





# Inhalt Personalmanagementbericht 2015

<b>Abkürzungsverzeichnis</b> .....	<b>1</b>
<b>D.1 Einleitung</b> .....	<b>3</b>
<b>D.2 Die Ziele des Senats zum Personalmanagement</b> .....	<b>4</b>
<b>D.3 Strategische Themen des Personalmanagements</b> .....	<b>5</b>
<b>D.3.1 Gleichstellung von Frauen und Männern</b> .....	<b>6</b>
<b>D.3.2 Interkulturelle Öffnung der Verwaltung</b> .....	<b>8</b>
D.3.2.1 Beschäftigtenbefragung zum Anteil von Beschäftigten mit Migrationshintergrund.....	8
D.3.2.2 Beispiele guter Praxis.....	9
D.3.2.3 Fazit und Ausblick .....	24
<b>D.3.3 Personalabgangsprognose</b> .....	<b>25</b>
D.3.3.1 Methode der Personalabgangsprognose .....	25
D.3.3.2 Planungsperiode bis 2022.....	26
D.3.3.3 Übersicht über die Altersabgänge .....	31
D.3.3.4 Fazit .....	32
<b>D.3.4 Betriebliches Gesundheitsmanagement</b> .....	<b>33</b>
D.3.4.1 Beispiele guter Praxis im Bereich von Betrieblichem Gesundheitsmanagement und Betrieblicher Gesundheitsförderung .....	33
D.3.4.2 Vereinbarung zur Gefährdungsbeurteilung der physischen und psychischen Belastungen am Arbeitsplatz .....	41
D.3.4.3 Fazit und Ausblick .....	42
<b>D.3.5 Mobilität und interner Arbeitsmarkt</b> .....	<b>43</b>
D.3.5.1 Mobilität.....	43
D.3.5.2 Ausschreibungsverhalten der Behörden und Ämter 2013 und 2014 .....	44
D.3.5.3 Resonanz von Bewerberinnen und Bewerbern .....	48
D.3.5.4 Fazit .....	57
<b>ANHANG: Matrizen</b> .....	<b>59</b>



## Abkürzungsverzeichnis

AG	Arbeitsgruppe
AN	Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer
AMD	Arbeitsmedizinischer Dienst
A.ö.R.	Anstalt öffentlichen Rechts
ASD	Allgemeiner Sozialer Dienst
ArbSchG	Arbeitsschutzgesetz
AVD	Allgemeiner Vollzugsdienst
BA	Bezirksamt
BASFI	Behörde für Arbeit, Soziales, Familie und Integration
BEM	Betriebliches Eingliederungsmanagement
BGV	Behörde für Gesundheit und Verbraucherschutz
BOD	Bezirklicher Ordnungsdienst
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
DGB	Deutscher Gewerkschaftsbund
Drs.	Drucksache
EA	Einstiegsamt
ESF	Europäischer Sozialfonds
FB	Finanzbehörde
FHH	Freie und Hansestadt Hamburg
FK	Führungskraft
gD	ehemaliger gehobener Dienst
GFP	Gesprächsforum Personalmanagement
HmbBesG	Hamburgisches Besoldungsgesetz
HmbGleiG	Hamburgisches Gleichstellungsgesetz
HmbGremBG	Hamburgisches Gremienbesetzungsgesetz
HmbPersVG	Hamburgisches Personalvertretungsgesetz
hD	ehemaliger höherer Dienst
HVFG	Gesetz über den Hamburgischen Versorgungsfond - Anstalt öffentlichen Rechts
JB	Behörde für Justiz und Gleichstellung
JVA	Justizvollzugsanstalt
KB	Kulturbehörde
KMK	Kultusministerkonferenz
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

NWK	Nachwuchskräfte
OK	Ohne Krankenbezüge: Bedienstete, die wegen längerer Arbeitsunfähigkeit ohne Entgeltfortzahlung sind
PE	Personalentwicklung
PKT	Personalkostentabelle
P_stat	Statistischer Personalbestand
SGB	Sozialgesetzbuch
t.a.h.	Hamburger Arbeitsgemeinschaft „team.arbeit.hamburg“ (gemeinsame Einrichtung Jobcenter)
TUHH	Technische Universität Hamburg-Harburg
UHH	Universität Hamburg
UKE	Universitätskrankenhaus Eppendorf
VK	Vollkräfte
ZAF/AMD	Landesbetrieb mit den Geschäftsfeldern Zentrum für Aus- und Fortbildung und Arbeitsmedizinischer Dienst
ZPD	Zentrum für Personaldienste

### **D.1 Einleitung**

Mit dem Personalbericht mit seinen beiden Bänden Personalstrukturbericht (Band 1) und Personalmanagementbericht (Band 2) informiert der Senat die Bürgerschaft regelmäßig über die Entwicklung des Personalmanagements.

Im Personalstrukturbericht werden die relevanten Personaldaten dargestellt, während der Personalmanagementbericht inhaltlich zu den Schwerpunkten des Personalmanagements Auskunft gibt. Beide Berichte sind miteinander verzahnt, da sich der Personalmanagementbericht eng auf die Strukturdaten aus dem Personalstrukturbericht bezieht.

Im Grundsatz geht es bei der Berichterstattung um die Beantwortung der folgenden Fragen:

- Welchen Beitrag leistet das Personalmanagement für die Umsetzung der fachlichen und politischen Strategien der Hamburgischen Verwaltung?
- Welche Herausforderungen stellen sich dem Personalmanagement und welche Schlussfolgerungen sind zentral und dezentral zu ziehen?

Dazu gehört beispielsweise eine ausreichende Nachwuchskräfteerkrutierung. Der Personalmanagementbericht zeigt seit vielen Jahren im Rahmen der Personalabgangsprognose (bis einschließlich Personalmanagementbericht 2012: Personalbedarfsplanung), wie sich insbesondere die Altersabgänge in den jeweils nächsten acht Jahren entwickeln werden. In diesem Jahr wird mit dem neuen Abschnitt Auszubildende (C.2.1.4.) im Personalstrukturbericht ein Fokus auf diesen Aspekt gelegt.

Ziel des Personalmanagementberichts ist es,

- gegenüber der Bürgerschaft über den Umgang der Hamburgischen Verwaltung mit den personalpolitischen Herausforderungen und strategischen Themen zu berichten (Transparenz),
- die Aktivitäten zu strukturieren und – wenn möglich – mit Daten zu hinterlegen und in ihrer Entwicklung zu verfolgen (Steuerung) und
- den Dienststellen ein wechselseitiges Lernen anhand von erfolgreichen Strategien, Projekten und Maßnahmen zu ermöglichen, um damit Impulse für die weitere Organisationsentwicklung (Lernen) zu setzen.

### **D.2 Die Ziele des Senats zum Personalmanagement**

Die Koalitionsparteien haben sich für die 21. Legislaturperiode auf folgende Schwerpunkte für das Personalmanagement verständigt. Zu den Maßnahmen zur Zielerreichung werden die künftigen Personalmanagementberichte 2017 und 2019 berichten.

1. Zum Schwerpunkt Gleichstellung betont der Koalitionsvertrag die Bedeutung der Umsetzung des zum 01.01.2015 in Kraft getretenen Gleichstellungsgesetzes. Insbesondere sollen Frauen bessere Chancen haben, höherwertige Tätigkeiten auszuüben und mehr Führungsverantwortung übernehmen. Gleichzeitig sollen die Arbeitsbedingungen so gestaltet werden, dass auch Männer die Möglichkeit haben, Beruf und Familie besser zu vereinbaren. Schließlich soll das Gleichstellungsgesetz nach drei Jahren evaluiert werden. Hierzu finden sich Ausführungen in Abschnitt D.3.1.
2. Im Rahmen der Interkulturellen Öffnung der Verwaltung bekräftigen die Koalitionspartner das Ziel, die Willkommenskultur in Hamburg zu stärken und Hamburger Behörden, Ämter und öffentlichen Unternehmen noch stärker interkulturell zu öffnen. Hierzu finden sich im folgenden Bericht Ausführungen in Abschnitt D.3.2.
3. Als Beitrag zur verwaltungsinternen Fachkräftestrategie ist es das Ziel des Senats, in der 21. Legislaturperiode zentrale Strategien zur Anwerbung, Entwicklung und Bindung in den Berufsgruppen der Ingenieurinnen und Ingenieure, Ärztinnen und Ärzte sowie bei den Sozialpädagoginnen und -pädagogen zu entwickeln. In diesen Bereichen ist qualifiziertes Fachpersonal für die Verwaltung besonders schwer zu gewinnen und zu binden. Hierzu finden sich Ausführungen in Abschnitt D.3.3.

Darüber hinaus bekennt sich der Senat zu dem Ziel, den Personalbestand um jährlich 250 Vollzeitkräfte zu reduzieren. Dieses Ziel bettet sich ein in eine weitere Modernisierung der Verwaltung, in der moderne Managementmethoden die Effizienz der Verwaltung weiter verbessern. Hierzu gehören neben Ausgabendisziplin auch ein gutes Controlling, gute Geschäftsprozesse und eine Orientierung an guten Beispielen in- und außerhalb der hamburgischen Verwaltung.

Als wichtiges Signal an die Beschäftigten bekräftigt der Senat, dass Löhne und Gehälter der Beschäftigten und der Beamtinnen und Beamten entsprechend der ausgehandelten Tarife steigen werden.

### **D.3 Strategische Themen des Personalmanagements**

Dieses Hauptkapitel des Personalmanagementberichts 2015 umfasst fünf Abschnitte:

Abschnitt D.3.1 befasst sich mit dem Thema **Gleichstellung**. Mit dem neuen Hamburgischen Gleichstellungsgesetz wurden Anfang 2015 hierzu entscheidende Weichen gestellt. Die nächste ausführliche Darstellung des Themas erfolgt im Rahmen des ersten Erfahrungsberichts zum neuen Gleichstellungsgesetz im Berichtsjahr 2017.

Abschnitt D.3.2 widmet sich dem Thema **Interkulturelle Öffnung**. Die Behörden und Ämter für den diesjährigen Personalmanagementbericht die Möglichkeit, im Zuge einer Abfrage des Personalamtes gute Beispiele der letzten Jahre zu melden. Einige davon werden nachfolgend als Best-Practice-Beispiele präsentiert. Sie wurden ausgewählt, weil sie – gemessen an den eingesetzten Ressourcen – einen hohen Grad an Wirksamkeit und Nachhaltigkeit aufweisen.

D.3.3 greift erneut das Thema **Personalabgangsprognose** auf. Basierend auf den Personalstrukturdaten des ZPD und ergänzt um die Zahl der sich in Ausbildung befindenden Nachwuchskräfte der verschiedenen Berufsgruppen wird ein Bild über aktuelle und kommende Personalbedarfe gezeichnet. Personalabgangsmatrizen für die größeren Berufsgruppen (Planungsgruppen) sind im Anhang dargestellt.

Im Abschnitt D.3.4 folgt das Thema **Betriebliches Gesundheitsmanagement**. Der Abschnitt basiert ebenfalls auf einer Abfrage des Personalamtes.

Der abschließende Abschnitt D.3.5. befasst sich mit der **internen Mobilität und dem internen Arbeitsmarkt**. Neben den Aktivitäten des Personalamtes zur Förderung von zwischenbehördlicher Mobilität werden in diesem Abschnitt die Stellenausschreibungen und Bewerbungen der Jahre 2013 und 2014 analysiert.

### D.3.1 Gleichstellung von Frauen und Männern

Die vergangene 20. Legislaturperiode in Hamburg war gleichstellungspolitisch eine wichtige Phase. Wichtige Reformvorhaben sind umgesetzt bzw. auf den Weg gebracht worden. Dazu gehören:

- die Novellierung des Hamburgischen Gleichstellungsgesetzes für den öffentlichen Dienst,
- die Erhöhung des Anteils von Frauen in Spitzenfunktionen der Verwaltung sowie
- die Verabschiedung eines Hamburgischen Gremienbesetzungsgesetzes.

Diese Vorhaben sind auch Bestandteile des Gleichstellungspolitischen Rahmenprogramm 2013-2015 des Senats der Freien und Hansestadt Hamburg, mit dem der Senat die Gleichstellung von Frauen und Männern in allen gesellschaftlichen Bereichen, u.a. auch in der hamburgischen Verwaltung, voranbringen will.

Auch in der 21. Legislaturperiode ist die Gleichstellung von Frauen und Männern wieder ein Schwerpunkt des Senats. Hierzu gehört die Umsetzung des neuen Gleichstellungsgesetzes und die Fortschreibung des Gleichstellungspolitischen Rahmenprogramms.

#### **Das Hamburgische Gleichstellungsgesetz**

Die Umsetzung von Chancengleichheit und die ausgewogene Teilhabe beider Geschlechter an Entscheidungsprozessen ist eine notwendige Basis für eine Personalarbeit, welche die Potenziale der Beschäftigten würdigt und nutzt. Gleichstellung liegt nicht nur im Interesse der Beschäftigten, sondern dient auch der öffentlichen Verwaltung in ihrer Rolle als Dienstleisterin für die Stadt, der Qualität ihrer Arbeit sowie ihrer Attraktivität als Arbeitgeberin.

Das neue Hamburgische Gleichstellungsgesetz ist am 01.01.2015 in Kraft getreten. Hamburg hatte 1991 als eines der ersten Länder ein Gleichstellungsgesetz geschaffen. Das neue Gesetz vollzieht viele Regelungen anderer Länder und gesellschaftliche Diskussionen nach und entwickelt sie weiter.

Das Gesetz wird vor allem auch zu einer höheren Verbindlichkeit in der Umsetzung gleichstellungspolitischer Vorhaben in den Behörden und Ämtern führen. Dies betrifft insbesondere die Gleichstellungspläne, die jede Dienststelle zu erstellen hat, und die künftig einen hamburgweit einheitlichen Standard aufweisen müssen. Erstmals besteht die Pflicht, Gleichstellungsbeauftragte zu bestellen. Sie sind mit konkreten Rechten ausgestattet worden, ihre Aufgaben und Pflichten sind im Gesetz geregelt. Damit stärkt das Gesetz die Position der Beauftragten. Das Gesetz richtet sich erstmals explizit auch an Männer, da ihre Rollenwahrnehmung als einer der Schlüssel für die Gleichstellung angesehen wird. Dem Thema „Vereinbarkeit von Beruf und Familie“ widmet das Gesetz einen eigenen Abschnitt. Dieses Handlungsfeld soll sich künftig noch stärker auch an die Zielgruppe der Männer richten.

Darüber hinaus wird das Gleichstellungsgesetz nicht mehr nur für die Kernverwaltung und die juristischen Personen öffentlichen Rechts (Anstalten, Stiftungen, Körperschaften öffentlichen Rechts) sondern erstmals auch auf die öffentlichen Unternehmen angewendet, an denen die FHH beteiligt ist.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Der Senat hat die sinngemäße Anwendung des HmbGleiG sicherzustellen (Mehrheitsbeteiligungen) bzw. auf die sinngemäße Anwendung hinzuwirken (Minderheitsbeteiligungen) (§ 2 Absätze 2 und 3 HmbGleiG).

Gestützt wird das Ziel der Gleichstellung in den Dienststellen auch durch das Hamburgische Personalvertretungsgesetz (HmbPersVG), das ebenfalls novelliert wurde und Gleichstellung stärker als bisher auch zur Aufgabe von Personalräten macht.

