befindet sich hier auf einem

Quote der Beschäftigten in Elternzeit nach Dauer und Geschlecht



guten Weg. So ist der Frauenanteil in den Besoldungsgruppen B2-B6 in den letzten Jahren kontinuierlich angestiegen (*siehe Kapitel Führung*).

Die Verankerung von Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie im HmbGleG bei der Neufassung 2015 war ein wichtiger Schritt, um insbesondere Frauen mit kleinen Kindern, aber auch mit pflegebedürftigen Angehörigen, eine Berufstätigkeit in möglichst großem Umfang zu ermöglichen. Gleiche Karrierechancen für Frauen und Männer setzen voraus, dass auch die Aufgaben in der Familie von Frauen und Männern gleichermaßen wahrgenommen werden. Vor diesem Hintergrund sind Wünsche von Männern, in Teilzeit zu arbeiten oder Elternzeit zu nehmen, zu unterstützen.

Zugleich gilt es, Geschlechterstereotypen in Frage zu stellen und abzubauen, um so auch die mentalen Voraussetzungen dafür zu schaffen, dass Frauen und Männer – je nach individuellen Wünschen und Vorstellungen – die gleichen Chancen in ihrer beruflichen Entwicklung haben.

Dimension Alter und demografischer Wandel

Bei dem Merkmal Alter bestehen nicht selten Vorurteile, beispielsweise hinsichtlich der Leistungsfähigkeit und Innovationsfreude älterer oder etwaig erforderlicher Berufserfahrung jüngerer Kolleginnen und Kollegen. In einer Umfrage der Antidiskriminierungsstelle des Bundes aus dem Jahr 2015 gaben etwa 15 Prozent der Befragten an, dass sie schon einmal aufgrund ihres Alters benachteiligt worden seien. Mit Blick auf die demografische Entwicklung muss es daher das Ziel sein, eine Vorstellung dafür zu schaffen, wie die Zusammenarbeit in altersgemischten Teams so gestaltet werden kann, dass die Vorteile, die sich aus den unterschiedlichen Erfahrungen und Denkweisen ergeben, im Interesse optimaler Verwaltungsleistungen bestmöglich genutzt werden können.

Die FHH beschäftigt sich auf unterschiedlichen Ebenen mit dem Thema. So gibt es Fortbildungen, die speziell auf die Herausforderungen von Teams mit großen Altersunterschieden eingehen oder zur beruflichen Neuorientierung, die explizit ältere Beschäftigte adressieren. Eine Schlüsselrolle nehmen, wie auch bei anderen Diversity Dimensionen, die Führungskräfte ein. Sie müssen über das Wissen und die Kompetenzen verfügen mit den Herausforderungen, die sich aus der diversen Altersstruktur ergeben, umzugehen. Hierzu gibt es bei der FHH über die Hanse-Akademie ebenfalls ein Schulungsangebot.

Die Behörde für Gesundheit und Verbraucherschutz hat sich im Rahmen eines Projekts intensiv mit den demografischen Herausforderungen auseinandergesetzt. Schwerpunkte des Projektes waren die Rekrutierung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die Organisation des Wissensüberganges und die Gestaltung der Arbeit und des Miteinanders in dieser Umbruchphase. Dazu wurden unter anderem „Generationenworkshops“ veranstaltet, die von Studierenden der HAW, Fachbereich Public Management, begleitet und ausgewertet wurden. Aus diesen Workshops wurden eine Vielzahl von Maßnahmen abgeleitet, wie zum Beispiel eine Richtlinie über die interne Kommunikation und Erreichbarkeitszeiten, Expertenlisten zur Verbesserung und Erleichterung der Nutzung der eingesetzten Programme/IT-Fachverfahren, Austauschtreffen zu digitalen Themen, Feedback für Führungskräfte, Austauschformate für Führungskräfte, Generationenkonfliktbeauftragte oder Fortbildungen für Führungskräfte zu Generationenmanagement.

Um Wissensverluste beim Weggang erfahrener Kolleginnen und Kollegen zu vermeiden, werden verschiedene Instrumente, wie zum Beispiel Interviewmethoden oder Checklisten und spezielle Dokumentationen bei einem Stellenwechsel, eingesetzt. Dafür wird ein vom Personalamt und einigen Behörden entwickelter „Werkzeugkoffer“ genutzt. Zentral ist die Erfahrung, dass nicht jeder Personalfluktuation mit dem gleichen Instrument

begegnet werden muss. Entscheidend ist vielmehr, wie groß das Risiko eines möglichen Wissensverlustes eingeschätzt wird.

Dimension ethnische Herkunft und Nationalität

Die Vielfaltsdimension „Ethnische Herkunft und Nationalität“ und der dazugehörige interkulturelle Öffnungsprozess der Verwaltung sind in der FHH bereits seit der Erstellung des ersten Handlungskonzeptes zur Integration von Zuwanderern¹ im Jahr 2006 ein wichtiges Thema. Mit der Unterzeichnung der Charta der Vielfalt im Jahr 2008 und der Erstellung der Nachfolgekonzepte „Hamburger Integrationskonzept Teilhabe, Interkulturelle Öffnung und Zusammenhalt“² (2013) sowie „Hamburger Integrationskonzept – Wir in Hamburg“³ (2017) haben sich die Behörden und Ämter auf die Erreichung von Zielen, Indikatoren und Zielwerten zur Interkulturellen Öffnung der Verwaltung festgelegt.

Der Anteil der Beschäftigten mit Migrationshintergrund wird aus dem Mikrozensus abgeleitet. Er lag bei der letzten Erhebung bei 13,9 Prozent (2017).

Eine wichtige Kenngröße ist die Entwicklung des Anteils neu eingestellter Nachwuchskräfte mit Migrationshintergrund. Seit 2006 verfolgt der Senat unter der Federführung des ZAF die behördenübergreifende Kampagne „Wir sind Hamburg! Bist Du dabei?“ und wirbt um Nachwuchs mit Migrationshintergrund. Sie umfasst jährlich mehr als 1.300 Ausbildungs- und Studienplätze der Allgemeinen Verwaltung, der Justiz und Steuerverwaltung sowie der Polizei und Feuerwehr und beim Justizvollzug.

Ziel ist es, Menschen mit Migrationshintergrund gezielt anzusprechen und sie zu motivieren, sich für eine Bewerbung um eine Ausbildung oder ein Studium bei der FHH zu entscheiden. So soll erreicht werden, dass sich auch in den Berufen der hamburgischen Verwaltung die Vielfältigkeit der Bevölkerung Hamburgs widerspiegelt. Die Kompetenzen, die diese Nachwuchskräfte mitbringen, wie zum Beispiel die Mehrsprachigkeit oder auch Erfahrungen im Umgang mit anderen Kulturen, sind in vielen Bereichen der hamburgischen Verwaltung, sei es im Gespräch mit Kundinnen und Kunden oder in der fachlichen Aufgabenplanung, besonders wertvoll.

Von den in 2018 eingestellten 1.363 Auszubildenden und Studierenden in den Fachrichtungen der öffentlichen Verwaltung haben 271 Personen einen Migrationshintergrund. Damit konnte beinahe jeder fünfte Ausbildungs- oder Studienplatz entsprechend besetzt und das Niveau mit einem Einstellungsanteil von 19,9 Prozent (Vorjahr: 18,2 Prozent), bei einem parallelen Anstieg der Ausbildungszahl um +178 Stellen, um +1,7 Prozent erhöht werden. Der Bewerbungsanteil zeigt mit 20,4 Prozent auch für 2018 ein erneut positives Ergebnis. Er übersteigt den Einstellungsanteil um nur +0,5 Prozent. Dies wiederum spiegelt, dass sich Menschen mit Migrationshintergrund innerhalb der behördlichen Auswahlverfahren insgesamt gleichermaßen erfolgreich um einen Ausbildungsplatz beworben haben wie Menschen ohne einen Migrationshintergrund. 2.716 der insgesamt 13.311 Bewerberinnen und Bewerber hatten einen Migrationshintergrund.

Ein weiteres Ziel der Interkulturellen Öffnung ist die Weiterentwicklung der Interkulturellen Kompetenz der Führungskräfte und aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Dieses Ziel wird sowohl zentral durch die vielfältigen Fortbildungen des Zentrums für Aus- und Fortbildung umgesetzt, als auch durch die dezentralen Fortbildungen in den Behörden und Ämtern.

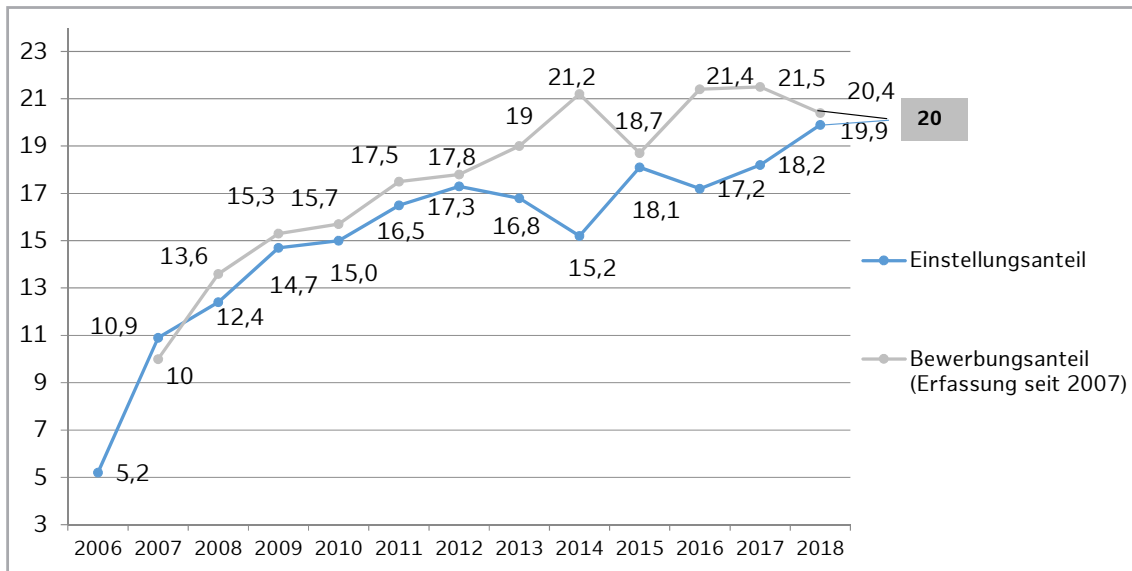
Die Öffnung zu mehr Vielfalt ist ein Prozess, der weit in die Organisationskultur jeder Organisation hineingreift. Er wirkt sowohl auf das Verhalten der Beschäftigten, aber

¹ Drucksache 18/5530, 2006

² Drucksache 20/7049, 2013

³ Drucksache 21/10281, 2017

Entwicklung Bewerbungsanteil von Nachwuchskräften mit Migrationsgeschichte



auch auf die Gestaltung von Produkten und Prozessen. Um diese Kompetenzen der Verwaltung gezielt zu erweitern, hat das Personalamt eine dreizehnmönatige Qualifizierungsreihe (diversity@work) initiiert, an der sechzehn Beschäftigte der Behörden und Ämter, Landesbetriebe und Hochschulen Hamburgs teilnehmen.

Bei der Fortbildung erwerben die Beschäftigten sowohl das Wissen, wie sie Interkulturelle Öffnung in ihren Dienststellen fördern können, als auch die Kenntnis, wie andere Diversity Dimensionen und das dazugehörige Diversity Management etabliert oder unterstützt werden können. Theoretische Inhalte werden mit praktischen Übungen verknüpft, sodass der Bezug zur Arbeit eng bleibt.

Der Prozess der Interkulturelle Öffnung im Personalmanagement wird ferner durch eine Vielzahl organisationsbezogener Maßnahmen in den Behörden und Ämtern flankiert. Beispielhaft sei ein Projekt des Bezirksamtes Harburg hervorgehoben. Dieses wurde mit dem Ziel durchgeführt, Beschäftigte gegenüber Vielfaltsthemen zu sensibilisieren. Hierfür wurden unter anderem eine Online-Befragung durchgeführt und anschließend ein „Vielfaltstag“ für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Bezirksamtes organisiert.

Darüberhinaus wurde in der BSB das Netzwerk „Lehrkräfte mit Migrationsgeschichte“ eingerichtet. Es handelt sich dabei um eine Plattform für engagierte Lehrkräfte, Sozialpädagoginnen und Sozialpädagogen, Referendarinnen und Referendare sowie Lehramtsstudierende mit Migrationsgeschichte, deren Ziel es ist, unter anderem die Qualität der Hamburger Bildungseinrichtungen durch Unterstützung der interkulturellen Öffnung von Schulen, insbesondere durch die Gewinnung von mehr Lehrkräften mit Migrationsgeschichte, zu fördern.

Dimension sexuelle Orientierung und Identität

Die sexuelle Orientierung und die geschlechtliche Identität sind wesentliche Aspekte der grund- und menschenrechtlich verbürgten Persönlichkeitsrechte eines jeden Menschen und prägen das gesellschaftliche Dasein, die Lebensform des Menschen und das auch in der Arbeitswelt. Dies ist für lesbische, schwule, bisexuelle, trans- oder intersexuelle Menschen (LSBTI) nicht selbstverständlich. Viele Beschäftigte verheimlichen ihre sexuelle Orientierung und/oder Identität im beruflichen Kontext. Insbesondere in der Gruppe der Transgender-Personen führt dies dazu, dass fast 70 Prozent am Arbeitsplatz nicht oder nur mit sehr wenigen Personen über ihre sexuelle Identität sprechen. Die sexuelle Orientierung und/oder Identität von Beschäftigten wird häufig als Privatsache und demnach als nicht relevant für den beruflichen Alltag angesehen. Tatsächlich sind aber der Small-Talk am Kaffeeautomaten, Gespräche in der Kantine über die Urlaubsplanung

oder Firmenfeiern Teil der täglichen Arbeitsroutine; und dabei wird zumeist ganz selbstverständlich die Normvorstellung einer heterosexuellen Partnerschaft vorausgesetzt. Studien belegen, dass es sich auf die Gesundheit, die Leistungsfähigkeit, aber auch die Einstellung der Menschen zur Arbeitgeberin oder zum Arbeitgeber auswirkt, wenn sie diesen Aspekt ihrer Persönlichkeit im beruflichen Kontext verheimlichen müssen.

Die Regierungsparteien der 21. Legislaturperiode haben bereits in ihrem Koalitionsvertrag „Zusammen schaffen wir das moderne Hamburg“ die Erstellung eines Aktionsplans für die Akzeptanz geschlechtlicher und sexueller Vielfalt verankert. Dieser wurde unter Federführung der BWFG in Zusammenarbeit mit den Senatsämtern und Behörden erstellt und ist seit Januar 2017 in Kraft.⁴ Der Aktionsplan definiert in verschiedenen Handlungsfeldern konkrete Maßnahmen, deren Umsetzungsstand fortlaufend evaluiert wird. Zuletzt geschah dies im Dezember 2018 mit dem Fachtag „Geschlechtliche und sexuelle Vielfalt in der Arbeitswelt“, bei dem es darum ging, Impulse sowohl für die Privatwirtschaft als auch den öffentlichen Sektor zur LSBTI-sensiblen Unternehmenskultur aufzunehmen und die verschiedenen Akteure aus Unternehmen, Verwaltung und Betroffenenverbänden zu vernetzen.

Ein wesentliches Ziel der Bemühungen für LSBTI in der hamburgischen Verwaltung ist es, das Thema präsenter zu machen und eine Offenheit zu erreichen, die es allen Menschen ermöglicht, sich angenommen und akzeptiert zu fühlen, unabhängig von ihrer sexuellen Orientierung und Identität. Einen wichtigen Beitrag dazu leistete auch das Urteil des BVerfG aus dem Oktober 2017. Dieses sieht vor, dass der Gesetzgeber das Personenstandsrecht dahingehend ändern muss, dass auch für Menschen, die sich nicht eindeutig einem Geschlecht zuordnen können oder wollen, neben den Einträgen „männlich“ und „weiblich“ eine dritte (geschlechtsneutrale) Option geschaffen wird.

Das Urteil wurde Ende 2018 in der Form umgesetzt, dass die Option „divers“ eingeführt wurde. Bereits im Vorfeld der Gesetzesänderung wurde in der hamburgischen Verwaltung intensiv diskutiert, wie die Umsetzung aussehen kann und wie weit das Anpassungserfordernis reicht. Dieser Prozess ist derzeit noch nicht abgeschlossen und wird die FHH sicherlich noch einige Zeit begleiten. Jenseits zwingender Anpassungserfordernisse kann es sinnvoll sein, das „dritte Geschlecht“ proaktiv zu berücksichtigen. So verwendet die FHH – wie auch andere öffentliche und private Arbeitgeber – in ihren Stellenausschreibungen den Zusatz „m/w/d“, um deutlich zu machen, dass alle Menschen ungeachtet ihrer geschlechtlichen Zuordnung gleiche Chancen des Zugangs zu öffentlichen Ämtern der Stadt haben.