### Mehr Frauen in Spitzenfunktionen

Der Anteil von Frauen in Spitzenfunktionen soll sich erhöhen. Dieses Ziel des Senats wird auch in der 21. Legislaturperiode weiter verfolgt und auf alle Führungsfunktionen ausgeweitet.

Die Zahlen sprachen für sich: Ende 2010, also kurz vor Beginn der 20. Legislaturperiode, lag der Anteil an Frauen in den Besoldungsgruppen B2 – B6 bei 14,2 %. Bis Ende 2016 möchte der Senat den Frauenanteil im Bereich der B-Besoldung auf 20 % erhöhen.

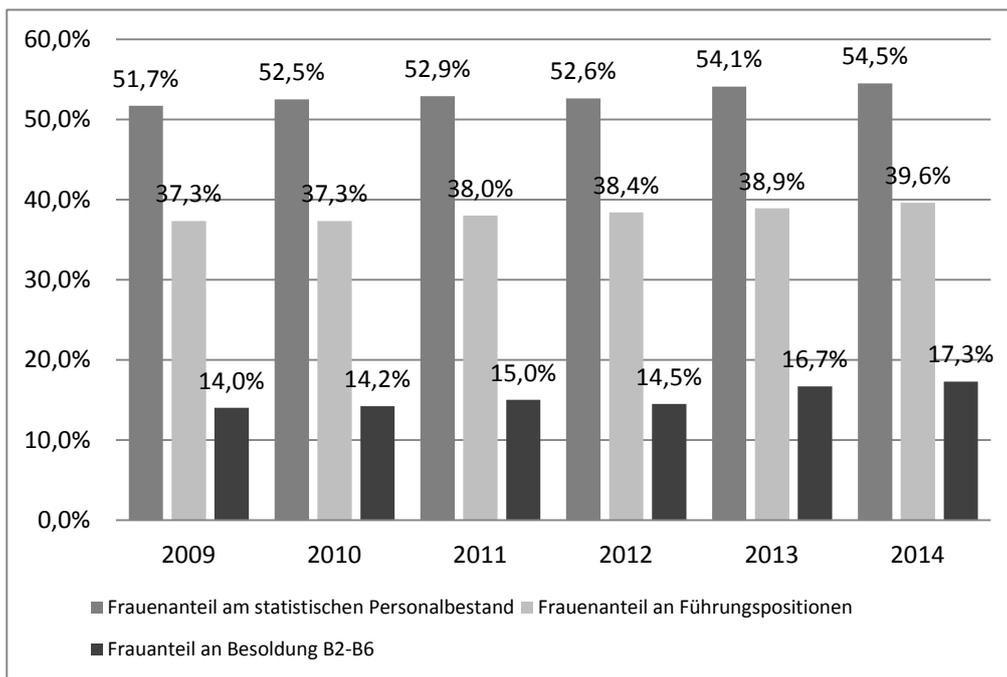


Abbildung D.3.1.-1: Entwicklung der Frauenanteile in Führungspositionen

Um diesem Ziel näher zu kommen, hat das Personalamt für den Doppelhaushalt 2015/2016 eine Planzahl in seine Produktgruppe in den Haushalt aufgenommen, die bis Ende 2015 eine Erhöhung des Anteils von Frauen in den Besoldungsgruppen von B2 bis B6 auf 19 %, bis Ende 2016 auf 20 % anstrebt. Um diese Werte – unter Beachtung des Grundsatzes der Auswahl nach Eignung, Befähigung und fachlicher Leistung – zu erreichen, sind angesichts kurzfristig nur geringer Abgangszahlen nicht wenige Anstrengungen aller Behörden und Ämter erforderlich. Das Personalamt wird der Hamburgischen Bürgerschaft in regelmäßigen Abständen über die Entwicklung des Frauenanteils berichten.

Das Personalamt hat zudem 2012 die Veranstaltungsreihe „Frauen in Spitzenfunktionen“ gestartet. Eingeladen waren die Amts- und Abteilungsleiterinnen der Behörden und Ämter, auch einige Staatsrätinnen und Staatsräte waren bei den Treffen anwesend. In insgesamt fünf Veranstaltungen wurde das Thema Gleichstellung gemeinsam mit Vertreterinnen und Vertretern aus der Privatwirtschaft aus unterschiedlichen Blickwinkeln beleuchtet. Ein besonderes Ziel war die Vernetzung der Teilnehme-

rinnen untereinander und mit dem Personalamt. Mit den Veranstaltungen konnte ein deutliches Signal gesetzt werden, dass mehr Frauen in Spitzenfunktionen erwünscht sind.

### **Erstmals verbindliche Vorgabe zum Frauenanteil in Gremien**

Im Dezember 2013 trat das Hamburgische Gremienbesetzungsgesetz (HmbGremBG) in Kraft. In den Geltungsbereich des Gesetzes fallen alle Gremien, für die die Freie und Hansestadt Hamburg Mitglieder benennt. Kern des Gesetzes ist, dass für die Mitglieder, die von der FHH berufen, benannt, entsandt oder vorgeschlagen werden, eine 40 %-ige Geschlechterquote gilt. Die Verbindlichkeit dieser Regelung hat sich bereits nach wenigen Monaten sehr positiv auf die Repräsentanz von Frauen in Gremien ausgewirkt. Waren im Jahr 2011 nur 16 % der Aufsichtsratsmitglieder öffentlicher Unternehmen Frauen, liegt der Anteil inzwischen bei 36 %. Bei den kollegialen, öffentlich-rechtlichen Beschluss- und Beratungsorganen liegt er bei 39 %.

### **D.3.2 Interkulturelle Öffnung der Verwaltung**

Der Senat hat zuletzt im Rahmen des Personalberichts 2012 über den Stand der Interkulturellen Öffnung der hamburgischen Verwaltung berichtet. Im Jahr 2013 hat er mit dem Hamburger Integrationskonzept<sup>2</sup> die Bedeutung des Themas Interkulturelle Öffnung der Verwaltung bekräftigt und es als einen der zentralen Aspekte für das Gelingen der Integration definiert.

Der Senat hat sich die weitere interkulturelle Öffnung der Hamburger Behörden, Ämter und öffentlichen Unternehmen zum Ziel gesetzt. Mit dem Integrationskonzept verfolgt der Senat das Ziel einer internen Organisationskultur, die den Anforderungen einer sozial und kulturell vielfältigen Gesellschaft entspricht und angemessene Angebote, Kommunikationsformen und Verfahren entwickelt. Dazu zählt u. a. der Ausbau des Anteils von Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Migrationshintergrund und die Nutzung der in den Organisationen bereits entstandener Vielfalt. Auch die mehrsprachigen Kompetenzen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern im Dialog mit den Bürgerinnen und Bürgern sollen genutzt werden.

Der Personalmanagementbericht 2015 spiegelt den derzeitigen Stand der Aktivitäten der FHH zu diesem Schwerpunkt exemplarisch wider.

#### **D.3.2.1 Beschäftigtenbefragung zum Anteil von Beschäftigten mit Migrationshintergrund**

Im Jahr 2014 erfolgte im Rahmen des Personalstrukturberichts bereits eine kurze Darstellung über die zweite freiwillige und anonyme Befragung aller Beschäftigten der Freien und Hansestadt Hamburg zur Erhebung eines Migrationshintergrundes. Durch einen Vergleich mit den Daten aus der ersten Befragung in 2008 wurden die Fortschritte der Interkulturellen Öffnung personal- und integrationspolitisch sichtbar.<sup>3</sup>

---

<sup>2</sup> Vgl. Bürgerschaftsdr. 20/7049

<sup>3</sup> <http://www.hamburg.de/contentblob/4364590/data/pb-2014-psb.pdf>, S. 5.

Der Anteil von Beschäftigten mit Migrationshintergrund konnte demnach von 8,9 % (2008) auf 12,3 % der Beschäftigten gesteigert werden, das entspricht knapp 10.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.

Im Detail zeigt der Bericht folgende Entwicklung: Stark gestiegen sind die Anteile bei den Gesundheitsberufen (+ 6,9 Prozentpunkte), den Lehrkräften an staatlichen Schulen (+ 5,3 Prozentpunkte), den wissenschaftlichen Berufen (+ 4,3 Prozentpunkte), dem Polizeivollzugsdienst (+ 3,6 Prozentpunkte), der Allgemeinen Verwaltung (+ 3,1 Prozentpunkte) und bei den sozialen Berufen wie Erzieherinnen und Erziehern bzw. Sozialpädagoginnen und Sozialpädagogen (+ 3,0 Prozentpunkte). Besonders hohe Anteile an Beschäftigten mit Migrationshintergrund finden sich bei Lehrkräften an Hochschulen (20,3 %), in wissenschaftlichen Berufen (17,9 %), sozialen Berufen (17,3 %) und Gesundheitsberufen (15,7 %).

Im Vergleich zum Durchschnitt aller Beschäftigten sind diejenigen mit Migrationshintergrund deutlich jünger (in der Gruppe der Beschäftigten mit Migrationshintergrund sind 19,1 % unter 30 Jahre alt, unter allen Beschäftigten beträgt dieser Anteil lediglich 12,4 %) und noch nicht so lange beschäftigt (Beschäftigungsdauer von weniger als 10 Jahren: 58,1 %; alle Beschäftigten: 38,9 %). In vielen Berufsgruppen sind unter den Beschäftigten mit Migrationshintergrund die Frauen gegenüber den Männern etwas stärker vertreten.

### D.3.2.2 Beispiele guter Praxis

#### Methodische Vorbemerkungen

Um einen Einblick in den Stand der interkulturellen Öffnung zu geben, hat das Personalamt im Januar 2015 eine Abfrage bei den Behörden und Ämtern durchgeführt, über deren wesentliche Ergebnisse im Folgenden berichtet wird. Gefragt wurde nach erfolgreichen Maßnahmen/Projekten aus den Jahren 2013/2014, bzw. solchen, die für das Jahr 2015 konkret geplant sind.<sup>4</sup>

Die Darstellungen des Personalmanagementberichts richten sich grundsätzlich nach innen, auf das Personal und auf die Strukturen der Organisation. Sie sind damit Teil der jeweiligen behördlichen Personal- und Organisationsentwicklung. Aufgeführt sind deshalb weniger interkulturell ausgerichtete Fachvorhaben der Behörden und Ämter, wie sie z.B. im Integrationskonzept<sup>5</sup> dargestellt sind, auch wenn hier starke Wechselwirkungen bestehen. So münden viele auf Nachhaltigkeit ausgelegte Praxisbeispiele interkultureller Personalarbeit unmittelbar in konkrete Fachprojekte und steigern im weiteren Fortschritt der Vorhaben die interkulturelle Kompetenz der Beteiligten.

---

<sup>4</sup> Der Personalmanagementbericht 2015 unterscheidet sich von den bisherigen Darstellungen zur Interkulturellen Öffnung in den Personalmanagementberichten 2010 und 2012. Während im Bericht 2010 alle Aktivitäten der Behörden, Ämter und der sogenannten Regeldienste zu diesem Thema abgebildet worden sind, wurde im Bericht 2012 der Schwerpunkt auf die interkulturellen Aktivitäten der Fortbildungsträger der FHH gelegt.

<sup>5</sup> Vgl. <http://www.hamburg.de/integration/service/115238/integrationskonzept/>.

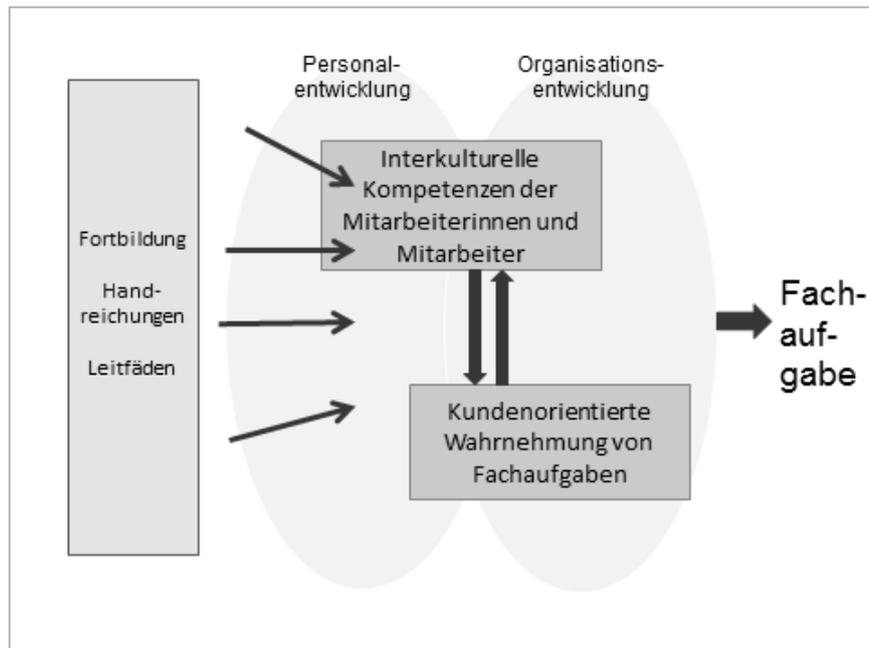


Abbildung D.3.2-1: Wechselwirkungen zwischen Interkulturellen Kompetenzen und Fachaufgaben

Mit dem hier gewählten Best-Practice-Ansatz soll v.a. das wechselseitige Lernen der Dienststellen unterstützt werden. Am Beispiel von gelungenen interkulturellen Öffnungsprozessen aus der FHH-internen Verwaltungspraxis können Ideen übertragen und Vorbehalte ausgeräumt werden.

## Handlungsfelder

Die Definitionen der Handlungsfelder der Interkulturellen Öffnung der FHH wurden erstmals im Personalmanagementbericht 2009 beschrieben und in den -berichten 2010 und 2012 weiter entwickelt.<sup>6</sup> Dabei handelt es sich um drei strategische Schwerpunkte, denen die ausgewählten Best-Practice-Beispiele zugeordnet wurden:<sup>7</sup>

- Rekrutierung
- Kompetenzerwerb und Verbesserung der Kommunikationsfähigkeit
- Strategische Verankerung der Interkulturellen Öffnung in der Organisation

## • Auswahlparameter

Die Best-Practice-Beispiele sind naturgemäß durch unterschiedliche Rahmenbedingungen, Ressourcen und Ziele in der jeweiligen Organisationseinheit geprägt, die bei der Bewertung und Übertragbarkeit zu berücksichtigen sind. In diesem Personalmanagementbericht wurden daher solche Beispiele ausgewählt, die beispielhaft hinsichtlich der Auswahlparameter Wirksamkeit und Nachhaltigkeit sind.<sup>8</sup> Schließlich wird auf Stolpersteine und Lösungsstrategien eingegangen.

Bei der Abfrage des Personalamtes haben sich 12 Organisationseinheiten mit insgesamt 25 Beispielen (Maßnahmen) beteiligt. 17 Maßnahmen (gebündelt zu zwölf) entsprachen als Beispiele bester

<sup>6</sup> Vgl. Personalmanagementbericht 2009, S. 46-47; 2010, S. 47-49 und 2012, S. 6-8.