Dimension Behinderung

Art. 3 Abs. 3 Satz 2 GG bestimmt, dass niemand wegen seiner Behinderung benachteiligt werden darf. Das Sozialgesetzbuch IX definiert den Begriff „Menschen mit Behinderung“ als „Menschen, die körperliche, seelische, geistige oder Sinnesbeeinträchtigungen haben, die sie in Wechselwirkung mit einstellungs- und umweltbedingten Barrieren an der gleichberechtigten Teilhabe an der Gesellschaft mit hoher Wahrscheinlichkeit [...] hindern können“.⁵ Dabei gilt als Beeinträchtigung, „wenn der Körper- und Gesundheitszustand von dem für das Lebensalter typischen Zustand abweicht“. Beträgt der Grad der Behinderung mindestens 50, so gilt die Person laut Gesetz als schwerbehindert.⁶

Die Freie und Hansestadt Hamburg als Arbeitgeber hat nicht erst mit der Einführung der UN-Behindertenrechtskonvention (UN-BRK), sondern schon seit Beginn der damals noch als „Fürsorge“ und nicht als „Teilhabe“ angesehenen Schwerbehindertenrechtset-

⁴ Vgl. Freie und Hansestadt Hamburg (2017): Aktionsplan für Akzeptanz gleichgeschlechtlicher und sexueller Vielfalt

⁵ § 2 Abs. 1 Satz 1 SGB IX

⁶ § 2 Abs. 2 SGB IX

zung zunächst im Rahmen der Kriegsversehrtenfürsorge, aber dann zunehmend auch als Arbeitseinstiegsförderung in möglichst großem Umfang Menschen mit körperlichen oder geistigen Beeinträchtigungen beschäftigt.

Der Einsatz erfolgt sowohl auf regelmäßigen Haushaltsstellen, als auch finanziert durch das sogenannte Teilhabeprogramm. Mit diesem bietet der Senat schwerbehinderten Menschen, die auf dem sogenannten ersten und zweiten Arbeitsmarkt keine oder nur mit großen Schwierigkeiten eine Beschäftigung finden, die Möglichkeit, durch eine Tätigkeit für die FHH ihre Fähigkeiten und Fertigkeiten einzubringen.

Nicht zuletzt besteht die Selbstverpflichtung des Senats, die gesetzliche Beschäftigungsquote für schwerbehinderte Menschen von 5 Prozent mindestens um ein Prozent zu übertreffen, fort. Im Jahr 2018 betrug die Quote für die hamburgische Verwaltung 6,6 Prozent. Insgesamt waren Ende 2018 4.678 schwerbehinderte und ihnen gleichgestellte Menschen bei der FHH beschäftigt.

Anzahl schwerbehinderter und ihnen gleichgestellter behinderter Menschen nach Behörden

	Schwerbehinderte Menschen
Bürgerschaft	3
Rechnungshof	9
Datenschutz und Informationsfreiheit	1
Senat und Personalamt	52
Bezirksamt Hamburg-Mitte	184
Bezirksamt Altona	141
Bezirksamt Eimsbüttel	89
Bezirksamt Hamburg-Nord	153
Bezirksamt Wandsbek	196
Bezirksamt Bergedorf	55
Bezirksamt Harburg	83
Justizbehörde	316
Behörde für Schule und Berufsbildung	744
Behörde für Wissenschaft, Forschung und Gleichstellung	8
Behörde für Kultur und Medien	22
Behörde für Arbeit, Soziales, Familie und Integration	290
Behörde für Gesundheit und Verbraucherschutz	75
Behörde für Stadtentwicklung und Wohnen	71
Behörde für Umwelt und Energie	47
Behörde für Wirtschaft, Verkehr und Innovation	51
Behörde für Inneres und Sport	553
Finanzbehörde	329
Kernverwaltung	3.472
Hamburger Hochschulen	425
Landesbetriebe	781
Gesamt	4.678





Gute Arbeit

Für Organisation
und Beschäftigte

6 Gute Arbeit – Für Organisation und Beschäftigte

Gute Arbeit ist sichere Arbeit. Die FHH steht für solide, unbefristete Beschäftigungsverhältnisse. Mit diesem Wertversprechen ist sie Vorbild für andere Arbeitgeber und kann langfristig konkurrenzfähig bleiben. Für die Beschäftigten bedeutet Arbeitsplatzsicherheit Planbarkeit und Verlässlichkeit.

Gute Arbeit ist auch Fairness. In der FHH ist es für die Beschäftigten transparent, wie die unterschiedlichen Aufgaben, Ämter und Funktionen eingruppiert sind. Entgelt wird in Tarifverhandlungen mit den Sozialpartnern ausgehandelt, Besoldung unter Beachtung der Entgeltentwicklung und anderer Parameter gesetzlich bestimmt. Selten werden über- und außertarifliche Vereinbarungen getroffen. Über die Sonderarbeitsverträge wird die Bürgerschaft jährlich unterrichtet.

Leiharbeit

In Hamburg gilt seit 2012 die Arbeitgeberrichtlinie zur Beschäftigung von Leiharbeitskräften. Demnach sind unbefristete Beschäftigungsverhältnisse der Regelfall. In unerwarteten – im Wesentlichen krankheitsbedingten – Ausfällen, die es unmöglich machen, die wichtigen Aufgaben frist- und termingerecht zu erledigen, ist es jedoch unumgänglich und daher möglich, auf Leiharbeitskräfte auszuweichen. Leiharbeit macht in der hamburgischen Verwaltung einen Anteil von 0,12 Prozent am Gesamtbeschäftigungsvolumen aus (2018).

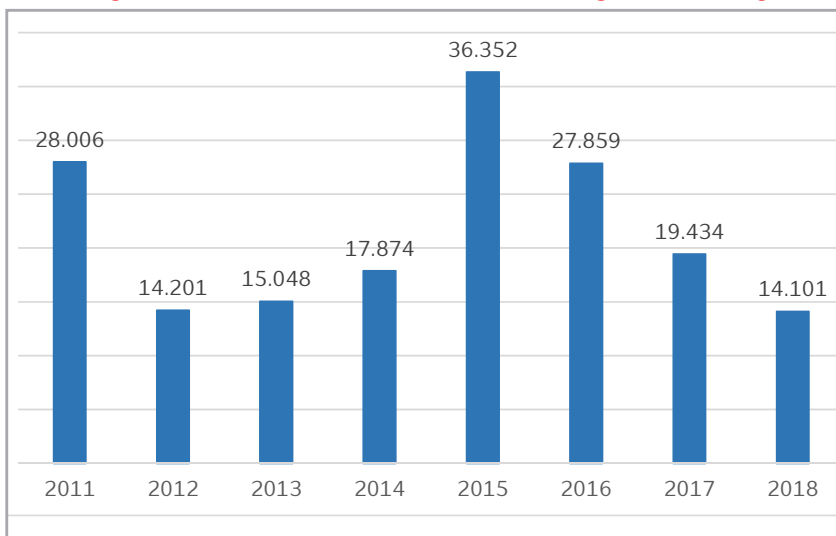
Die jährliche Erfassung und Bewertung der Zahlen lassen den Rückschluss zu, dass die Richtlinie ihren Zweck erfüllt hat und die Beschäftigung von Leiharbeitskräften auf die objektiv notwendigen Fälle beschränkt wird. Leichte Anstiege in den Jahren 2013 und 2014 lassen sich mit stärkeren Krankheitsausfällen begründen. Die Verdoppelung der Zahl im Jahr 2015 liegt deutlich an der bundes- und europaweiten besonderen Situation im Bereich der Betreuung von Flüchtlingen.

Im Folgenden sind die Zahlen der Einsatztage in den Behörden, Hochschulen und Landesbetrieben der FHH im Jahr 2018 sowie die Vergleichsjahreszahlen seit Einführung der Richtlinie dargestellt. Nicht aufgeführte Dienststellen hatten in den letzten beiden Jahren keine Leiharbeitskräfte beschäftigt.

Einsatztage der Leiharbeitskräfte in der Kernverwaltung der FHH

		2017	2018
Einzelpläne	Bürgerschaft	247	273
	Senatskanzlei	911	2.181
	Personalamt mit PÄD	99	100
	Bezirksamt Hamburg-Mitte	19	0
	Justizbehörde	49	133
	Behörde für Schule und Berufsbildung /Schulen, JMS	5.430	5.497
	Behörde für Wissenschaft, Forschung und Gleichstellung	49	39
	Behörde für Kultur und Medien	24	20
	Behörde für Arbeit, Soziales, Familie und Integration	89	22
	Behörde für Gesundheit und Verbraucherschutz	34	3
	Behörde für Stadtentwicklung und Wohnen	92	66
	Behörde für Wirtschaft, Verkehr und Innovation	102	48
	Behörde für Inneres und Sport	3.542	1029
	Summe	10.687	9.411
Hochschulen	HafenCity Universität Hamburg	730	911
	Technische Universität Hamburg-Harburg	104	116
	Universität Hamburg	1.246	699
	Summe	2.080	1.726
Landesbetriebe	Großmarkt Obst, Gemüse und Blumen	478	225
	Hamburgische Münze	172	0
	Institut für Hygiene und Umwelt	1.030	1018
	Landesbetrieb Erziehung und Beratung (LEB)	4.017	1.102
	Landesbetrieb Immobilienmanagement und Grundvermögen	363	0
	Landesbetrieb Verkehr	104	80
	Landesbetrieb ZAF/AMD	107	71
	Landesbetrieb Zentrum für Personaldienste	0	387
	SBH Schulbau Hamburg	396	81
	Summe	6.667	2.964
Alle	Gesamtsumme	19.434	14.101

Einsatztage der Leiharbeitskräfte der Kernverwaltung im Jahresvergleich



Leiharbeit in Öffentlichen Unternehmen¹

In der folgenden Tabelle sind die im Zeitraum 01.01. bis 31.12.2018 von den Beteiligungsberichtsunternehmen der Freien und Hansestadt Hamburg in Anspruch genommenen Leiharbeitstage aufgelistet.

Je Fachbehörde werden die Einsatztage aller Beteiligungsberichtsunternehmen im jeweiligen Zuständigkeitsbereich gebündelt dargestellt.²

Einsatztage der Leiharbeitskräfte in den öffentlichen Unternehmen der FHH

	2017	2018
Senatskanzlei	0	19.645
Behörde für Schule und Berufsbildung	0	0
Behörde für Wissenschaft, Forschung und Gleichstellung	2.007	1.786
Behörde für Kultur und Medien	2.215	3.091
Behörde für Arbeit, Soziales, Familie und Integration	15.997	15.846
Behörde für Gesundheit und Verbraucherschutz	0	0
Behörde für Stadtentwicklung und Wohnen	8.066	10.294
Behörde für Umwelt und Energie	11.169	7.454
Behörde für Wirtschaft, Verkehr und Innovation	36.348	46.905
Behörde für Inneres und Sport	0	0
Finanzbehörde	13.615	3.145
Gesamt	89.417	108.166

Befristete Arbeitsverhältnisse

Seit 2017 hat der Senat über eine Selbstbindung die Reduzierung der befristeten Arbeitsverhältnisse, insbesondere der sachgrundlosen Befristungen vorangetrieben. Er wurde hierbei durch das Bürgerschaftliche Ersuchen vom 5. Juli 2016 „Hamburg – Stadt der Guten Arbeit: Befristete Beschäftigung im Einflussbereich der Freien und Hansestadt Hamburg zurückdrängen“ (Drucksache 21/5076) unterstützt.

Die Entwicklung zeigt, dass dieses bundesweit erstmalige Vorgehen im öffentlichen Dienst gute Erfolge verzeichnet. Auch andere Länder haben die Hamburger Regelung in unterschiedlichen Formen übernommen.

Die Anzahl der sachgrundlosen Befristungen ist demnach erheblich zurückgegangen (von 448 in 2017 auf 166 in 2018), in den Behörden und Ämtern wurden sachgrundlos befristete Arbeitsverträge so gut wie nicht mehr neu abgeschlossen. Die für diesen Personalbericht noch gemeldeten sachgrundlosen Befristungen im Jahr 2018 in der Kernverwaltung sind nahezu alle vor Bekanntgabe einer internen Handlungsanweisung abgeschlossen worden.

Eine Ausnahme macht das Programm „Teach First“. Das Programm umfasst einen freiwilligen zweijährigen Einsatz von Hochschulabsolventinnen/-absolventen an schulischen Brennpunkten als Lehrassistenten. Der Einsatz erfolgt mit einem befristeten Vertrag auf Basis eines Kooperationsvertrages mit der gemeinnützigen Bildungsinitiative Teach First gGmbH, hier wird aber derzeit geprüft, ob für künftige Verträge die programmimmanente Befristung einen Sachgrund im Sinne des § 14 Abs. 1 des Gesetzes über Teilzeitarbeit und befristete Arbeitsverträge darstellen kann.

¹ Angaben der Unternehmen. Die Unternehmen „Asklepios Kliniken Hamburg GmbH“ und „HSH Nordbank AG“ haben die Angabe von Leiharbeitsdaten aus rechtlichen Gründen abgelehnt.

² Die Zuständigkeit für Dataport AöR ist zum 01.01.2018 auf die Senatskanzlei übergegangen.

Dagegen ist die Zahl der sachbegründeten Befristungen um gut 400 gestiegen. Dies ist teilweise darauf zurückzuführen, dass Arbeitsverhältnisse anstelle der früheren sachgrundlosen Befristung jetzt mit Sachgrund befristet werden. Die Steigerungen erfolgten fast ausschließlich im Bildungsbereich. Um Unterrichtsausfall zu vermeiden, werden vorübergehende Abwesenheitszeiten des vorhandenen Personals (Krankheit, Elternzeit, Beurlaubung) durch Vertretungskräfte ausgeglichen. Ein Instrument hierbei ist insbesondere die Rekrutierung von altersbedingt ausgeschiedenen Lehrkräften sowie der Einsatz von Lehrkräften im Vorbereitungsdienst zur Vertretung.

2017 hat der Senat die für die Verwaltung erfolgten Vorgaben auf alle unmittelbaren und mittelbaren Beteiligungen, an denen die Freie und Hansestadt Hamburg mehrheitlich beteiligt ist, übertragen. Die Berichtspflicht der Beteiligungsunternehmen hat mit dem Jahr 2018 begonnen, so dass die entsprechenden Angaben erstmals 2019 in gesonderten Tabellen im Internet verfügbar sind.

Hamburgischer Mindestlohn in Höhe von 12 Euro

Beschäftigte, die ihr Leben lang in Vollzeit arbeiten, sollen einen Rentenanspruch erwerben, der ein Leben unabhängig von Transferleistungen ermöglicht. Dies soll durch einen tariflichen Mindestlohn von 12 Euro pro Stunde geschehen, der im Rahmen tariflicher Vereinbarungen mit den zuständigen Gewerkschaften umzusetzen ist.³

Die Bürgerschaft hat den Senat ersucht, für alle Beschäftigten im Personalbestand der Freien und Hansestadt Hamburg sowie in den Betrieben und Unternehmen seines Einflussbereichs mit den zuständigen Gewerkschaften Tarifverträge über eine Mindestentgeltgrenze von 12 Euro, wenn erforderlich schrittweise, innerhalb der 21. Legislaturperiode zu vereinbaren und hierüber im Personalbericht zu informieren (Drs. 21/12916).

Mit der Umsetzung des Tarifergebnisses der Tarifgemeinschaft der Länder(TdL) 2019 konnte die Bezahlung aller Beschäftigten der Behörden und Ämter sowie der Landesbetriebe und Hochschulen der FHH auf ein Mindest-Stundenentgelt von 12 Euro sichergestellt werden (zu den studentischen Hilfskräften vgl. Drs. 21/14592).

Bei einigen öffentlichen Unternehmen konnte ein Stundenlohn von 12 Euro bereits in Tarifverträgen vereinbart werden. Eine Reihe von Unternehmen haben jedoch Tarifverträge, deren Verhandlung noch nicht ansteht oder abgeschlossen ist, zum Beispiel weil die Laufzeiten über die Legislaturperiode hinausreichen. Die FHH hat sich bei der Mehrzahl dieser Unternehmen mittels ihrer Eigentümerfunktion erfolgreich dafür eingesetzt, dass im Rahmen von Gesellschafterbeschlüssen beziehungsweise Zusagen an die Beschäftigten ein tariflicher Mindestlohn verbindlich eingeführt wird.