<sup>7</sup> Die drei Handlungsfelder sind allerdings nicht immer trennscharf. Die Zuordnung erfolgte nach der überwiegenden Zielrichtung der Maßnahme. So befindet sich beispielsweise sowohl unter dem Handlungsfeld Rekrutierung als auch unter dem Handlungsfeld Kompetenzerwerb jeweils ein Leitfadentext, der der Sensibilisierung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern dient. Und: Auch unter dem Handlungsfeld Organisationsentwicklung finden sich Qualifizierungsmaßnahmen, sie unterscheiden sich im Wesentlichen durch ihre Komplexität von den unter Kompetenzerwerb aufgeführten Maßnahmen.

<sup>8</sup> Vgl. die Begründung für Best-Practice auf S. 5.

Praxis den Kriterien.<sup>9</sup> Dabei sind zwei Bereiche aufgenommen worden, obwohl sie nicht im Kernbereich der FHH liegen (UKE und team.arbeit.hamburg). Über sie soll dennoch kurz berichtet werden, weil die Erfahrungen auch gut auf Teile der Kernverwaltung übertragbar sind.

Hinsichtlich des Entwicklungsstandes waren vier der 17 Best-Practice-Maßnahmen zum Zeitpunkt der Abfrage in der Planungsphase, acht Maßnahmen befanden sich bereits in der Erprobung bzw. Umsetzung. In der fortgeschrittenen Entwicklungsphase waren nach Angaben der Beteiligten drei Maßnahmen. Zwei Maßnahmen konnten nicht spezifisch einer Entwicklungsphase zugeordnet werden, weil sie z.B. in einigen Teilen fortgeschritten, in anderen am Anfang standen.

### **Maßnahmen zur Verbesserung der Rekrutierung und Rekrutierungsbedingungen**

Zum Handlungsfeld Rekrutierung zählt eine Vielzahl zentraler und dezentraler Maßnahmen im Zusammenhang mit der Dachkampagne „Wir sind Hamburg! Bist Du dabei?“.

#### **(1) Dachkampagne „Wir sind Hamburg! Bist Du dabei?“ – Erhöhung der Beschäftigtenanteile durch Ausbildung**

Der Senat fördert seit 2006 mit einer gezielten Dachkampagne unter dem Namen „Wir sind Hamburg! Bist Du dabei?“ die Integration junger Menschen mit Migrationshintergrund in die Berufsausbildungen und Studiengänge, die von der hamburgischen Verwaltung angeboten werden. Der federführende Landesbetrieb ZAF/AMD, Zentrum für Aus- und Fortbildung, arbeitet dabei eng mit den weiteren Ausbildungsbehörden zusammen, dieses sind insbesondere die Behörde für Inneres und Sport (Polizei und Feuerwehr), die Finanzbehörde (Steuerverwaltung) und die Behörde für Justiz und Gleichstellung (Justiz, Strafvollzug). Über diese Kampagne wurde seit 2006 regelmäßig im Personalbericht informiert.<sup>10</sup>

Die Kampagne umfasst jährlich rund 700 Ausbildungs- und Studienplätze der Allgemeinen Verwaltung, der Justiz und Steuerverwaltung sowie der Polizei und Feuerwehr.

#### **Bewerbungs- und Einstellungsanteile (mit Bezug auf Neueinstellungen in 2014)**

Beim Start in 2006 lag der Einstellungsanteil junger Menschen mit Migrationshintergrund bei rund fünf Prozent, im Einstellungsjahr 2014 betrug er 15,2 %. Von den 672 eingestellten Auszubildenden haben 102 Personen einen Migrationshintergrund. Damit ist es gelungen, den Ausgangswert seit 2006 zu verdreifachen und inzwischen mehr als jeden siebten Ausbildungsplatz mit einer Nachwuchskraft mit Migrationshintergrund zu besetzen. Zugleich ist es gelungen, den Bewerbungsanteil auf inzwischen 21,2 % zu steigern. 1.987 der insgesamt 9.357 Bewerberinnen und Bewerber hatten einen Migrationshintergrund.

---

<sup>9</sup> Herausgenommen wurden z.B. Fortbildungsmaßnahmen, die in vergleichbarer Weise in mehreren Behörden angeboten wurden. Sie erfüllten nicht ausreichend den Charakter von Best-Practice. Außerdem werden solche Maßnahmen nicht aufgeführt, die bereits in früheren Personalmanagementberichten dargestellt waren. Ferner wurden im Bericht einige einzelne Maßnahmen gleicher Organisationseinheiten zu zwölf größeren Maßnahmenpaketen zusammengefasst.

<sup>10</sup> Vgl. zuletzt im Personalmanagementbericht 2013 (siehe <http://www.hamburg.de/contentblob/4086332/data/bp-2013-pmb.pdf>, S. 7 ff.

- Von allen Bewerberinnen und Bewerbern für die Ausbildungen der Verwaltungsbereiche (Allgemeine Verwaltung, Justiz und Steuerverwaltung)<sup>11</sup> hatten 21,8 % einen Migrationshintergrund – unter allen eingestellten Bewerberinnen und Bewerbern betrug ihr Anteil 18,1 %. Damit überschreitet die Allgemeine Verwaltung für den Bewerbungsanteil (21 %), aber auch für den Einstellungsanteil (22,6 %) den vom Senat formulierten Zielwert (20 %). Die Justizverwaltung erreicht im Einstellungsanteil (18,8 %) ein ähnlich hohes Ergebnis wie im Vorjahr (21 %).
- In den Ausbildungen der Vollzugsbereiche (Polizei, Feuerwehr und Strafvollzug)<sup>12</sup>, die den Gesamtzielwert mit einem Gewicht von knapp 60 % der angebotenen Ausbildungsplätze prägen, liegt die Zielerreichung im Bewerbungsanteil zwar bei 20,8 %, im Einstellungsanteil jedoch bei 13,2 %. Dies ist auch auf die Rekrutierungsbesonderheiten bei Feuerwehr und Strafvollzug zurückzuführen. Ihre Zielgruppe besteht – im Gegensatz zu den anderen Ausbildungsbereichen – nicht aus Schülerinnen und Schülern, sondern aus Personen mit bereits erworbenen Qualifikationen am Arbeitsmarkt (z.B. handwerkliche Vorbildung, Berufserfahrung). Diese bringen Personen mit Migrationshintergrund im Vergleich zu Personen ohne Migrationshintergrund zumindest heute noch überproportional häufig nicht mit, deren Akquisition fällt damit ungleich schwerer. Gleichwohl haben Polizei und Feuerwehr ihre Einstellungsanteile gegenüber 2013 erhöhen können (Polizei: Anstieg um 1,4 Prozentpunkte auf 14,9 %; Feuerwehr: Anstieg um 2,9 Prozentpunkte auf 7,8 %).
- Die Einstellungsbereiche Steuerverwaltung und Polizei konnten zwar Bewerbungsanteile oberhalb von 20 % erreichen, ihre im Rahmen der Eignungsfeststellung in den Auswahlverfahren erzielten Einstellungsanteile bewegten sich jedoch leicht unterhalb von 15 %.<sup>13</sup> Beide Bereiche haben ihre Ausbildungsleistung in 2014 erhöht und nahmen einen Anteil von rund 60 % der angebotenen Ausbildungsplätze ein (Polizei: 40,9 %; Steuerverwaltung: 20,4 %). In 2015 werden Ausbildungsleistung und Anteil dieser beiden Berufsgruppen weiter anwachsen (Steuerverwaltung: um 40 auf 180 Ausbildungsplätze; Polizei: um 50 auf 325 Ausbildungsplätze). Die Erreichbarkeit eines Zuwachses für den Gesamteinstellungsanteil in 2015 ff. wird entsprechende Zuwächse in den jeweiligen Einstellungsanteilen bedingen. Und dies scheint prognostisch auch möglich: Denn Polizei und Steuerverwaltung haben in der Ausbildung der Laufbahngruppe 1 (ehem. mittlerer Dienst) ihre Einstellungsanteile gegenüber 2013 erhöhen (Polizei: Anstieg um 2,1 Prozentpunkte auf 16,2 %) bzw. auf überdurchschnittlichem Niveau unverändert halten können (Steuerverwaltung: 25 %). Und beide Bereiche werden die Erhöhung ihres Ausbildungsplatzangebotes in 2015 maßgeblich auch in diesem Ausbildungssegment vornehmen.
- Im Bereich der akademischen Nachwuchskräftegewinnung – hier geht es um Berufsbereiche des ehemaligen gehobenen und höheren Dienstes, in denen die FHH Absolventinnen und Absolventen von Bachelor- oder Masterstudiengängen für einen Berufseinstieg in beispielsweise Traineeprogramme, Referendariate oder Einführungszeiten sucht – lag der Bewerbungsanteil für Einstellungen in 2014 bei 16,2 % (2009 erstmals erfasst: 8,4 %) und der Einstellungsanteil mit 4 von 42 Personen bei 9,5 % (2009: 7,5 %). 20 der 42 Einstiegsplätze sind der Fachrichtung der technischen Dienste zugehörig, bei den weiteren Stellen handelt es sich im Kern um juristischen Verwaltungsnachwuchs der Allgemeinen

---

<sup>11</sup> Fachrichtungsbezogene Gesamtbetrachtung: LG1 u. LG2 zusammengefasst.

<sup>12</sup> Siehe Fußnote 21.

<sup>13</sup> Siehe Fußnote 11.

Verwaltung und Steuerverwaltung sowie um IT-Trainees. Bei dem Ergebnis ist zu berücksichtigen, dass Prozentangaben aufgrund der in diesen Laufbahnbereichen im Vergleich zu den Ausbildungszahlen stets sehr geringen Einstellungszahlen nur eine geringe Aussagekraft in sich tragen und auch einer gewissen Varianz im Zeitablauf unterliegen.

### **Aktivitäten und Erfolge der Kampagne<sup>14</sup>**

Die Erfolge der Kampagne sind im Kern auf eine hohe Zahl von ineinander greifenden Maßnahmen und Aktivitäten zurückzuführen, insbesondere eine intensive Öffentlichkeitsarbeit, die überwiegend bereits in früheren Personalberichten vorgestellt wurde. Von Anfang an war auch die konzentrierte gute Zusammenarbeit mit Migrantorganisationen und Qualifizierungsträgern für den Erfolg mitentscheidend.

Die Dachkampagne war von Beginn an geprägt von begleitenden Maßnahmen im Bereich

- Medien und Internet (u.a. Webangebot „Bist Du dabei?“<sup>15</sup>, U- und S-Bahn-Werbung, Imagefilm, neue Foto- und Plakatserie im Jahr 2014, dezentrales Ausbildungsmarketing der Behörden wie beispielsweise die erfolgreiche Ausbildungskampagne der Polizei „Gesucht! Gefunden!“, mit der motivtechnisch auch junge Menschen mit Migrationshintergrund gezielt angesprochen werden). Zielgruppe: Schülerinnen und Schüler mit Realschulabschluss, Fachhochschulreife oder Abitur, sowie Schülerinnen und Schüler mit einer abgeschlossenen Berufsausbildung;
- Ausrichtung von Fachveranstaltungen und Messeauftritten (z.B. Beteiligung von Nachwuchskräften mit Migrationshintergrund an Veranstaltungen, zu Presseterminen, im Internet, auf Fotos und Plakaten),
- Kooperation mit anderen Trägern (z.B. Migrantorganisationen sowie Kooperation mit Bezirksämtern bei der Ausrichtung dezentraler Veranstaltungen) und
- Mitwirkung an nationalen und internationalen Fachtagungen (z.B. Präsentation bei der „Cities of Migration Conference in Berlin“ (2014), regelmäßiger Austausch mit anderen Stadtstaaten und Städten wie z.B. Berlin, Bremen und München).

Parallel haben die ausbildenden Behörden verstärkt darauf hingewirkt, die behördlichen Auswahlverfahren gleichermaßen kulturoffen zu gestalten, interkulturelle Kompetenzen sichtbar zu machen und diese in allen Phasen der Auswahl positiv einzubeziehen. Ziel ist es, die Potenziale auch von jungen Menschen mit Migrationshintergrund ganzheitlich zu erschließen, Benachteiligungen auszuschließen und Chancengerechtigkeit unter Berücksichtigung kultureller Verschiedenartigkeit zu verwirklichen.

Seit Beginn der Kampagne in 2006 wurden insgesamt 684 Auszubildende mit Migrationshintergrund aus 79 Herkunftsländern eingestellt. Die am stärksten vertretenen Herkunftsländer sind die Türkei, Polen, Russland und Kasachstan.

---

<sup>14</sup> Vgl. die Personalmanagementberichte 2009 (<http://www.hamburg.de/contentblob/1705794/data/bp-2009-3-pmb.pdf>, S. 47 ff.), 2010 (<http://www.hamburg.de/contentblob/2446882/data/bp-2010-3-pmb.pdf>, S. 52 ff.) und 2012 (<http://static.hamburg.de/fhh/epaper/personal/blickpunkt-management/index.html#/14>, S. 10 ff.)

<sup>15</sup> Siehe <http://www.hamburg.de/bist-du-dabei/>.

### **(2) Landesinstitut für Lehrerbildung und Schulentwicklung (LI). Hamburger Netzwerk „Lehrkräfte mit Migrationsgeschichte“**

Das Hamburger Netzwerk „Lehrkräfte mit Migrationsgeschichte“ ist ein Zusammenschluss von Lehrkräften, Schulsozialpädagoginnen und -pädagogen, Referendarinnen und Referendaren sowie Lehramtsstudierenden mit Migrationsgeschichte mit Federführung am LI.

Anlass für die Maßnahme war das Handlungskonzept zur Integration von Zuwanderern der FHH 2006, mit dem Ziel der Erhöhung des Anteils der Lehrkräfte mit Migrationshintergrund (damals ca. 5 %) vor dem Hintergrund des Anteils der Schülerinnen und Schüler mit Migrationsgeschichte an Hamburger Schulen (von knapp 50 %).<sup>16</sup>

Die Ziele des Netzwerks waren:

- Information und Werbung für den Beruf der Lehrerinnen und Lehrer sowie sonstige pädagogische Tätigkeitsfelder in Schulen für die Zielgruppe Personen mit Migrationsgeschichte,
- Unterstützung der Lehrkräfte und pädagogischen Fachkräfte mit Migrationshintergrund in ihrer professionellen Rollenklärung in der Ausbildung und in der Tätigkeit in der Schule sowie
- Unterstützung bei der Nutzbarmachung der bilingualen und bikulturellen Kenntnisse der Lehrkräfte und pädagogischen Fachkräfte für die Interkulturelle Öffnung der Hamburger Schulen.

Die Maßnahme orientiert sich an einem Beispiel aus Nordrhein-Westfalen. Es handelt sich um ein Private-Public-Partnership-Modell mit der Anregung zur Einrichtung einer Stelle durch einen externen Partner.<sup>17</sup> Die Finanzierung von personellen und finanziellen Ressourcen (1,0 VK zuzüglich 5.000 Euro Sachmittel jährlich) erfolgt von 2010 bis heute.<sup>18</sup> Die Maßnahme wurde in Hamburg - anders als in anderen Bundesländern - im LI in der Beratungsstelle Interkulturelle Erziehung verankert (Nutzung der langjährigen Expertise), was einen leichteren Zugang zum Regelsystem (Aus-/Fortbildung von Lehrkräften) ermöglicht. Im Rahmen einer Kick-Off-Veranstaltung fand eine Bedarfsabfrage bei der Zielgruppe „Lehrkräfte und Pädagogische Fachkräfte mit Migrationsgeschichte“ statt und eine entsprechende Ausrichtung der Maßnahmen des Netzwerks. Es werden regelmäßig zweimal im Jahr Tagungen für alle Mitglieder (öffentlich und intern) durchgeführt.