Diese Anstrengungen haben dazu geführt, dass die Zahl der Beschäftigten in öffentlichen Unternehmen, für die ein Stundenentgelt von 12 Euro noch nicht vereinbart oder zugesagt werden konnte, seit der ersten Abfrage im Mai 2018 von 4.331 um 55 Prozent auf 1.963 gesenkt werden konnte (Stand August 2019). Die Zahl betroffener Unternehmen sank in dieser Zeit um 77 Prozent auf nunmehr 7.

³ So der Erste Bürgermeister in seiner Regierungserklärung am 11. April 2018 sowie in seiner Rede zum Empfang anlässlich des 1. Mai 2018

Der Senat setzt die Verhandlungen fort, um sicherzustellen, dass bis zum Ende der Legislaturperiode das Ziel 12 Euro Mindestlohn für alle Beschäftigten in den öffentlichen Unternehmen erreicht oder verbindlich zugesagt wird.

Entwicklung der Beschäftigung unterhalb von 12 € in öffentlichen Unternehmen ohne Vereinbarung oder Zusagen

	Mai 2018	Juli 2019	August 2019
Unternehmen	31	14	7
Beschäftigte	4.331	3.848	1.963

Unternehmen, bei denen zum Stichtag 31.08.2019 die Gespräche zur Umsetzung des tariflichen Mindestlohns noch nicht abgeschlossen sind

Unternehmen	Betroffene Beschäftigte
1. KTE Klinik Textilien Eppendorf GmbH	69
2. KGE Klinik Gastronomie Eppendorf GmbH	351
3. KLE Klinik Logistik Eppendorf GmbH	63
4. KSE Klinik Service Eppendorf GmbH	317
5. TEREK Gebäudedienste GmbH	1.068
6. SecuServe Aviation Security u. Services Hbg. GmbH	82
7. Wert GmbH	13
Gesamt	1.963



Führung

Für Motivation
und Stärke

7

Führung – Für Motivation und Stärke

Führung ist ein zentraler Begriff für das Personalmanagement der Freien und Hansestadt Hamburg. Der Erfolg einer Organisation hängt wesentlich von der Wirksamkeit ihrer Führungskräfte ab. Gute, wirksame Führung ist sich bewusst, dass es ihre wesentliche Aufgabe ist, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu befähigen, ihre Aufgaben bestmöglich zu erfüllen. Führung ist insbesondere notwendig, um bereichsübergreifende Zusammenarbeit und Kommunikation sicherzustellen, die Paradoxien und Ambivalenzen von unterschiedlichen Anforderungen klug auszutarieren und dort, wo es erforderlich ist, die „Übersetzungsarbeit“ zwischen politischen Entscheidungen und den Umsetzungsoptionen der Arbeitsebenen zu leisten.

Bedeutung von Führung für den Erfolg der Organisation

Die Führungskräfte sind ein zentraler Schlüssel, damit sich die Verwaltung zukunfts-fähig weiterentwickelt. Sie dabei zu unterstützen ist eine Kernaufgabe des Personalmanagements.

Die Verwaltung ist immer im Wandel, aber mit den „Megatrends“ des demografischen Wandels, des Fachkräftemangels und vor allem der fortschreitenden Digitalisierung ist dieser Wandel erheblich schneller und vielschichtiger geworden. Die Verantwortung der Führungskräfte, hier eine eigene Haltung zur sich verändernden Arbeitswelt zu entwickeln, die eigene Innovationsbereitschaft zu erhalten und davon ausgehend für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Leitplanken aufzurichten und Orientierung zu geben, ist größer denn je.

Führungskräfte müssen sich in der neuen Arbeitswelt mit sehr grundsätzlichen Fragestellungen beschäftigen. In der Diskussion um „New Work“ und Arbeitswelt 4.0 wird Führung im herkömmlichen Sinne teils sehr grundsätzlich und radikal in Frage gestellt.¹ Dahinter steht die Überzeugung, dass die Anforderungen einer erheblich komplexeren, digitalisierten Arbeitswelt eine ganz neue Führung erfordern, die weit entfernt ist vom hierarchisch geprägten Führungskonzept, wie es insbesondere in der öffentlichen Verwaltung seit Generationen praktiziert wurde und vielfach noch gelebt wird. Teams, die sich selbstverantwortlich ohne Führungskraft organisieren und neue Formen der bereichs- und professionsübergreifenden Zusammenarbeit sind hierfür Beispiele. Auch die These, die moderne Führungskraft sei für ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in erster Linie Coach oder Moderator, reagiert auf die Herausforderungen der neuen Arbeitswelt. Gleichzeitig wird verantwortungs-, kraft- und wirkungsvolle Führung, die Mitarbeitenden Freiraum gibt, sich aber auch nicht scheut, selber Entscheidungen zu treffen, auch in Zukunft noch eine wichtige Stellschraube für eine gut funktionierende, moderne öffentliche Verwaltung bleiben.

Das Personalamt hat verschiedene Instrumente aufgelegt, um dieses Zielbild zukunfts-gerechter Führung in der Verwaltung der FHH langfristig umzusetzen. Dazu gehören ein Kompetenzmodell für Führungskräfte, zentrale Führungsfortbildungen unter dem Dach der Hanse-Akademie sowie in der jüngsten Vergangenheit die Durchführung eines 360-Grad-Feedbacks.

¹ Vgl. Kapitel Digitalisierung

Kompetenzmodell für Führungskräfte

Wirksame und zukunftsfähige Führung braucht in einer Organisation mit gut 70.000 Beschäftigten (statistischer Personalbestand) und rund 8.000 Führungskräften eine gemeinsame Ausrichtung und eine grundlegende Orientierung, die die Vielfalt von Führung und Zusammenarbeit in den teils sehr heterogenen Dienststellen der FHH nicht ignoriert, ihr aber einen Rahmen bietet. Das Personalamt hat als Grundlage für die Führungskräfteauswahl, Führungskräfteentwicklung und Fortbildung ein Kompetenzmodell entwickelt. Das Modell stellt eine Systematik zur Verfügung, mit der die Anforderungen an Führungskräfte beschrieben werden können.

Die Basis dieses Kompetenzmodells bildet das Konzept der transformationalen Führung, bei der es darum geht, kurzfristige individuelle Ziele in Richtung langfristiger, übergeordneter Ziele umzugestalten und die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für diese zu gewinnen. Die Führungskräfte fördern die intrinsische Motivation, indem sie attraktive Visionen anbieten, ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter individuell fördern und sich auf ihre Vorbildfunktion besinnen. Ergänzt wird dieser Führungsansatz durch bewährte Elemente der transaktionalen Führung wie zum Beispiel Klärung von Zielen und Aufgaben, Delegation von Verantwortung und institutionalisiertes Feedback.

Kompetenzmodell für Führungskräfte

Management-kompetenz

Betriebswirtschaftliches Denken und Handeln || Entscheidungsfähigkeit || Zielorientierte Steuerung || Mitarbeiterentwicklung

Innovations-kompetenz

Sachgerechter Umgang mit Komplexität || Mut und Zuversicht || Strategisches Denken || Förderung von Initiative und Eigenverantwortung

Soziale Kompetenz

Respekt und Wertschätzung || Partizipation || Überzeugungskraft || Verhandlungsgeschick und Konfliktfähigkeit

Personale Kompetenz

Urteilsvermögen || Gestaltungswille || Positives Menschenbild || Flexibilität || Fähigkeit zur Selbstreflexion || Einfühlungsvermögen || Identifikation mit dem Arbeitgeber FHH || Fähigkeit zur Selbststeuerung

Bei der Entwicklung des Modells wurde davon ausgegangen, dass alle darin enthaltenen Kompetenzen für den Führungs- und Steuerungserfolg von Bedeutung sind. Das Gewicht, das den einzelnen Kompetenzen zukommt, hängt jedoch von den stellenbezogenen Anforderungen ab – zum Beispiel davon, ob es um eine erste Führungsaufgabe in einem Sachgebiet oder Team oder – am anderen Ende der Möglichkeiten der Führungsaufgaben – die stark strategisch geprägte Führung von Führungskräften geht, die selber größere Verantwortungsbereiche steuern. Das Zentrum für Aus- und Fortbildung (ZAF) hat die unterschiedlichen Führungsrollen von „Führungsrolle A“ bis „Führungsrolle D“ definiert, um entsprechende passgenaue, auf die im Fokus stehenden Führungskompetenzen abstellende Fortbildungsformate anbieten zu können.²

² Rolle A: Basisführungsebene bis A13/E13. Rolle B: Mittlere Führungsebene A11/E11 bis A15/E15. Rolle C: Obere Führungsebene A15/E15 bis A16/E15Ü. Rolle D: TOP-Führungsebene ab B-Besoldung.