In der bisherigen Laufzeit des Projektes liegt der Anteil der Lehrkräfte mit Migrationshintergrund laut Beschäftigtenbefragung der FHH vom Januar 2014 an allgemeinbildenden Schulen inzwischen bei ca. 12,6 %, der Anteil der Referendarinnen und Referendare mit Migrationshintergrund konstant bei ca. 20 %. Der Anteil der Studienanfängerinnen und Studienanfänger mit Migrationshintergrund in den Lehramtsstudiengängen lag 2013 laut Studieneingangsbefragung der Uni Hamburg bei 11,6 %.

Die Wirksamkeit der Maßnahme wird durch Einsatz von gängigen Feedback-Instrumenten regelmäßig überprüft und die Ergebnisse in Newslettern, Fachzeitschriften wie „Hamburg macht Schule“, „Grundschule“ und Fachbuchbeiträgen bekannt gemacht. Als Stolperstein wurde – wie oft beim Aufbau von nachhaltigen Strukturen im Rahmen von Pilotprojekten – die befristete Projektförderung genannt.

---

<sup>16</sup> Im Bildungsbericht Hamburg 2014, der sich auch auf das Statistikamt Nord bezieht (Stichtag: 31.12.2012) lag der Anteil der unter 18-Jährigen mit Migrationshintergrund bei 45,8 %, in der Altersgruppe der 6-10-Jährigen waren es 48,2 % (<http://www.hamburg.de/contentblob/4398646/data/pdf-hamburger-bildungsbericht-2014.pdf>, S. 24).

<sup>17</sup> ZEIT-Stiftung Ebelin und Gerd Bucerius.

<sup>18</sup> Eine Verlängerung der Stellen der Netzwerkkoordinatoren ist beantragt.

Die Übertragbarkeit der Maßnahme wird nach Einschätzung der Verantwortlichen als gut bewertet, z.B. auf die Bereiche: Verwaltung, Polizei, Feuerwehr. Die Beteiligung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erfolgt kontinuierlich durch Einholen der Fachexpertise des LI-Kooperationspartners Universität, des LI selbst, der BSB sowie aus anderen Bundesländern.

### **(3) Personalamt: Handreichung zur Überprüfung der interkulturellen Kompetenz in Personalauswahlverfahren**

Nicht nur bei der Rekrutierung von Nachwuchskräften, sondern auch in Auswahlverfahren für die Besetzung höherwertiger Stellen<sup>19</sup> und bei der Einstellung von Quereinsteigerinnen und -einsteigern sind interkulturelle Kompetenzen von Bedeutung.

Eine Handreichung des Personalamts zur Überprüfung der interkulturellen Kompetenz in Personalauswahlverfahren steht im Frühjahr 2015 kurz vor der Veröffentlichung. Zielgruppe sind Personalentscheidende sowie Mitglieder in Auswahlkommissionen. Gleichzeitig kann sie auch als Schulungsunterlage zur Sensibilisierung der oben genannten Zielgruppe im Themenbereich Interkulturelle Öffnung genutzt werden. Die bisherigen Veröffentlichungen und Fortbildungen zum Thema Auswahlverfahren hatten die besonderen Aspekte interkulturell bedingter Beobachtungsfehler (kulturell geprägtes Verhalten, Stereotype etc.) nicht ausreichend berücksichtigt.

In der Handreichung werden Beispiele für die Beschreibung interkultureller Kompetenzen in Ausschreibungen und Auswahlverfahren aufgeführt und stereotypbedingte Missverständnisse beschrieben. Sie sollen bei Auswahlverfahren sensibilisieren und Hinweise für einen konstruktiven Umgang geben.

Die Inhalte der Handreichung sollten langfristig fester Bestandteil der Auswahlprozesse werden. Dies gilt nicht nur für die Aufgabenbereiche, in denen Interkulturalität aufgrund der Struktur der Kundschaft eine offensichtliche Rolle spielt, wie in der Bezirksverwaltung, dem Justizbereich, im Schulwesen oder anderen kundenintensiven Bereichen. Vielmehr sind interkulturelle Kompetenzen für alle Beschäftigten von Bedeutung, da eine bürgernahe und moderne Verwaltung in ihrem Handeln generell auf eine durch kulturelle Vielfalt geprägte Gesellschaft eingehen und interkulturelle Belange „mitdenken“ muss.

### **Maßnahmen zum Kompetenzerwerb und zur Verbesserung der Kommunikationsfähigkeit**

Die im Handlungsfeld Kompetenzerwerb gemeldeten Beispiele sind überwiegend Fortbildungsmaßnahmen, es findet sich aber auch ein Leitfaden für Beschäftigte darunter. Dieses Beispiel macht deutlich, wie eng verzahnt und in welchem engen Wechselverhältnis besonders in bürgernahen Bereichen Maßnahmen zur Kompetenzsteigerung der Beschäftigten mit Maßnahmen zur Verbesserung der Fachaufgabe stehen. Gleichzeitig findet auch eine enge Verzahnung von Personal- und Organisationsentwicklung statt.<sup>20</sup>

---

<sup>19</sup> Und damit auch der weitere Karriereweg derjenigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die über die Kampagne „Wir sind Hamburg, bist Du dabei?“ (vgl. S. 12) in die Hamburgische Verwaltung gekommen sind.

<sup>20</sup> Vgl. Abbildung D.3.2-1: .S.11.

Im Rahmen des Personalmanagementberichts 2012 war schwerpunktmäßig über die Fortbildungsangebote der verschiedenen Träger (Personalamt/ZAF, JB, BIS/Polizei, BSB/LI, BASFI, Sozialpädagogisches Fortbildungszentrum sowie FB/Norddeutsche Akademie für Finanzen und Steuerrecht Hamburg) berichtet worden. Dieser Bericht soll sich auf die dezentrale Perspektive beschränken.

#### **(4) Finanzbehörde/Steuerverwaltung: Veranstaltungsreihe Interkulturelle Kompetenz, Fremdsprachenliste und Sprachfortbildung Englisch**

Die Finanzbehörde/Steuerverwaltung beschäftigt sich mit verschiedenen Ansätzen der Kompetenzerweiterung ihrer Beschäftigten, die zusammen gesehen zu einem kontinuierlichen interkulturellen Kompetenzerwerb der Beschäftigten beitragen und gleichzeitig für die Willkommens- und Dienstleistungskultur der Organisation stehen.

Bei der ersten Maßnahme handelt es sich um eine Veranstaltungsreihe „Interkulturelle Kompetenz“ im Einführungslehrgang für hauptamtlich Auszubildende, für Betriebsprüfende und für Führungskräfte. Das Besondere an der Maßnahme ist der verpflichtende Charakter für alle neu eingesetzten Bediensteten. Sie werden hierdurch an die Thematik herangeführt, zugleich erhält diese damit eine Selbstverständlichkeit, die zu mehr Akzeptanz führt.

Die zweite Maßnahme betrifft mehrere fachinterne englische Sprachfortbildungen, z.B. Vertrags- und Wirtschaftsenglisch für Betriebsprüfende oder Verhandlungen für Bedienstete in publikumsintensiven Bereichen. Aufgrund der vielen unterschiedlichen Nationalitäten der steuerpflichtigen Bürgerinnen und Bürger, die die Hamburger Finanzämter aufsuchen, wünschten sich die Informations- und Annahmestellen der Finanzämter im Rahmen einer Befragung Englisch-Schulungen für den Publikumskontakt. Durch die Umsetzung dieser Maßnahme wurden die Bediensteten in die Lage versetzt, fremdsprachigen Bürgerinnen und Bürgern erste Hilfestellungen bei steuerrechtlichen Fragen zu leisten. Im Anschluss an diese Maßnahmen schloss sich auf Initiative der Beschäftigten ein Gesprächskreis Englisch an, um regelmäßige Sprachübungen zu ermöglichen.

Die letzte der drei Maßnahmen ist die Erstellung einer Liste von Bediensteten der Steuerverwaltung, die über Fremdsprachenkenntnisse verfügen. Für die Liste, die auf freiwilliger Basis zusammengestellt wurde, haben sich 143 Bedienstete mit ausgeprägten Kenntnissen in insgesamt 23 Fremdsprachen zur Verfügung gestellt. Sowohl im Kontakt mit Steuerpflichtigen als auch bei strafprozessualen Maßnahmen erwiesen sich diese Sprachkenntnisse als ausgesprochen hilfreich. Es wirkt für die Steuerpflichtigen ausgesprochen positiv, wenn ihnen die Verwaltung in ihrer Muttersprache begegnet.

Zusammengefasst handelt es sich bei diesen Maßnahmen um wirkungsvolle, leicht auf andere Organisationen mit Publikumskontakt übertragbare Beispiele, die dauerhaft in der Einrichtung verankert werden können.

**(5) Bezirksamt Harburg: Interkulturelle Fortbildung für Beschäftigte der Fachämter im Rahmen des Projektes MigraNet**

Bei dieser Maßnahme handelt es sich um eine Fortbildung, die im Rahmen eines übergreifenden Projekts des Bundesamts für Migration und Flüchtlinge (MigraNet<sup>21</sup>) stattfindet. Ziel des Projekts ist die Entwicklung von Strukturen für das politische Engagement von Menschen mit Migrationshintergrund und ihre aktivere Teilnahme an der Kommunalpolitik. Dabei stehen die Verbesserung der wechselseitigen Akzeptanz und die Stärkung des sozialen Zusammenhalts der verschiedenen Kulturen durch Dialog im Vordergrund. Das Bezirksamt Harburg hat zusammen mit MigraNet ein Gremium „Vielfalt in Harburg“ geschaffen, um politisches und zivilgesellschaftliches Engagement zu fördern und den interkulturellen Austausch zu stärken. Bestandteil des Gremiums ist eine Integrationskonferenz, die Ende 2014 einen Integrationsrat wählte. Der Rat hat ein Auskunfts- und Anhörungsrecht sowie Rederecht in den Ausschüssen und darf Empfehlungen aussprechen.

Die Etablierung des Integrationsrates als nachhaltigen kommunalpolitischen Verhandlungspartner setzt das Vorhandensein interkultureller Kompetenzen in der Kommunalverwaltung voraus, um eine gut funktionierende Kommunikation zwischen den Akteurinnen und Akteuren zu gewährleisten. Das Projekt beinhaltet daher eine entsprechende Schulung von Verwaltungsmitarbeiterinnen und -mitarbeitern. An der Schulung nehmen je zwei Beschäftigte der 12 Fachämter teil. Die Schulung wird von externen Expertinnen und Experten durchgeführt und beinhaltet die Vermittlung von interkulturellen Kompetenzen sowie Techniken des interkulturellen Konfliktmanagements. Die genauen Inhalte der Schulung werden in Abstimmung mit den Externen sowie den Projektpartnerinnen und -partnern und mit Vertreterinnen und Vertretern der Fachämter festgelegt.

**(6) Behörde für Schule und Berufsbildung (Landesinstitut für Lehrerbildung und Schulentwicklung - LI): Trainingsmodul „Mit Vielfalt umgehen“ im Rahmen des Einarbeitungsplans für neue Beschäftigte**

Der Anlass zu dieser Maßnahme war die Weiterentwicklung eines abteilungsübergreifenden internen Qualifizierungskonzeptes. Das Konzept wurde im September 2014 beschlossen und beinhaltet neben bewährte auch neue bzw. ergänzende Module. Das Ziel ist die Sensibilisierung und Professionalisierung der neuen Beschäftigten im Umgang mit Vielfalt. Die Entwicklung dieses Moduls basiert auf dem Handlungskonzept „Interkulturelle Öffnung“ des LI<sup>22</sup>, welches von einer abteilungsübergreifend zusammengesetzten Arbeitsgruppe erstellt und dauerhaft im Einarbeitungsplan für neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verankert wurde. Dieses Trainingsmodul ergänzt den Einführungstag und wird erstmalig 2015 von LI-internen Referentinnen und Referenten umgesetzt.

Grundsätzlich ist die Maßnahme gut auf andere Organisationseinheiten übertragbar, sofern Personal neu gewonnen werden soll und Kapazitäten für dessen systematische Einarbeitung vorgesehen sind. Das Besondere des Vorhabens besteht in der systematischen Art und Weise, Kompetenzen der Beschäftigten auszubauen. Die bestehenden Konzepte wurden bausteinmäßig um ein weiteres Element ergänzt. Dieses trägt zu einem nachhaltigen Kompetenzerwerb der Beschäftigten bei.

---

<sup>21</sup> Siehe <http://www.hamburg.de/contentblob/4389458/data/projektbeschreibung-migranet.pdf>.

<sup>22</sup> Vgl. Personalmanagementbericht 2010, S. 55 (<http://fhhportal.stadt.hamburg.de/websites/0004/intranet/formulare/Seiten/blickpunkt-personal.aspx>).

### **(7) Behörde für Arbeit, Soziales, Familie und Integration/Jugendberufsagentur: „Migrationsspezifische Beratungskompetenzen in der Zuwanderungsgesellschaft“**

Es handelt sich bei dieser Maßnahme um ein modulares Fortbildungsangebot des „Norddeutschen Netzwerks zur beruflichen Integration von Migrantinnen und Migranten“ (NOBI<sup>23</sup>) für das gesamte Beratungspersonal der Jugendberufsagentur Hamburg. Das Fortbildungskonzept wurde in einem Bottom-up-Prozess unter der fachlichen Beteiligung der Mitarbeitenden der Jugendberufsagentur entwickelt. Damit wurde zum einen eine klare Orientierung an den konkreten Praxiserfahrungen und zum anderen eine sehr hohe Akzeptanz für die (obligatorische) Teilnahme an der Fortbildung gewährleistet. Die Fortbildung ist für den Zeitraum 2015 - 2016 angesetzt.

Ziel ist die:

- Förderung der migrantenspezifischen, interkulturellen Beratungskompetenz der Beschäftigten der Jugendberufsagentur und
- Methodenvermittlung bzw. Erarbeitung von Handlungsstrategien für eine erfolgreiche rechtskreisübergreifende<sup>24</sup> Integrationsarbeit mit Jugendlichen mit migrationsbedingten Benachteiligungen.

Um den Theorie-Praxis-Transfer zu gewährleisten, wird eine qualitätssichernde Begleitgruppe konstituiert. Bei Bedarf werden auch nach Abschluss der Fortbildungsmodule kurzfristige und lösungsorientierte Coachings für teilnehmende Teams angeboten.

Zur Umsetzung der Maßnahme wurde neben dem Netzwerk NOBI auch ein erfahrener Bildungsträger (basis & woge e.V.) gewonnen. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von basis & woge e.V. haben in zahlreichen Hospitationen die spezifischen Schulungsbedarfe der Beschäftigten erhoben und auf dieser Grundlage das Fortbildungskonzept entwickelt. Dieses wurde gemeinsam von allen unmittelbaren Führungskräften der Jugendberufsagentur „abgenommen“.

Die Maßnahme ist grundsätzlich auf alle Bereiche mit externen Beratungsaufgaben übertragbar.

### **(8) Behörde für Stadtentwicklung und Umwelt: "Alles inklusive!" Leitfaden zur Beteiligung an der Integrierten Stadtteilentwicklung**

Der Leitfaden zur Beteiligung an der Integrierten Stadtteilentwicklung<sup>25</sup> enthält Erfolgsfaktoren und Vorgehensweisen zu inklusiven Beteiligungsverfahren, -veranstaltungen und -angeboten.

Der Anlass für die Maßnahme war eine Studie aus dem Jahr 2011, die zeigte, dass es bisher nicht gelungen war, die Gruppe der Menschen mit Migrationshintergrund kontinuierlich und systematisch in den Prozessen, Projekten und Gremien der Integrierten Stadtteilentwicklung zu beteiligen. Der Leitfaden richtet sich primär an die unmittelbar mit der Gebietsentwicklung vor Ort befassten Akteurinnen und Akteure aus den Bezirksämtern und den beauftragten Gebietsentwicklerinnen und -entwicklern. Er zielt ebenfalls auf die weiteren an der Gebietsentwicklung beteiligten öffentlichen und zivilgesellschaftlichen Bereiche wie Fachbehörden, Institutionen, Unternehmen und Gewerbetreibende, Träger und Bewohnerinnen und Bewohner der Quartiere ab.

---

<sup>23</sup> Siehe: <http://www.nobi-nord.de/>.

<sup>24</sup> Gemeint sind die Rechtskreise des SGB.

<sup>25</sup> Siehe: <http://www.hamburg.de/contentblob/4327560/data/leitfaden-rise-beteiligung-pdf-download.pdf>.

Der Leitfaden gibt Hinweise, an welcher Stelle und durch welche Maßnahmen eine größere Beteiligung sozial benachteiligter Bevölkerungsgruppen an der Stadtteilentwicklung erreicht werden kann und gibt anschauliche Beispiele gelungener Partizipation.

Der Leitfaden wurde im Mai 2014 veröffentlicht und ist positiv von den Akteurinnen und Akteuren aufgenommen worden. Er ist in einer behördenübergreifenden Arbeitsgruppe (BSU, BASFI, Bezirksämter) kooperativ erstellt worden. Durch diesen Erarbeitungsprozess und die Einbeziehung weiterer Beteiligter entstand zwar ein höherer Abstimmungs-, Koordinierungs- und Konsensfindungsaufwand, der jedoch die Qualität und Praxistauglichkeit des Leitfadens deutlich gesteigert hat.

Der Leitfaden kann auf alle Organisationsbereiche übertragen werden, die öffentliche Informations- und Beteiligungsveranstaltungen sowie projekt- und zielgruppenbezogene Beteiligungen durchführen.

### **(9) Interkulturelle Projekte der Universität Hamburg**

Die Universität Hamburg (UHH) hat drei Beispiele benannt, mit denen sie sich interkulturell öffnen will.

Im Rahmen des „ERASMUS<sup>26</sup> Staff Training Programms“ (erste Maßnahme) haben die Mitglieder des Verwaltungspersonals die Möglichkeit, an anderen europäischen Hochschulen Workshadowings durchzuführen (d.h. ihren Arbeitsbereich dort kennen zu lernen), an „Staff Training Weeks“ teilzunehmen oder Sprachkurse im europäischen Ausland zu besuchen. Ziel dieser Maßnahme ist es u.a., angesichts der wachsenden Zahl internationaler Studien- und Promotionsinteressierter, Studierender und Lehrender eine ausgeprägte Willkommenskultur zu schaffen. Die UHH setzt seit 2013 einen Schwerpunkt auf diese ERASMUS-Programmlinie. Anlass ist die Auswertung des HRK-Audits Internationalisierung 2011.

Dafür ist es wichtig, dass neben Studierenden und Lehrenden auch Mitglieder des Verwaltungspersonals durch das Programm internationale Erfahrungen sammeln und interkulturelle Kompetenzen entwickeln. Dies gilt auch im Rahmen der zweiten Maßnahme (Interkulturelle Trainings für Verwaltungspersonal) speziell im Hinblick auf die Verbesserung der interkulturellen Kompetenzen der Mitglieder der Abteilung Studium und Lehre sowie der Abteilung Internationales durch ein gezieltes Fortbildungsangebot. Hierbei handelte es sich um ein Pilotprojekt, dessen Fortführung noch nicht abschließend beschlossen wurde.

Durch die Umsetzung der dritten Maßnahme „Übersetzungsbüro deutsch/englisch“ wird versucht, möglichst viele Informationen auf Englisch vorzuhalten (Glossar, Formulare, Merkblätter, Urkunden, Verordnungen etc.). Dafür wurde der englischsprachige Webauftritt ausgebaut und Publikationen, Informationsmaterial sowie Verwaltungsdokumente in die englische Sprache übersetzt. Anlass dafür waren die steigende Zahl von Studierenden aus dem Ausland, die deutliche Zunahme von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mit Migrationshintergrund sowie die Internationalisierungsziele der Universität Hamburg.

---

<sup>26</sup> Bei dem Erasmusprogramm handelt es sich um ein Förderprogramm der Europäischen Union, das Auslandsaufenthalte an Universitäten innerhalb Europas und darüber hinaus organisiert.

### **Besonderheiten und Möglichkeiten der Übertragbarkeit**

Die Maßnahmen haben zu einem starken Anstieg der Bewerbungen für das ERASMUS-Programm geführt und sind auch für die Anwendung in anderen Hochschulen geeignet – ebenso das im Rahmen des Übersetzungsservices entwickelte Glossar.

### **Maßnahmen zur strategischen Verankerung der Interkulturellen Öffnung in der Organisation**

Beim Handlungsschwerpunkt „Vermittlung des Themas in der Organisation“ geht es um Maßnahmen, die darauf ausgelegt sind, die Umsetzung der Interkulturellen Öffnung strategisch so zu gestalten, dass sie nachhaltig in der Organisation wirken kann. Damit tragen diese Maßnahmen dazu bei, dass die Veränderungsimpulse nicht schnell verpuffen und Kulturveränderung tatsächlich geschehen kann.

Projekte, die dieser Kategorie zuzuordnen sind, weisen oftmals einen hohen unterstützenden Fortbildungsanteil aus. In der Regel, aber nicht zwingend, sind sie komplexer und größer als die Maßnahmen zu den Handlungsschwerpunkten „Kompetenzerwerb“ oder „Rekrutierung“.

#### **(10) *Bezirksamt Hamburg-Nord: „Konzept Vielfaltskompetenz“***

Das Projekt Vielfaltskompetenz im Bezirksamt Hamburg-Nord begann im Oktober 2013. Neben verschiedenen Impulsen, sich mit dem Thema Vielfalt zu beschäftigen (u.a. dem Integrationskonzept, dem Landesaktionsplan Rechte von Menschen mit Behinderung, Diskussion um das neue Gleichstellungsgesetz etc.), waren die Integrationsleitlinien des Bezirks der Auslöser des umfassenden Prozesses.

In einem Top-down- und Bottom-up-Prozess wurden Strukturen geschaffen, um das Thema Vielfalt mit Leben zu füllen und nachhaltig zu bearbeiten.

In einem ersten Schritt hat sich die Leitungsebene des Bezirksamts im Rahmen von Strategieworkshops mit der Förderung von Vielfalt befasst und Leitsätze entwickelt. Ziel war es, Führungskräfte für das Thema zu sensibilisieren und als Vorbild für andere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu fungieren. Anschließend hat sich der Bezirksamtsleiter (im Namen aller Führungskräfte) in einem Mitarbeiterbrief an alle Beschäftigten gewandt und damit den Prozess offiziell in Gang gesetzt.

Im nächsten Schritt erhielten die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Rahmen mehrerer Veranstaltungen die Möglichkeit, sich und ihre Ideen für die Förderung des Themas Vielfalt einzubringen. In einem kurzen und zielgerichteten Prozess wurde eine gemeinsame Ideensammlung entwickelt. Gleichzeitig ist eine „AG Vielfalt“ entstanden, die sich des Themas annimmt und daran arbeitet, die Ideen der Mitarbeitenden umzusetzen. Die AG Vielfalt wurde im späteren Prozess auf Dauer eingerichtet, um interne Strukturen zu schaffen. Zu den ersten Ergebnissen der AG Vielfalt zählen:

- Verständigung auf die Einrichtung einer digitalen Plattform (Sharepoint), um Wissen und Know-how der Abteilungen und Mitarbeitenden, aber auch anderer Quellen, komprimiert allen zugänglich zu machen (Ressourcenoptimierung).
- Aktion „Tag der Vielfalt im Bezirksamt Hamburg-Nord“, um die Mitarbeitenden unter dem Motto „Perspektivenwechsel“ für Vielfalt zu sensibilisieren. Dafür haben die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Rahmen verschiedener Aktionen die Möglichkeit erhalten, sich durch

Selbsterfahrungsaktivitäten dem Thema Vielfalt zu nähern (z.B. „Barrieren erkunden“, „Interkulturelle Kompetenz durch Planspiele erwerben“).

- Pilotprojekt mit den kundenintensiven Abteilungen (Ausländerabteilung, Allgemeiner Sozialer Dienst für Migrantinnen und Migranten, Allgemeines Soziales Dienstleistungszentrum) zur Optimierung der Dienste für Kundinnen und Kunden sowie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (Begehungen, Kooperation unter den Abteilungen, Inhouse Workshops).<sup>27</sup>

Das Bezirksamt sieht dies als erste Schritte in einem längeren Prozess, in dem die Organisation immer weiter lernt und sich verändert, damit der Umgang mit Vielfalt langfristig gelingt und zum Nutzen aller positiv gelebt wird. Langfristig ist geplant, dass die AG Vielfalt zwei Mal im Jahr die bisherigen Schritte evaluiert und die weitere Strategie entwickelt.

### **Stolpersteine und Lösungen**

Das komplexe Vorgehen erforderte, dass sich viele Leitungskräfte mit dem Thema zunächst identifizieren mussten, um es in ihren Abteilungen als wichtigen Punkt in der Ausführung der Aufgaben mitzudenken. Dies geschah im Rahmen von Strategieworkshops. Gleichzeitig war das Interesse bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern groß, hieran teilzunehmen. Der Prozess wurde deshalb sehr offen gestaltet. Jeder konnte sich in verschiedenen Formen an der Ideensammlung beteiligen, per E-Mail, persönlicher Teilnahme an den Treffen der AG Vielfalt oder einem Telefonat mit der zuständigen Fachkraft.

### **Besonderheiten und Möglichkeiten der Übertragbarkeit**

Die Besonderheit des Projektes besteht darin, die verschiedenen Vielfaltsdimensionen nicht als getrennte Ansätze, sondern als gemeinsames Konzept zu denken. Dies erhöht auch die Akzeptanz der Beschäftigten, da es die Komplexität der Ansätze reduziert. Gegenüber der Öffentlichkeit hilft dieser Ansatz dabei, dass die verschiedenen Zielgruppen nicht gegeneinander um begrenzte Ressourcen konkurrieren.

Das Projekt versteht sich darüber hinaus als Organisationsentwicklungsprojekt, um das Thema Interkulturelle Öffnung und Diversity Management auf Dauer im Bezirksamt zu implementieren. Gleichzeitig wird hervorgehoben, dass auch schnelle konkrete Ergebnisse sowie die Umsetzung der Ideensammlung der Mitarbeitenden wichtige Qualitätsmerkmale des Prozesses sind.

### ***(11) Landesinstitut für Lehrerbildung und Schulentwicklung (LI): Projekt „Qualifizierung zur interkulturellen Koordination“ für Lehrkräfte<sup>28</sup>***

Bei dem Projekt handelt es sich um eine zweijährige Qualifizierung von jeweils 20 Lehrkräften aller Schulformen an Hamburger Schulen zu interkulturellen Schulberatern/-innen und Schulentwicklungsberatern/-innen („Change Agents“) der eigenen Schule.<sup>29</sup>

Bislang war der Umgang mit Vielfalt kein verbindliches Element der Lehrerinnen- und Lehrerausbildung, nur jede fünfte Hochschule bietet verbindliche Module an. Gleichzeitig besteht ein großer Bedarf an den Hamburger Schulen nach systemisch orientierter und nachhaltiger Qualifizierung im Be-

---

<sup>27</sup> Vgl. auch [http://www.goldbekhaus.de/downloads/Monats-und\\_Kursprogramme/2015\\_02\\_12\\_IK\\_tagung.pdf](http://www.goldbekhaus.de/downloads/Monats-und_Kursprogramme/2015_02_12_IK_tagung.pdf).

<sup>28</sup> Siehe auch unter [www.li.hamburg.de/bie](http://www.li.hamburg.de/bie) oder [www.bgm-hamburg.de](http://www.bgm-hamburg.de).

<sup>29</sup> Das Projekt wird unterstützt von der ZEIT-Stiftung Ebelin und Gerd Bucerius, der Herbert-Quandt-Stiftung, der Unfallkasse Nord, dem ESF, der Behörde für Schule und Berufsbildung und dem Hamburger Netzwerk „Lehrkräfte mit Migrationsgeschichte“.

reich Interkulturelle Bildung/Interkulturelle Öffnung von Schule, da auch einschlägige Studien bestätigen, dass Schülerinnen und Schüler mit Migrationsgeschichte, insbesondere aus sozial schwieriger Lage, in ihrer Bildung benachteiligt sind.

Mit dem Projekt soll durch die Qualifizierung der Lehrkräfte aus allen Schulformen im Bereich kultureller Vielfalt ein Beitrag zur nachhaltigen Professionalisierung der Schulen im Umgang mit Vielfalt, zur Verbesserung des Lernklimas, der Schulkultur sowie des Schulerfolgs benachteiligter Schülerinnen und Schüler geleistet werden. Dies gilt insbesondere, wenn die Benachteiligung von Schülerinnen und Schülern in ihrer schwierigen sozialen Lage mit Migrationsgeschichte begründet ist.

Eine Pilotqualifizierung wurde von 2012 bis 2014 durchgeführt. Der zweite Durchgang (2014 bis 2016) wurde aufgrund der positiven Evaluationsergebnisse im Herbst 2014 gestartet.

Die Nachfrage war insgesamt sehr hoch – es gab 50 % mehr Bewerbungen als Plätze. Zur stetigen Verbesserung gibt es regelmäßige Auswertungsgespräche mit LI-/BSB-Expertinnen und -Experten sowie Kooperationspartnerinnen und -partnern. Die Evaluation erfolgte durch die Helmut-Schmidt-Universität.

Das Projekt wurde als gutes Länderbeispiel Hamburgs für die Umsetzung der neuen KMK-Empfehlungen für Interkulturelle Bildung präsentiert. Derzeit wird geprüft, ob die Qualifizierung verstetigt wird.