Das Personalamt nutzt das Kompetenzmodell auch bei der Auswahl der Nachwuchskräfte für den ehemaligen höheren allgemeinen Verwaltungsdienst. Dabei wird vor allem auf die Ausprägung der personalen Kompetenzen geachtet. Einige Jahre nach der Einstellung nehmen die Nachwuchskräfte am Entwicklungs-Assessment-Center teil, in dem das Potenzial für höherwertige Management- und Führungsaufgaben ermittelt und etwaige Lern- und Entwicklungsfelder identifiziert werden. Die Anforderungen, die im Entwicklungs-Assessment-Center erfasst werden, sind aus dem Kompetenzmodell abgeleitet.

Hanse-Akademie

Damit die Kompetenzen der Führungskräfte professionell weiterentwickelt werden können, wurde im Jahr 2017 die Hanse-Akademie für Führung und Management gegründet.

Kern der Hanse-Akademie ist das Angebot der Modulreihen nach dem oben dargestellten Rollenmodell. Das Angebot wird von den Kundinnen und Kunden – den Führungskräften der Stadt – sehr gut nachgefragt und auf hohem Niveau ausgebaut. So sind in 2018 rund 110 Führungsbausteine in 21 über etwa ein Jahr laufende Modulreihen der Führungsrollen „A“ bis „D“ durchgeführt worden. Zusätzlich wurden rund 80 Einzelveranstaltungen angeboten. Damit gab es insgesamt 2.220 Teilnahmen von Führungskräften an den Angeboten der Hanse-Akademie. Zusätzlich hat die Hanse-Akademie im vergangenen Jahr 82, auf spezielle Bedarfe zugeschnittene, dezentrale Führungsfortbildungen in den Behörden und Ämtern organisiert. Mit diesen dezentralen Maßnahmen konnte die Hanse-Akademie weitere 917 Teilnahmen von Führungskräften erreichen.

Teilnehmende an der Modulreihe Führung / Start 2018

Führungsrolle	Frauen	Männer	Gesamt	Durchläufe
A	58	52	110	8
B	55	54	109	8
C	15	14	29	3
D	6	12	18	2
Gesamtergebnis	134	132	266	21

Einzelveranstaltungen der Hanse-Akademie nach Kompetenzfeldern 2018

	Anzahl VA	TN	Frauen				Männer			
			mD	gD	hD	k.A.	mD	gD	hD	k.A.
Innovationskompetenz	10	109	-	15	50	-	-	10	33	1
Managementkompetenz	21	201	6	33	78	3	6	21	48	6
Personale Kompetenz	10	78	5	21	23	-	1	16	12	-
Soziale Kompetenz	37	386	37	139	64	5	25	62	48	6
Gesamtergebnis	78	774	48	208	215	8	32	109	141	13

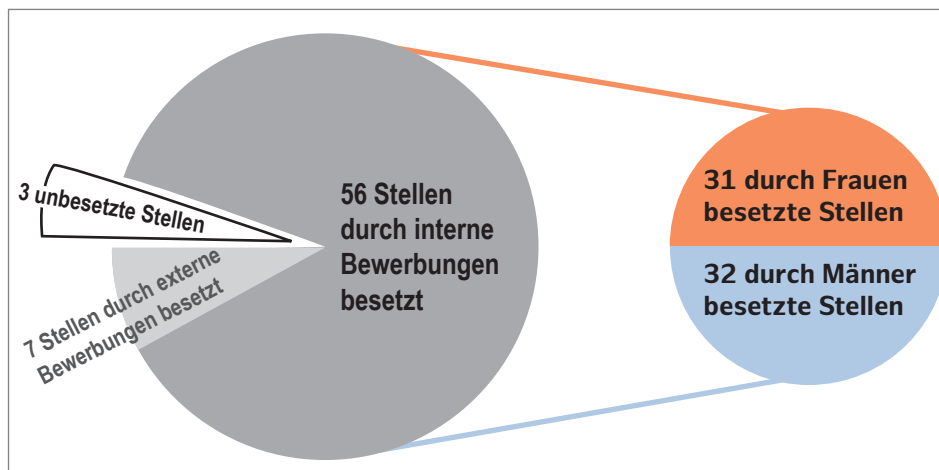
Aus den Rückmeldungen aus den Veranstaltungen der Hanse-Akademie ergibt sich folgendes Bild: Die Führungskräfte haben Freude an ihrer Aufgabe, sehen sich aber auch hohen Erwartungen ausgesetzt. Sie führen häufig heterogene Teams, erleben hohen Termindruck und haben den Anspruch, die erforderliche Arbeitsmenge in hoher

Qualität zu leisten. Daneben möchten sie gesundheitsförderlich führen und auf eine Vereinbarkeit von Beruf und Familie für sich selbst und im Team achten. Führungskräfte erleben es als Herausforderung, sich die entsprechenden zeitlichen Ressourcen für Qualifizierung und Fortbildung einzurichten beziehungsweise „herauszunehmen“. Dies ist ein Indikator dafür, dass die Förderung einer „lernförderlichen“ Arbeitskultur eine Aufgabe für das zentrale Personalmanagement bleibt. Die Führungskräfte wünschen sich zunehmend kürzere Formate. Was alle eint, ist der ausgesprochene Wunsch nach einem Austausch und „Netzwerken“ über die eigene Organisation hinaus.

Qualitätssicherung der Auswahlverfahren für Führungskräfte

Das Personalamt begleitet Auswahlverfahren für Stellen für Führungskräfte ab A15/E15, soweit Stellen der allgemeinen Dienste betroffen sind, sowie fachrichtungsübergreifend für Managementfunktionen der Landesbetriebe sowie der B-Besoldungsebene. Es unterstützt bei der Auswertung der Bewerbungsunterlagen und nimmt in den meisten Fällen an den Auswahlgesprächen teil. Darüber hinaus unterstützt das Personalamt die Behörden durch die Konzeption und Bereitstellung von Auswahlinstrumenten (Interviewleitfäden, Konzeptaufgaben, Rollenspiele) und die Durchführung von Assessment-Centern.

66 durch das Personalamt begleitete Auswahlverfahren für Führungskräfte 2018



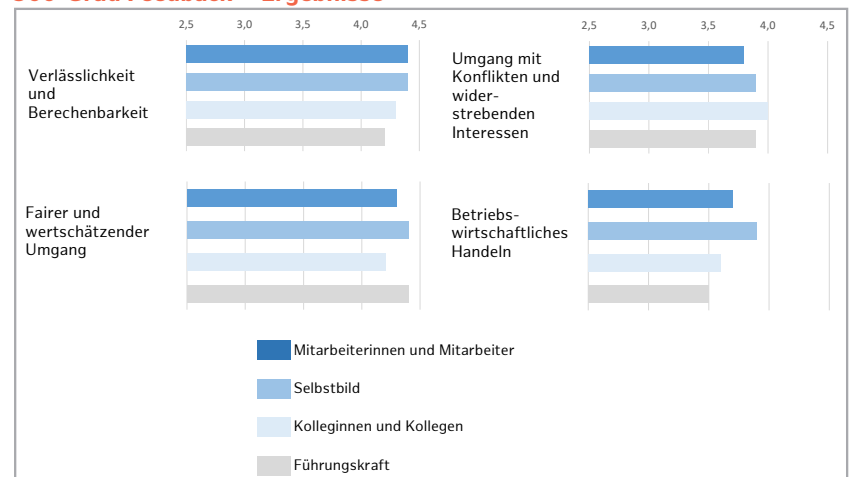
360-Grad-Feedback für Staatsrätinnen und Staatsräte sowie Amts- und Dezernatsleitungen