### **Besonderheit des Projektes und Übertragbarkeit auf andere Behörden und Ämter**

Ein sehr wichtiger Schritt für den gesamten Erfolg der Maßnahme war die Kooperation mit dem Projekt BQM (Beratung Qualifizierung Migration<sup>30</sup>) als gleichwertigem Partner, der gemeinsam mit dem LI für Konzeption, Durchführung (Schwerpunkte Anti-Bias-Trainings und Organisationsentwicklung), interne Evaluation, ständige Prozess- und Teilhabeorientierung, Durchführung von Großveranstaltungen mit VIP-Referentinnen und -Referenten, Schulleitungs-Fachgespräche und Expertenrunden zur Qualitätssicherung und Implementierung der Qualifizierung verantwortlich ist. Für die Umsetzung von einzelnen Qualifizierungsmaßnahmen wird regelmäßig auf die im LI vorhandene Fachexpertise von Kolleginnen und Kollegen zurückgegriffen.

Die Ausbildung und der Einsatz von Koordinatorinnen und Koordinatoren sind ggf. auch für andere Verwaltungsbereiche der FHH mit erhöhtem Kontakt zu Kundinnen und Kunden mit Migrationshintergrund sinnvoll.

### **(12) Das UKE mit „UKE INside - AG Diversity“ und „AG Interkulturelle Öffnung“**

Das UKE INside ist ein Programm, das sich mit internen Personalentwicklungsthemen u.a. im Zusammenhang von Führung, Gesundheitsmanagement und Vereinbarkeit von Beruf, Familie und Freizeit befasst. Es setzt sich zum Ziel, den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern bestmögliche Entwicklungs- und Gestaltungschancen zu schaffen, die zu ihrem individuellen Arbeits- und Lebenskontext passen. UKE INside ist im Management des UKE ein fest integrierter Bestandteil.

Anlass für die Gründung der Unter-AG Diversity war die Unterzeichnung der Charta der Vielfalt im Jahr 2014. Die AG tagt monatlich, alle zwei Monate nimmt der Vorstand des UKE an den Sitzungen teil.

---

<sup>30</sup> BQM ist ein Projekt der KWB e.V., kofinanziert bis 2014 von ESF- und Behördenmitteln und verfügt über eine langjährige Expertise in den o.g. Feldern.

Zur Evaluation und ständigen Weiterentwicklung der Interkulturellen Öffnung dient eine erstmals 2012 durchgeführte Befragung der Mitarbeiterschaft, in der gezielt Fragen zum Thema Diversity (z.B. zur Umsetzung von Diversity oder dem Leben der Werte von Diversity) gestellt und aus den Resultaten Maßnahmen entwickelt und umgesetzt wurden. Die Befragung soll 2015 wiederholt werden.

Im Rahmen des Programms wurden Maßnahmen umgesetzt, wie das Vorhalten eines Gebetsraumes für Muslime und eines Raumes der Stille sowie die Einstellung einer Ethikbeauftragten. Geplant wird derzeit z.B., ein neues Leitbild zu entwickeln, Speisen entsprechend der religiösen Gepflogenheiten inkl. Kennzeichnung auf der Speisekarte anzubieten, die unterschiedlichsten Feste im UKE-Kalender anzukündigen sowie ein Sommerfest unter dem Motto „Fest der Kulturen“ zu veranstalten. Die zunehmende Präsenz des Themas unter den Beschäftigten drückt sich z.B. in vermehrten Ideen bezüglich Diversity im Rahmen des betrieblichen Vorschlagswesens aus.

Daneben soll mit der geplanten UKE-weiten „Arbeitsgruppe Interkulturelle Öffnung“ das Ziel verfolgt werden, die Vielfalt auch in die Fachlichkeit zu integrieren. Noch befindet sich die Arbeitsgruppe im Aufbau. Sie soll in regelmäßigen Abständen Treffen und Veranstaltungen für Beschäftigte des UKE organisieren. Darüber hinaus möchte sich die AG aktiv mit anderen Akteurinnen und Akteuren vernetzen.

Gleichzeitig ist durch die Gründung der Arbeitsgruppe der erste Schritt gemacht, das Thema expliziter in der Organisation zu verankern. In welcher Form und Bedeutung diese AG zukünftig im UKE verankert und eingebunden sein wird, ist zum jetzigen Zeitpunkt nicht vorherzusagen.

Geplante nächste Schritte sind u.a.: Erstellung einer UKE-Informations- und Kontaktwebsite, Treffen mit allen Interessierten am UKE, Planung weiterer Maßnahmen und spezifischer Unterarbeitsgruppen sowie die aktive Mitarbeit an der „Hamburger Erklärung zur Interkulturellen Öffnung der Gesundheitsversorgung“.<sup>31</sup>

### **Besonderheiten und Möglichkeiten der Übertragbarkeit**

Das UKE hat viele Erfahrungen damit, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aktiv im Rahmen von interdisziplinären und interprofessionellen Arbeitsgruppen in die Entwicklung von PE-Maßnahmen einzu beziehen. Die zeitlich später gegründete AG Diversity konnte an diese Kultur anknüpfen. Durch die sequenzielle Teilnahme des UKE-Vorstands an den AG-Sitzungen ist eine Verankerung in der Geschäftspolitik angelegt.

Die beiden Arbeitsgruppen (die AG Diversity in Bezug auf die interkulturellen Personalprozesse und die AG Interkulturelle Öffnung in Bezug auf die vielfältigen Patientinnen und Patienten) haben ihre Arbeit getrennt begonnen, schließlich aber festgestellt, dass es eine Reihe von Schnittstellen zwischen ihnen gibt. Diese entsteht immer dann, wenn sich Beschäftigte aus ihrer Fachlichkeit heraus mit Fragen interkultureller Öffnung beschäftigen (hier z.B. zu Patientinnen und Patienten mit Migrationshintergrund). Die Auseinandersetzung mit fachlichen Fragen erfordert und fördert die interkulturelle Kompetenz der Akteurinnen und Akteure.

Die zentrale Frage an dieser Schnittstelle ist: „Was passiert mit dem Personal, wenn es fachliche Bezüge mit interkulturellen Wirkungen gibt, die Qualität der Fachaufgabe also interkulturelle Kompetenz erfordert?“

---

<sup>31</sup> Siehe: [http://ikoe-gesundheit-hamburg.de/index.php?article\\_id=11](http://ikoe-gesundheit-hamburg.de/index.php?article_id=11)

### D.3.2.3 Fazit und Ausblick

Die Darstellung der Best-Practice-Beispiele zeigt, dass die Behörden und Ämter unterschiedlich stark beim Thema Interkulturelle Öffnung engagiert sind. Einige Bereiche – wie etwa das LI der BSB, das Bezirksamt Hamburg-Nord oder die Steuerverwaltung – haben einen deutlichen Schwerpunkt auf dieses Thema gelegt. Diese Dienststellen unterscheiden sich von den anderen durch eine starke Verankerung des Themas bei der obersten Leitung und die bewusste Entscheidung für nachhaltige Prozesse, z.B. durch die dauerhafte Einrichtung von Arbeitsgruppen und Kommunikationsstrukturen.

Mehrere Dienststellen sind dazu übergegangen, Fortbildungen zu dem Thema verpflichtend zu machen bzw. Diversity zu einem verpflichtenden und umfangreichen Baustein im Rahmen der Einarbeitung oder Ausbildung zu entwickeln (LI, Steuerverwaltung, UKE, team.arbeit.hamburg). Dadurch wird verdeutlicht, dass das Thema in den Werten der Organisation verankert ist.

Eine weitere Entwicklung ist durch die zunehmende Verschränkung von Personalentwicklung und Fachaufgaben erkennbar. Hier mag sich bereits das umsetzungsorientierte Vorgehen des Integrationskonzeptes als „Cultural Mainstreaming“ auswirken, welches das Ziel verfolgt, die Interkulturelle Öffnung der hamburgischen Verwaltung (auch) in allen Fachpolitiken voranzubringen.<sup>32</sup> Die Umsetzung der im Integrationskonzept verabredeten fachpolitischen Maßnahmen setzt voraus, dass zusätzliche Kompetenzen erworben werden.

Zwei Bereiche gehen den Weg, das Thema Interkulturelle Öffnung in Richtung Diversity zu öffnen (UKE und BA Hamburg-Nord). Dies kann auch eine Möglichkeit sein, Synergieeffekte zwischen den verschiedenen Vielfaltsaspekten (Geschlecht, Alter, Religion, Ethnie, sexuelle Orientierung, Behinderung) zu nutzen.

Die Behörden und Ämter haben in weiten Teilen angegeben, dass sie ihre Maßnahmen prinzipiell für übertragbar halten. Das Personalamt wird den Akteurinnen und Akteuren die Möglichkeit geben, ihre guten Praxisbeispiele im Rahmen einer Veranstaltung vorzustellen. Dies wird auch eine weitere Vernetzung und ein Voneinander-Lernen unterstützen.

---

<sup>32</sup> Vgl. <http://www.hamburg.de/integration/service/115238/integrationskonzept/>, S.9.

### D.3.3 Personalabgangsprognose

Um die Personalbedarfe langfristig vorausschauend planen zu können, ist eine Prognose der voraussichtlichen Personalabgänge unerlässlich.

Die Hamburgische Verwaltung führt deshalb bereits seit 2003 eine Personalbedarfsplanung durch, seit 2013 in Form einer Personalabgangsprognose. Sie verdeutlicht, wie stark sich allein die altersbezogenen Personalabgänge entwickeln werden. Rückschlüsse, welche Erfordernisse sich vor dem Hintergrund der Aufgabenentwicklung daraus für einzelne Behörden und Ämter ergeben, müssen in dezentraler Verantwortung getroffen werden.<sup>33</sup> Dort, wo dezentrale Anstrengungen allein nicht ausreichen, bietet es sich allerdings an, Ressourcen zu bündeln und behördenübergreifende Strategien zu verfolgen.

Die Regierungsparteien haben deshalb in ihren Koalitionsvertrag für die 21. Legislaturperiode aufgenommen, für einige Berufsgruppen, für die die dezentralen Rekrutierungsstrategien in der Vergangenheit an ihre Grenzen gestoßen waren, zentrale Strategien zur Anwerbung, Personalentwicklung und -bindung zu entwickeln. Dies gilt namentlich für die Berufsgruppe der Ingenieurinnen und Ingenieure, die Sozialpädagoginnen und -pädagogen sowie für die Ärztinnen und Ärzte<sup>34</sup>.

#### D.3.3.1 Methode der Personalabgangsprognose<sup>35</sup>

Die Abgangsprognose erfolgt berufsgruppenbezogen (Planungsgruppen) in Form von Matrizen.<sup>36</sup>

Nicht in die Matrizen einbezogen werden die nicht-altersbedingten Abgänge. Diese werden gesondert ausgewiesen. Sie unterscheiden sich in den verschiedenen Berufsgruppen stark und haben teilweise eine erhebliche Größenordnung.

Die Planungsmatrizen enthalten folgende Informationen:

Position 1	Beschreibung der zu planenden Berufsgruppe
Position 2	Planungsjahr
Position 3	Soll: Statistischer Personalbestand in VK, Bezugsgrundlage ist P_stat <sup>37</sup>
Position 3.1	Durchschnittlicher Beschäftigungsumfang als Erfahrungswert des Ist-Jahres
Position 3.2	Ist-Prognose: Voraussichtliche Entwicklung des Personalbestandes durch Altersabgänge
Position 4.1	Personalbestandsveränderungen durch altersbedingte Abgänge (z.B. „Variante 64“)
Position 4.2	Voraussichtliche Änderungen durch die Übernahme der sich bereits in der Ausbildung befindenden Nachwuchskräfte (damit sind – je nach Dauer der Ausbildung – die NWK bis 2016 bzw. 2017 erfasst)

<sup>33</sup> Bis zum Jahr 2013 wurde auch die voraussichtliche Aufgabenentwicklung bei der Planung zugrunde gelegt. Dieses Vorgehen ist aber in der letzten Legislaturperiode vor dem Hintergrund des Personalabbaus ausgesetzt worden.

<sup>34</sup> Vgl. Koalitionsvereinbarung Seite 14.

<sup>35</sup> Vgl. hierzu auch den Personalstrukturbericht, Abschnitt C.3. „Altersstruktur und Personalbedarf“.

<sup>36</sup> Siehe im Detail dazu den Anhang ab S. 60.

<sup>37</sup> Vgl. Personalstrukturbericht, Abschnitt C.1.

- Position 4.3 Summe der jährlichen Veränderungen gegenüber dem Vorjahr unter Einbeziehung der Altersabgänge und der Übernahme der sich bereits in der Ausbildung befindenden Nachwuchskräfte
- Position 5.1 Summe der jährlichen Veränderungen gegenüber dem Vorjahr in VK
- Position 5.2 Summe der jährlichen Veränderungen gegenüber dem Ausgangsjahr in VK

Gegenstand der Prognose sind die folgenden Berufsgruppen der FHH. Sie entsprechen unverändert den Planungsgruppen der bisherigen Personalabgangsprognosen:

- Allgemeine Dienste mit der Laufbahngruppe 1, Einstiegsamt 2 sowie der Laufbahngruppe 2, Einstiegsämter 1 und 2
- Architekten/-innen und Bauingenieure/-innen
- Berufsfeuerwehrlaute
- Erzieher/-innen
- Personal in den Geschäftsstellen der Gerichte und Staatsanwaltschaften
- Sonstige Ingenieure/-innen
- Lehrkräfte an staatlichen allgemeinbildenden Schulen
- Lehrkräfte an staatlichen beruflichen Schulen
- Polizeivollzugsbeamte/-innen
- Rechtspfleger/-innen
- Sozialpädagogen/-innen
- Steuerverwaltung
- Strafvollzugsbedienstete
- Techniker/-innen

Durch die Personalabgangsprognose werden derzeit, gemessen am statistischen Personalbestand, ca. 80 % der Beschäftigten der hamburgischen Verwaltung erfasst.

### D.3.3.2 Planungsperiode bis 2022

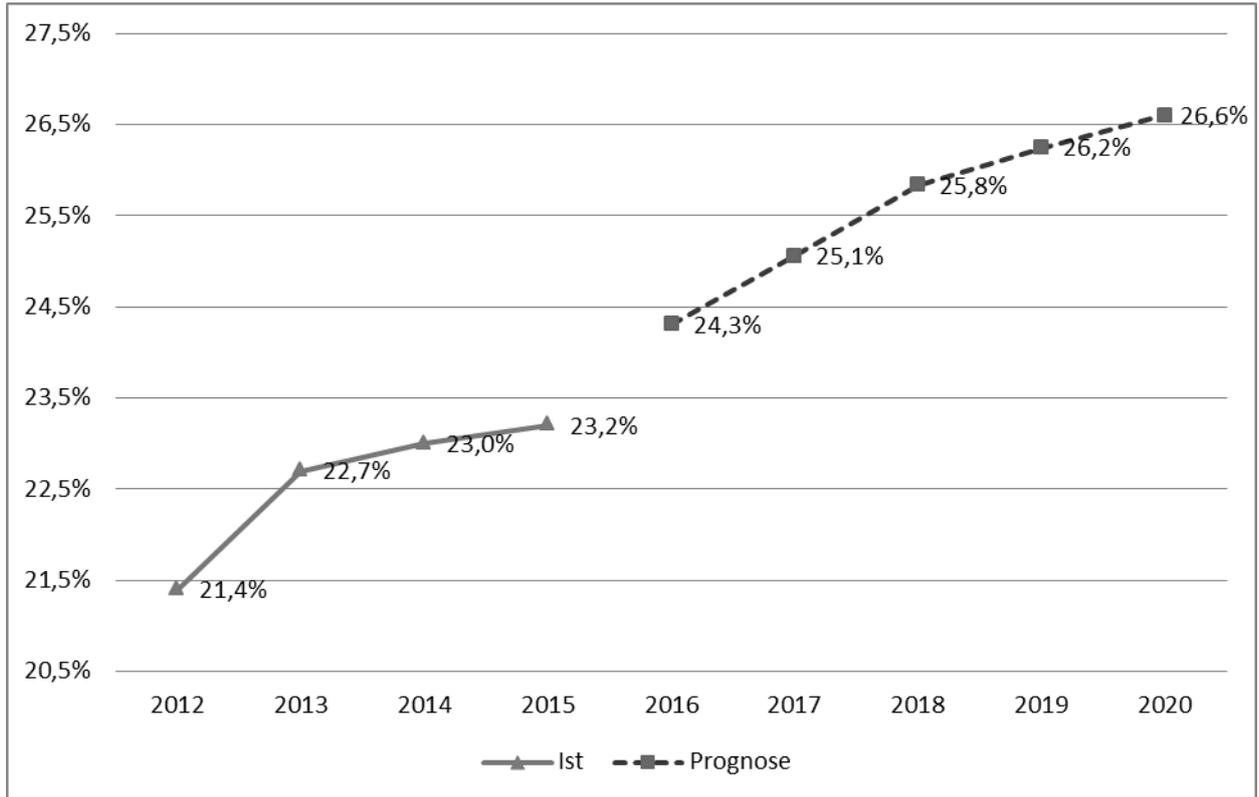
#### Altersbedingte Abgänge

In den nächsten acht Jahren werden 13.076 Beschäftigte aus den beplanten Bereichen altersbedingt ausscheiden.<sup>38</sup> Darüber hinaus scheiden in diesem Zeitraum weitere 2.625 Beschäftigte aus den nicht beplanten Bereichen aus.

Dabei zeigt sich deutlich, dass die prognostizierten Altersabgänge der Berufsgruppen weiterhin kontinuierlich ansteigen. Für das Prognosejahr 2015 liegt der Anteil derjenigen, die in den nächsten acht Jahren (2015 - 2022) aus Altergründen ausscheiden werden, bei 23,2 % (im Jahr 2012 waren es noch 21,4 %).

---

<sup>38</sup> Zugrunde gelegt wurde nach Erfahrungswerten die sogenannte „Variante 64“. Darin ist berücksichtigt, dass die Beschäftigten der Vollzugsbereiche in der Regel mit 60 Jahren ausscheiden.

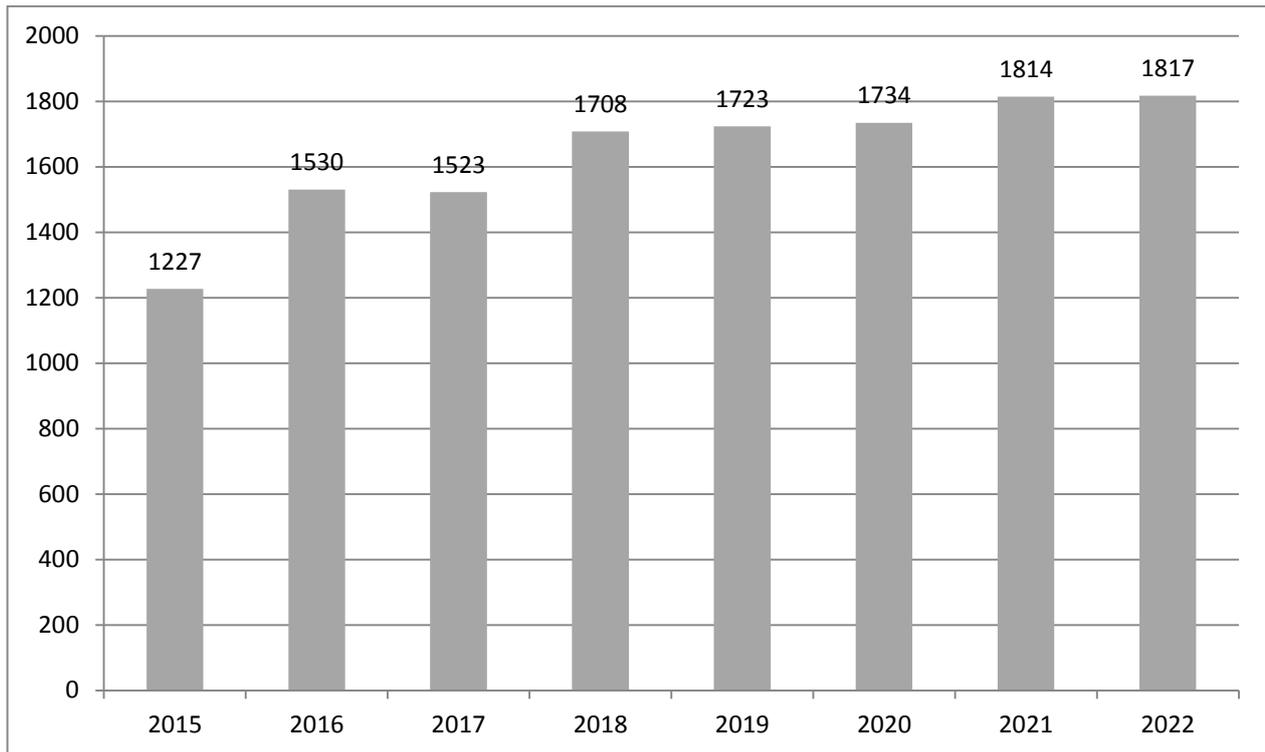


Quelle: ZPD + eigene Berechnungen

Abbildung D.3.3-1: Prognostizierte Altersabgänge in den jeweils nächsten 8 Jahren für die Ausgangsjahre 2012 - 2015 sowie die Prognosen 2016 - 2020<sup>39</sup>

In dieser Planungsperiode verteilen sich die altersbedingten Abgänge der beplanten Bereiche wie folgt auf die kommenden Jahre:

<sup>39</sup> Personalmanagementbericht 2012, S. 63; Personalmanagementbericht 2013, S. 68.

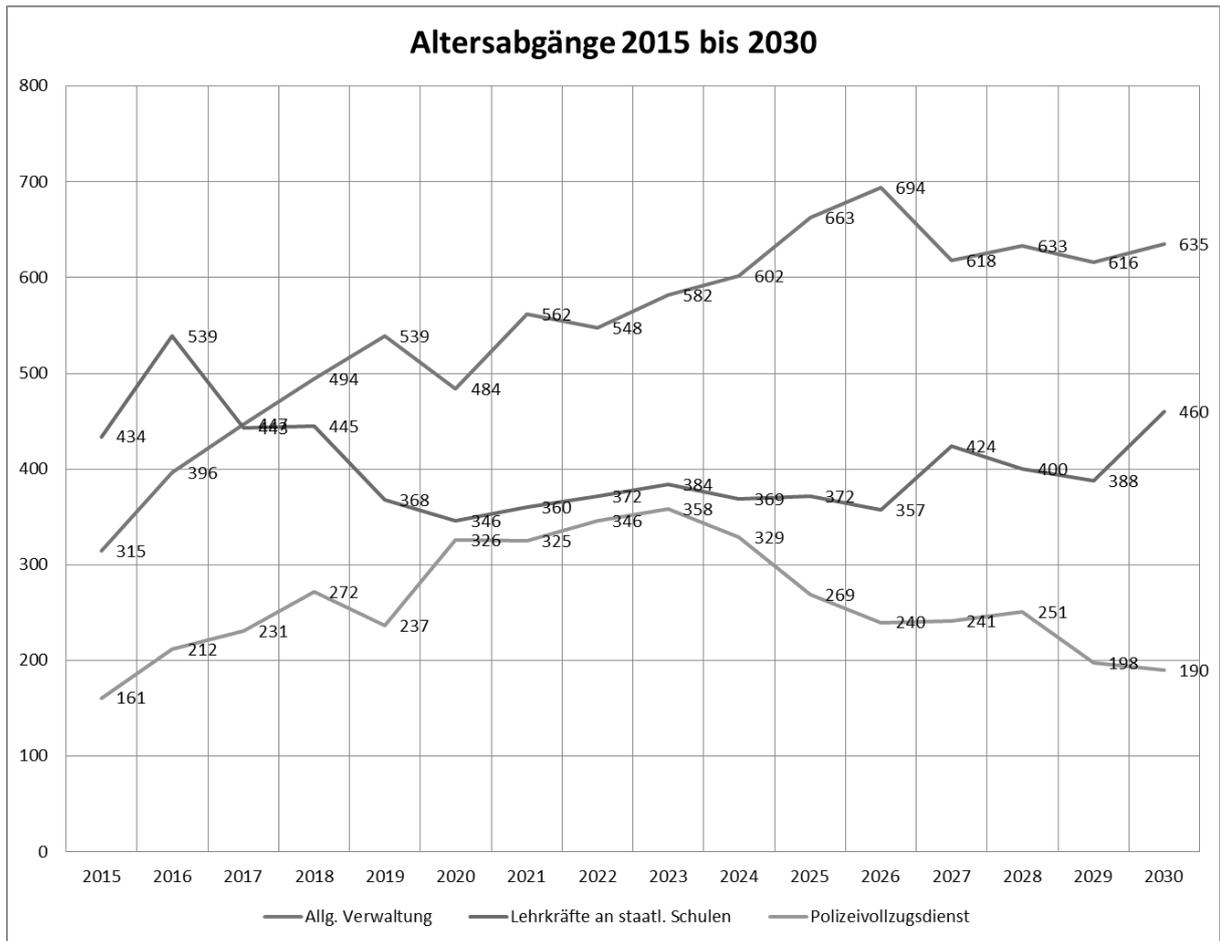


Quelle: ZPD

**Abbildung D.3.3-2: Altersabgänge in der hamburgischen Verwaltung 2015 bis 2022 in den durch die Personalabgangsprognose erfassten beplanten Bereichen**

Für die Berufsgruppen mit den absolut höchsten Ausscheidensraten zeigt die Langfristperspektive bis zum Jahr 2030 aus heutiger Sicht, dass in der allgemeinen Verwaltung die altersbedingten Abgangszahlen von einem Wert von 315 Personen (2015) auf einen Spitzenwert von 694 im Jahr 2026 stark steigen und dann ein paar Jahre auf einem hohen Niveau von rd. 625 Personen stagnieren werden. Ähnlich hohe Abgangswerte zeichnen sich nur bei den Lehrkräften ab. Bei einer hohen Grundgesamtheit erreichen diese einen ersten Spitzenwert von rd. 540 Personen im Jahr 2016, welcher dann aber bis zum Jahr 2020 auf rd. 350 Personen jährlich absinken wird, um in den dann folgenden Jahren wieder auf einen Wert von über 500 Personen zu steigen.

Im Polizeivollzug steigen die Zahlen von gut 160 im Jahr 2015 auf fast 360 im Jahr 2023. Erst Anfang der 2030er Jahre werden wieder Abgangszahlen in der heutigen Größenordnung erreicht.



Quelle: ZPD

Abbildung D.3.3-3: Altersabgänge ausgewählter Berufsgruppen 2015 bis 2030

Wie auch in den letzten Jahren sollte ein besonderes Augenmerk auf den technischen und sozialen Berufen liegen, da diese weiterhin zu den Mangelberufen zählen.<sup>40</sup>

Das Durchschnittsalter der Beschäftigten liegt seit Jahren konstant bei 46 Jahren, allerdings mit großen Unterschieden und Verschiebungen zwischen den Berufsgruppen.<sup>41</sup>

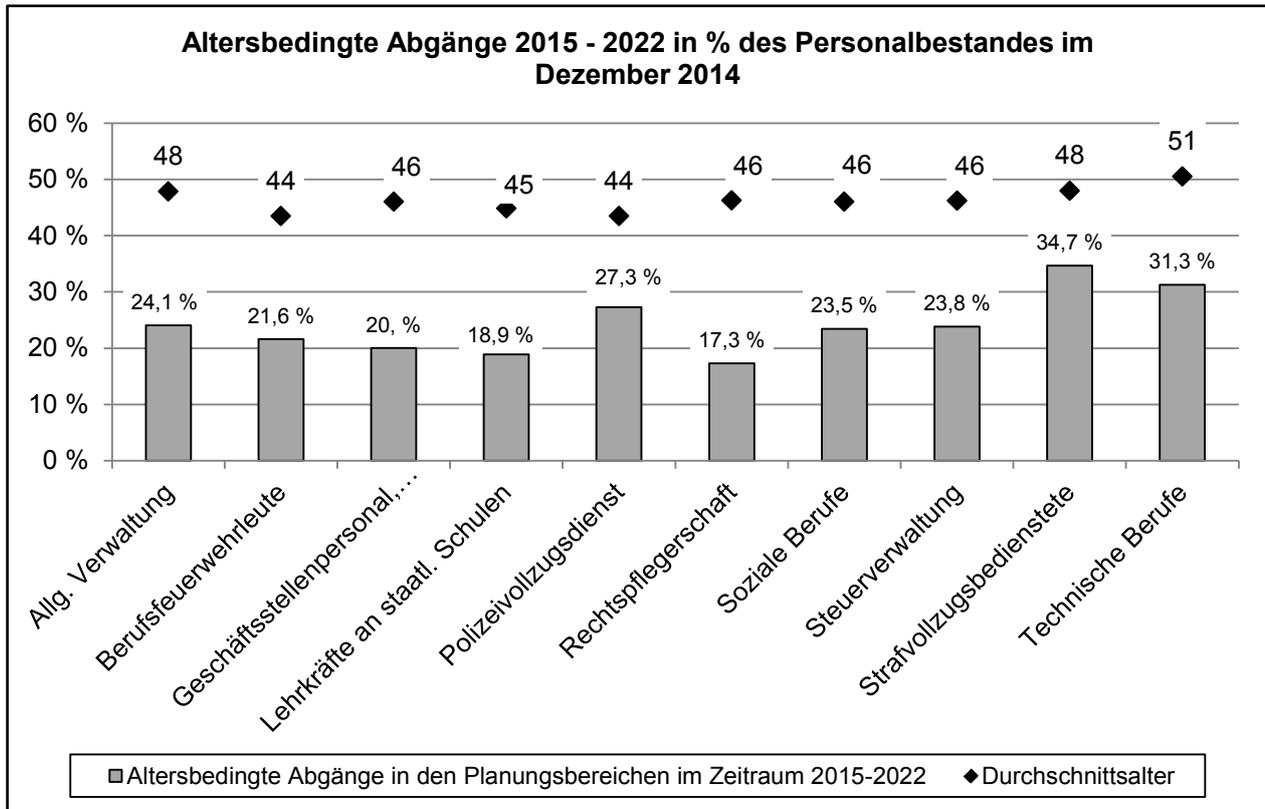
Die älteste Berufsgruppe sind nach wie vor die Technischen Berufe, die 2014 erstmals im Schnitt 51 Jahre alt waren (Vorjahr: 50 Jahre). Die Sozialen Berufe liegen in 2014 bei durchschnittlich 46 Jahren (Vorjahr: 47 Jahre), ein Ergebnis, das vermutlich auf die deutliche Steigerung der Einstellungen in den letzten Jahren in diesem Bereich zurückzuführen ist.