Im April 2019 wurde für die Amts- und Dezernatsleitungen erstmals ein 360-Grad-Feedback durchgeführt. Auch die Staatsrätinnen und Staatsräte haben an dem Verfahren als Feedbacknehmende teilgenommen und damit unterstrichen, dass „gute Führung“ auch für sie ein zentrales Anliegen ist. Beim 360-Grad-Feedback wird die Management- und Führungsqualität von allen Seiten bewertet. Die Bewertung durch die Vorgesetzten erfolgte durch die zuständigen Staatsrätinnen und Staatsräte beziehungsweise die Bezirksamtsleitungen. Die Bewertung durch die Mitarbeiterinnen beziehungsweise Mitarbeiter wurde von den zugehörigen Abteilungs- beziehungsweise Fachamtsleitungen vorgenommen. Für die weitere Bewertung waren die Kolleginnen und Kollegen aus der gleichen Führungsebene verantwortlich, wobei die Möglichkeit bestand, neben den obligatorisch teilnehmenden Kolleginnen und Kollegen aus der eigenen Dienststelle auch solche aus Dienststellen um ein Feedback zu bitten, mit denen regelmäßige Arbeitsbeziehungen bestehen. Zusätzlich wurde von der Amts- be-

ziehungsweise Dezernatsleitung auch ein Selbstbild erstellt, das mit den Fremdbildern der Vorgesetzten, Mitarbeitenden und Kolleginnen/Kollegen abgeglichen wurde. Da sensible personenbezogene Daten erhoben werden, wurde ein externes Beratungsunternehmen mit der Datenerhebung und -auswertung beauftragt. Die Erhebung der Fremdbilder und des Selbstbildes erfolgte mit einem Online-Tool. Die personenbezogenen Ergebnisse der Befragung wurden vom beauftragten Beratungsunternehmen vertraulich behandelt und anonymisiert und dann im Vier-Augen-Gespräch mit einem erfahrenen Coach an die einzelnen Amts- und Dezernatsleitungen zurückgespiegelt. Die Beteiligungsquote am 360-Grad-Feedback war mit 74 Prozent hoch. Über 1.000 Fragebögen wurden ausgefüllt und ausgewertet. Die Gesamtergebnisse fielen erfreulich aus. Das Führungs- und Steuerungsverhalten wurde von der überwiegenden Mehrzahl der Befragten positiv bewertet. Besondere Stärken zeigten sich in den Kompetenzbereichen „Fairer und wertschätzender Umgang“ und „Verlässlichkeit und Berechenbarkeit“. Bei immer noch guten bis zufriedenstellenden Werten ergeben sich Indizien für mögliche Weiterentwicklungsbedarfe in den Bereichen „Betriebswirtschaftliche Steuerung“ und „Umgang mit Konflikten“.

Die meisten Amts- und Dezernatsleitungen haben die Chance genutzt, ein Feedbackgespräch mit einem externen Coach zu führen, in dem die individuellen Ergebnisse diskutiert und Möglichkeiten zur weiteren Optimierung des Führungs- und Steuerungsverhaltens entwickelt wurden. Viele haben im Nachgang die Empfehlung des Personalamts aufgegriffen, das Feedback der ihnen direkt unterstellten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit diesen in einem moderierten Workshop zu besprechen.

360-Grad Feedback – Ergebnisse



Chancengleiche Führung ³

Im „Gleichstellungspolitischen Rahmenprogramm“ wurden nicht nur die Grundsätze und Leitlinien der Gleichstellungspolitik in Hamburg insgesamt formuliert, es wurde auch auf die Verantwortung der Freien und Hansestadt Hamburg als Arbeitgeber für die Förderung der Gleichstellung der Geschlechter hingewiesen. Mit der Zielsetzung, dieser Verantwortung gerecht zu werden, trat im Jahr 2015 eine Neufassung des „Gesetzes zur Gleichstellung von Frauen und Männern im Öffentlichen Dienst“ (Hamb-GleiG) in Kraft. Es wird angestrebt, die Chancengleichheit von Frauen und Männern in der hamburgischen Verwaltung und den Unternehmen der Stadt herzustellen – auch in Führungspositionen. Hierzu wurde eine Reihe von gezielten Maßnahmen umgesetzt. Flankiert werden diese durch die Förderung flexibler Arbeitszeitmodelle sowie die Flexibilisierung hinsichtlich des Arbeitsortes, die die Rahmenbedingungen für eine chancengleiche Führung verbessern. Um die Anzahl geeigneter Bewerberinnen für höhere Führungspositionen zu erhöhen, spricht das Personalamt mögliche Kandidatinnen für höhere Führungspositionen direkt an, um ihr Interesse an einer ausgeschriebenen Stelle zu wecken und mögliche Bewerbungshemmnisse zu verringern.

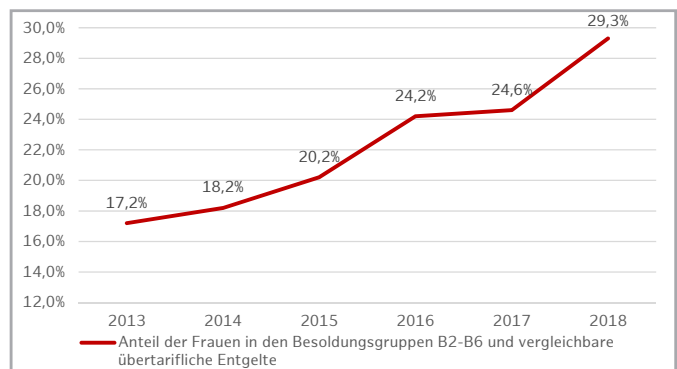
³ Vgl. Kapitel Diversity

Durch das Veranstaltungsformat „Frauen in Spitzenfunktionen“, in dessen Rahmen sich Frauen in Führungsfunktionen zweimal im Jahr zu Fachvorträgen und zum „Netzwerken“ treffen können, soll die Vernetzung weiblicher Führungskräfte gefördert werden. Darüber hinaus werden für Frauen in Führungsfunktionen besondere Fortbildungsangebote vorgehalten, die die Teilnehmerinnen bei der individuellen Karriereplanung und -entwicklung unterstützen.

Besetzung von B-Stellen nach Geschlecht

Rückschlüsse auf den Erfolg der beschriebenen Maßnahmen lässt die Haushalts-Kennziffer „Frauen in Spitzenfunktionen“ zu, die seit 2015 den prozentualen Anteil weiblicher Führungskräfte in den Besoldungsgruppen B2-B6 sowie mit vergleichbarem übertariflichem Entgelt angibt. Der Anteil der Frauen in Spitzenpositionen konnte von 2013 bis 2018 von 17,2 Prozent auf 29,3 Prozent erhöht werden. Diese positive Entwicklung lässt sich auch aus der Besetzung der B-Stellen ablesen. Seit 2015 liegt eine nahezu paritätische Besetzung der neu ausgeschriebenen Stellen vor.

Anteil der Frauen in den Besoldungsgruppen B2-B6



Resümee

Führung ist auch und gerade in einer im Wandel begriffenen Organisation, die sich für die Herausforderungen der Digitalisierung, des Fachkräftemangels, der wachsenden Vielfalt von Beschäftigten und Kunden wappnen will, eine wesentliche Funktion für ihren Erfolg und ihre „Performance“. Die FHH rückt die Führungskräfteauswahl, Führungskräfteentwicklung und Qualifizierung und Fortbildung daher in den Fokus ihrer Bemühungen und sieht sie als zentrale Aufgaben des Personalmanagements der Stadt an. Es ist ihr Bemühen, Führungskräften das notwendige Rüstzeug zu vermitteln, um ihre Bereiche gut und effizient steuern und ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Sinn vermittelnder, Orientierung gebender und Wertschätzung zollender Weise anleiten zu können. Formate wie die Modulreihen der Hanse-Akademie, Entwicklungs-Assessment-Center und das 360-Grad-Feedback unterstützen diese Zielsetzung und geben den Führungskräften die Möglichkeit zum Austausch, zur Vernetzung und zur Selbstreflektion. Transparente, schnelle und rechtmäßige Auswahlverfahren gewährleisten die Akzeptanz von Auswahlentscheidungen; die Chancengerechtigkeit für beide Geschlechter wird bewusst verfolgt und überprüft.



Abkürzungsverzeichnis

AMD	Arbeitsmedizinischer Dienst
A.ö.R.	Anstalt öffentlichen Rechts
ArbSchG	Arbeitsschutzgesetz
BA	Bezirksamt
BASFI	Behörde für Arbeit, Soziales, Familie und Integration
BEM	Betriebliches Eingliederungsmanagement
BGF	Betriebliche Gesundheitsförderung
BGM	Betriebliches Gesundheitsmanagement
BGV	Behörde für Gesundheit und Verbraucherschutz
BIS	Behörde für Inneres und Sport
BSB	Behörde für Schule und Berufsbildung
BSU	Behörde für Stadtentwicklung und Umwelt (bis 30.06.2015)
BSW	Behörde für Stadtentwicklung und Wohnen (ab 01.07.2015)
BUE	Behörde für Umwelt und Energie (ab 01.07.2015)
BWVI	Behörde für Wirtschaft, Verkehr und Innovation
Drs.	Drucksache
EA	Einstiegsamt
FaSi	Fachkraft für Arbeitssicherheit
FB	Finanzbehörde
FHH	Freie und Hansestadt Hamburg
FK	Führungskraft
gD	ehemaliger gehobener Dienst
HAW Hamburg	Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg
HmbBesG	Hamburgisches Besoldungsgesetz
HmbGleiG	Hamburgisches Gleichstellungsgesetz
HmbPersVG	Hamburgisches Personalvertretungsgesetz
hD	ehemaliger höherer Dienst
JB	Justizbehörde
BKM	Behörde für Kultur und Medien
LBV	Landesbetrieb Verkehr
LEB	Landesbetrieb Erziehung und Beratung
LG	Laufbahngruppe
LGV	Landesbetrieb Geoinformation und Vermessung
LI	Landesinstitut für Lehrerfortbildung und Schulentwicklung
LSBG	Landesbetrieb Straßen, Brücken und Gewässer
mD	ehemaliger mittlerer Dienst
MAVG	Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräch
NWK	Nachwuchskräfte

OK	Ohne Krankenbezüge: Bedienstete, die wegen längerer Arbeitsunfähigkeit ohne Entgeltfortzahlung sind
PE	Personalentwicklung
P_stat	Statistischer Personalbestand
SGB	Sozialgesetzbuch
TUHH	Technische Universität Hamburg-Harburg
UHH	Universität Hamburg
VK	Vollkräfte
ZAF/AMD	Landesbetrieb mit den Geschäftsfeldern Zentrum für Aus- und Fortbildung und Arbeitsmedizinischer Dienst
ZPD	Zentrum für Personaldienste

Nachfolgend werden einige grundlegende Begriffe, auf denen die Auswertungen und Analysen im Personalbericht aufbauen, beschrieben. Eine detaillierte Beschreibung aller Kennzahlen und Methoden findet sich im Leitfaden für personalwirtschaftliche Kennzahlen und Methoden-Kennzahlenbuch.

Der überwiegende Teil der Auswertungen für den Personalbericht erfolgt monatsbezogen auf den Dezember 2018. Personalbestandsauswertungen berücksichtigen Personalfälle des gesamten Monats Dezember (sog. Wirkungsmonat). Scheidet ein Beschäftigter Mitte Dezember aus, so wird dieser noch im Personalbestand für Dezember berücksichtigt.

Zeitraumbezogene Auswertungen (Fehlzeiten- und Fluktuationsanalysen) beziehen sich auf ein gesamtes Berichtsjahr.

Personalbestand nach Beschäftigtenaggregaten:

Für unterschiedliche Auswertungsinteressen wurden mehrere Personalbestandskennzahlen definiert. Diese Beschäftigtenaggregate bauen hierarchisch aufeinander auf.¹

- Statistischer Personalbestand:
 - Unbefristet Beschäftigte mit monatlichen Bezügen
 - Befristet Beschäftigte mit monatlichen Bezügen
- Budgetrelevanter Personalbestand:
 - Nachwuchskräfte (Anwärterinnen und Anwärter, Auszubildende)
 - Sonstige Verhältnisse (Referendariat, Praktikum etc.)
 - Geringfügig Beschäftigte
 - Sonstige budgetrelevante Beschäftigte
- Summe aller Beschäftigungsverhältnisse:
 - Beschäftigte, die wegen längerer Arbeitsunfähigkeit ohne Entgelt sind
 - Ohne monatliche Bezüge beurlaubte Beschäftigte
 - Sonstige Beschäftigungsverhältnisse ohne Zahlung zum Stichtag.

Ein Großteil der Auswertungen im Personalbericht bezieht sich auf den statistischen Personalbestand.

Die Steuerung des Personalbestands erfolgt auf Basis des statistischen Personalbestands in Vollkräften. Der Begriff Vollkräfte, der das Beschäftigungsvolumen im Verhältnis zur Regelarbeitszeit der Beschäftigten ausdrückt, ist eine dedizierte Rechengröße des Personalberichtswesens. Die Definition der Vollkräfte weicht von der Definition der Vollzeitäquivalente (VZÄ) im Sinne der Strategischen Neuausrichtung des Haushaltswesens (SNH) ab. Dort werden zum Beispiel auch Auszubildende und Aufwand für Mehrarbeit berücksichtigt.² Um Verwechslungen zu vermeiden, wird der Begriff Vollkräfte (VK) für das Personalberichtswesen verwendet.

Auszubildende:

Das Beschäftigtenaggregat der Auszubildenden ist Teil des budgetrelevanten Personalbestandes. Für eine differenzierte Analyse wurden die Auszubildenden in zwei Teilgruppen unterteilt:

¹ Die Zusammensetzung der einzelnen Beschäftigtenaggregate und die hierarchische Struktur dieser Systematik sind dem Personaltableau der hamburgischen Verwaltung im Kennzahlenbuch (vgl. Kennzahl A-01) zu entnehmen.

² Vgl. Kennzahl B-06 Vollkräfteberechnung im Kennzahlenbuch.

1. Nachwuchskräfte (NWK): Dazu gehören die Ausbildungsverhältnisse nach dem Berufsbildungsgesetz sowie die Anwärtinnen und Bewerber (klassische Vorbereitungsdienste für die Beamtenlaufbahnen).
2. Sonstige Ausbildungsverhältnisse (AS): In dieser Gruppe werden die Referendarinnen und Referendare in schulischen, juristischen und sonstigen Bereichen in der Laufbahngruppe 2 ab 2. Einstiegsamt (ehem. höherer Dienst) sowie Praktikantinnen und Praktikanten mit Ausbildungsvergütung zusammengefasst.
3. Schwerbehinderte Menschen: Die im Personalbericht ausgewiesene Schwerbehindertenquote basiert auf den Daten, die für die Berechnung der Ausgleichsabgabe für den Arbeitgeber Freie und Hansestadt Hamburg ermittelt wurden. In diesem Verfahren bilden Arbeitsplätze und nicht Beschäftigte die Grundlage. Zudem erfolgt eine andere organisatorische Abgrenzung als normalerweise im Personalbericht vorgenommen wird. Dagegen beziehen sich die Zahlen im Kapitel Diversity nicht auf Arbeitsplätze sondern auf die Zahl der Beschäftigungsverhältnisse von Schwerbehinderten und ihnen gleichgestellten behinderten Menschen.

Durch die Umstellung des Bezügeabrechnungsverfahrens von PAISY auf KoPers ergeben sich einige Besonderheiten hinsichtlich der Zuordnung der Beschäftigungsverhältnisse zu den Behörden. Während des Umstellungszeitraums werden Versetzungen zwischen Behörden, die bereits umgestellt wurden, und Behörden, die noch nicht umgestellt wurden, technisch als Abordnungen geführt. Das hat zur Folge, dass das Personal im Bestand der abgebenden Behörde bleibt und damit in allen Auswertungen und Berichten noch der abgebenden Behörde zugerechnet wird. Dieser Personalbestand bildet auch die Grundgesamtheit für die Berechnung von Kennzahlen, wie zum Beispiel Fehlzeitenquoten oder der Vollkräfterechnung.

Impressum

Ansprechpartner

Volker Wiedemann || Senat der Freien und Hansestadt Hamburg || Personalamt || Steckelhörn 12, 20457 Hamburg ||
Telefon: (040) 4 28 31- 14 10

Redaktion Katharina Dahrendorf (verantwortliche Redakteurin), Frank Grebe

Layout Susanne Neugebauer || **Druckvorbereitung** Susanne Neugebauer, Susanne Walter

E-Mail anfragenp30@personalamt.hamburg.de

Online www.hamburg.de/personalamt || fhhportal.ondataport.de **Suchwort** „Personalberichtswesen“.

Ausgabe 2019

Personalamt
Steckelhörn 12
20457 Hamburg
Tel.: +49 40 428 31-0

www.hamburg.de/personalamt



Hamburg | Personalamt