Die zweitältesten Berufsgruppen sind weiterhin die Allgemeine Verwaltung und erstmals die Strafvollzugsbediensteten mit jeweils durchschnittlich 48 Jahren. Die Lehrkräfte liegen im Alter wie im Vorjahr weiter bei durchschnittlich 45 Jahren (zum 13.12.2009 noch 48 Jahre), hier nimmt die Zahl der Pensionierungen in den letzten Jahren bereits deutlich ab.

<sup>40</sup> Vgl. hierzu auch die Darstellung der nicht erfolgreichen Stellenbesetzungsverfahren auf S. 56.

<sup>41</sup> Siehe Abbildung D.3.3-4.

Die Beschäftigten bei der Feuerwehr und im Polizeivollzug sind mit durchschnittlich 44 Jahren im Vergleich zum Vorjahr ein Jahr älter – dies aber bei einer Altersgrenze von 60 Jahren.



Quelle: ZPD

Abbildung D.3.3-4: Altersbedingte Abgänge 2015 - 2022 in % des Personalbestandes im Dezember 2014

D.3.3.3 Übersicht über die Altersabgänge<sup>42</sup>

			Altersbedingte Abgänge in Personen im Verhältnis zum Personalbestand 2014								altersbedingte Abgänge
	Personalbestand in VK* 2014	Personalbestand in Personen 2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	
allg. Verwaltung; Laufbahngr. 1	6.265	7.310	-145	-189	-191	-222	-250	-221	-276	-292	-1.786
allg. Verwaltung; Laufbahngr. 2, 1. Einstiegsamt	5.324	5.848	-104	-124	-149	-173	-185	-176	-199	-170	-1.280
allg. Verwaltung; Laufbahngr. 2, 2. Einstiegsamt	2.283	2.563	-66	-83	-107	-99	-104	-87	-87	-86	-719
Architekten/-innen und Bauingenieure/-innen	1.193	1.349	-40	-42	-60	-64	-61	-46	-59	-52	-424
Berufsfuerwehrleute	2.213	2.227	-43	-34	-37	-56	-70	-75	-84	-83	-482
Erzieher/-innen	995	1.231	-17	-27	-22	-30	-31	-25	-29	-34	-215
Geschäftsstellen der Gerichte	1.176	1.342	-11	-24	-21	-31	-40	-44	-51	-47	-269
sonst. Ingenieure/-innen	572	635	-15	-26	-14	-31	-30	-35	-25	-24	-200
Lehrkräfte an allg. Schulen	12.232	14.929	-334	-414	-336	-349	-291	-273	-289	-296	-2.582
Lehrkräfte an berufsblid. Schulen	2.208	2.567	-100	-125	-107	-96	-77	-73	-71	-76	-725
Polizeivollzugsbeamte/-innen	7.431	7.728	-161	-212	-231	-272	-237	-326	-325	-346	-2.110
Rechtspfleger/-innen	264	289	-5	-8	-2	-5	-10	-4	-6	-10	-50
Sozialpädagogen/-innen	2.463	2.890	-75	-85	-96	-91	-98	-115	-96	-96	-752
Steuerverwaltung	3.173	3.565	-50	-80	-81	-119	-145	-137	-121	-117	-850
Strafvollzugspersonal	969	978	-28	-25	-32	-37	-50	-56	-63	-48	-339
Techniker/-innen	856	948	-33	-32	-37	-33	-44	-41	-33	-40	-293
	<b>49.617</b>	<b>56.399</b>	<b>-1.227</b>	<b>-1.530</b>	<b>-1.523</b>	<b>-1.708</b>	<b>-1.723</b>	<b>-1.734</b>	<b>-1.814</b>	<b>-1.817</b>	<b>-13.076</b>

			Altersbedingte Abgänge in Personen im Verhältnis zum Personalbestand 2014								altersbedingte Abgänge
	Personalbestand in VK* 2014	Personalbestand in Personen	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	
allg. Verwaltung; Laufbahngr. 1	12,6%	13,0%	-2,0%	-2,6%	-2,6%	-3,0%	-3,4%	-3,0%	-3,8%	-4,0%	-24,4%
allg. Verwaltung; Laufbahngr. 2, 1. Einstiegsamt	10,7%	10,4%	-1,8%	-2,1%	-2,5%	-3,0%	-3,2%	-3,0%	-3,4%	-2,9%	-21,9%
allg. Verwaltung; Laufbahngr. 2, 2. Einstiegsamt	4,6%	4,5%	-2,6%	-3,2%	-4,2%	-3,9%	-4,1%	-3,4%	-3,4%	-3,4%	-28,1%
Architekten/-innen und Bauingenieure/-innen	2,4%	2,4%	-3,0%	-3,1%	-4,4%	-4,7%	-4,5%	-3,4%	-4,4%	-3,9%	-31,4%
Berufsfuerwehrleute	4,5%	3,9%	-1,9%	-1,5%	-1,7%	-2,5%	-3,1%	-3,4%	-3,8%	-3,7%	-21,6%
Erzieher/-innen	2,0%	2,2%	-1,4%	-2,2%	-1,8%	-2,4%	-2,5%	-2,0%	-2,4%	-2,8%	-17,5%
Geschäftsstellen der Gerichte	2,4%	2,4%	-0,8%	-1,8%	-1,6%	-2,3%	-3,0%	-3,3%	-3,8%	-3,5%	-20,0%
sonst. Ingenieure/-innen	1,2%	1,1%	-2,4%	-4,1%	-2,2%	-4,9%	-4,7%	-5,5%	-3,9%	-3,8%	-31,5%
Lehrkräfte an allg. Schulen	24,7%	26,5%	-2,2%	-2,8%	-2,3%	-2,3%	-1,9%	-1,8%	-1,9%	-2,0%	-17,3%
Lehrkräfte an berufsblid. Schulen	4,5%	4,6%	-3,9%	-4,9%	-4,2%	-3,7%	-3,0%	-2,8%	-2,8%	-3,0%	-28,2%
Polizeivollzugsbeamte/-innen	15,0%	13,7%	-2,1%	-2,7%	-3,0%	-3,5%	-3,1%	-4,2%	-4,2%	-4,5%	-27,3%
Rechtspfleger/-innen	0,5%	0,5%	-1,7%	-2,8%	-0,7%	-1,7%	-3,5%	-1,4%	-2,1%	-3,5%	-17,3%
Sozialpädagogen/-innen	5,0%	5,1%	-2,6%	-2,9%	-3,3%	-3,1%	-3,4%	-4,0%	-3,3%	-3,3%	-26,0%
Steuerverwaltung	6,4%	6,3%	-1,4%	-2,2%	-2,3%	-3,3%	-4,1%	-3,8%	-3,4%	-3,3%	-23,8%
Strafvollzugspersonal	2,0%	1,7%	-2,9%	-2,6%	-3,3%	-3,8%	-5,1%	-5,7%	-6,4%	-4,9%	-34,7%
Techniker/-innen	1,7%	1,7%	-3,5%	-3,4%	-3,9%	-3,5%	-4,6%	-4,3%	-3,5%	-4,2%	-30,9%
	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>-2,2%</b>	<b>-2,7%</b>	<b>-2,7%</b>	<b>-3,0%</b>	<b>-3,1%</b>	<b>-3,1%</b>	<b>-3,2%</b>	<b>-3,2%</b>	<b>-23,2%</b>

\* VK = Vollkräfte

Stand: jeweils 31.12.eines Jahres  
Quelle: ZPD, eigene Berechnungen

Tabelle D.3.3-5 Übersicht über die Altersabgänge 2015 - 2022

<sup>42</sup> Basis der ermittelten Zahlen bildet das Beschäftigtenaggregat des statistischen Personalbestands. Die altersbedingten Abgänge werden gemäß Variante 64 prognostiziert. Diese Prognose geht von der Annahme aus, dass die Beschäftigten der hamburgischen Verwaltung mit 64 Jahren ausscheiden. Abweichend davon gilt für die Beschäftigten des feuerwehertechnischen Dienstes als auch für Vollzugsbeamtinnen und -beamte, dass diese bereits mit 60 Jahren ausscheiden (vgl. Abschnitt C.3.1. im Personalstrukturbericht). Zu den einzelnen Matrizen siehe den Anhang.

### **D.3.3.4 Fazit**

In fast allen Berufsgruppen bestehen erhebliche Rekrutierungsbedarfe. In einigen Berufsgruppen wurde bereits proaktiv die Zahl der Ausbildungsplätze erhöht, wie in der Feuerwehr, der Polizei und der Steuerverwaltung (siehe hierzu auch im Detail im Personalstrukturbericht 2015 den Abschnitt C.2.1.4).

Dies ist auch für die Allgemeine Verwaltung erforderlich, selbst wenn man unterstellte, dass sie die Hauptlast des Personalabbaus tragen müssen und dass künftige Einstellungszahlen daher Spielraum für Konsolidierung, Aufgabenkritik und erforderlichenfalls auch externe Einstellungen lassen müssen.

Die Herausforderung wird darin liegen, in Zeiten des demografischen Wandels angesichts des Wettbewerbs mit Unternehmen und anderen öffentlichen Arbeitgebern trotz des Personalabbaus den für einen leistungsfähigen öffentlichen Dienst notwendigen Bestand an qualifiziertem Personal für die Zukunft zu sichern.

### D.3.4 Betriebliches Gesundheitsmanagement

Die Berichterstattung zur Betrieblichen Gesundheitsförderung bzw. zum Betrieblichen Gesundheitsmanagement erfolgt entsprechend der Verabredung der Behörden und Ämter im Zusammenhang mit der letzten Berichterstattung 2013<sup>43</sup> künftig über „Beispiele guter Praxis“.

#### D.3.4.1 Beispiele guter Praxis im Bereich von Betrieblichem Gesundheitsmanagement und Betrieblicher Gesundheitsförderung<sup>44</sup>

##### Methodische Vorbemerkung

Die folgende Darstellung basiert auf einer Abfrage bei den Behörden und Ämtern im August 2014. Der Abfrage folgten insgesamt 18 Dienststellen, teilweise auch mit mehreren Beispielen. Es wurden zunächst nur die Projekte ausgewählt, die im Kontext einer organisatorischen Einbindung des Betrieblichen Gesundheitsmanagements standen und vom Inhalt einen Leuchtturmcharakter aufwiesen. Allgemeine Projekte, die bereits in vielen Bereichen der FHH durchgeführt werden, wie z.B. Bewegungspausen, Massagen und gesunde Ernährung sind unberücksichtigt geblieben. Mit einer Präferenz- und Nutzwertmatrix wurden dann die übrig gebliebenen Beispiele bewertet. Der Expertenkreis Betriebliches Gesundheitsmanagement<sup>45</sup> hat sich für sechs Projekte entschieden, die im vorliegenden Personalmanagementbericht veröffentlicht werden. Der Blick soll sich dadurch auf die Chancen und präventiven Ansätze des Gesundheitsmanagements richten. Bisher mussten Behörden und Ämter mit überdurchschnittlichen Fehlzeiten in relevanten Berufsgruppen im Personalmanagementbericht über eingeleitete Maßnahmen Bericht erstatten (Negativ-Perspektive). Diese Praxis verstellte jedoch den Blick auf den präventiven Ansatz der betrieblichen Gesundheitsförderung, so dass nun ein neuer Weg in der Berichterstattung gewählt wird. Die Behörden und Ämter konnten aus ihrer Warte die Projekte beschreiben.

Diese sechs Projekte haben sich insbesondere durch folgende Punkte ausgezeichnet, die als grundsätzliche Erfolgsfaktoren für Projekte im Rahmen des Betrieblichen Gesundheitsmanagements gelten.

- Das Betriebliche Gesundheitsmanagement ist strategisch mit Einbindung und Unterstützung der oberen Führungsebenen eingeführt. Der Aufbau von Strukturen für ein dauerhaftes System von Gesundheitsmanagement wurde vorgenommen.
- Eine Datenlage ist erhoben.
- Es werden nicht nur die physischen, sondern vor allem auch die psychisch belastenden Bedingungen der Arbeit in den Blick genommen.
- Personelle und finanzielle Ressourcen wurden bereitgestellt.
- Die Beteiligung der Mitarbeiterschaft konnte sichergestellt werden.
- Alle Beteiligten sind für das Thema Gesundheitsmanagement sensibilisiert und qualifiziert.
- Eine Evaluation ist jeweils durchgeführt oder zumindest geplant.

<sup>43</sup> Siehe Personalmanagementbericht 2013, S.47 (<http://www.hamburg.de/contentblob/4086332/data/bp-2013-pmb.pdf>).

<sup>44</sup> Die beiden Begriffe werden nicht synonym verwendet. Unter Maßnahmen der Gesundheits-„Förderung“ werden verhaltenspräventive Einzelmaßnahmen verstanden unter Gesundheits-„Management“ ganzheitliche, vorwiegend verhältnispräventive Maßnahmen. Deren wesentliches Merkmal ist die Verbindung zu anderen Managementelementen der Organisation, z.B. der Organisationsentwicklung. Die hier aufgezeigten Beispiele sind überwiegend dem Gesundheitsmanagement zuzuordnen.

<sup>45</sup> Im Expertenkreis Betriebliches Gesundheitsmanagement sind Fachleute aus verschiedenen Fachbehörden und Bezirksämtern, des AMD und des PÄD sowie Personalräte vertreten. Ziel ist die fachliche Weiterentwicklung gesundheitsrelevanter Themen.

### **(1) Behörde für Justiz und Gleichstellung (Justizvollzugsamt): Arbeitsbedingungen und Fehlzeiten in den Hamburger Justizvollzugsanstalten**

Aufgrund hoher Fehlzeiten und problematischer Ergebnisse einer Beschäftigtenbefragung ist im März 2011 das Projekt gestartet worden. Damit die Führungsebene eingebunden wird und das Projekt an strategischer Bedeutung gewinnt, bestand die Lenkungsgruppe aus dem Staatsrat, Amtsleitungen, Abteilungsleitungen usw. Die Projektleitung, Vertretungen aller Justizvollzugsanstalten (JVA), der Personalrat, die Schwerbehindertenvertretung, Frauenbeauftragte, der Arbeitsmedizinische Dienst usw. hatten den gemeinsamen Auftrag, durch Verbesserungen der Arbeitsbedingungen und der Arbeitszufriedenheit für knapp 1100 Personen, die Fehlzeiten zu senken.

Zusätzliche Unterstützung leisteten sechs Projektteams, welche mit Vertreterinnen und Vertretern der einzelnen Funktionsbereiche der JVAen besetzt waren.

Im Projekt selbst waren insgesamt ca. 100 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beteiligt. Diverse Fortbildungen für Beschäftigte sowie Führungskräfte, wie z.B. Coachings oder Teamentwicklungen konnten realisiert werden. Nicht zu unterschätzen ist die Wirkung von Wertschätzung, die durch den Fokus des Projektes entstand. Damit war letztlich die Neustrukturierung und einheitliche Festlegung der Beförderungsverfahren und Beurteilungszuständigkeiten verbunden. Die Entbündelung der Dienstposten, die Erhöhungen durch die Veränderung der Konkurrenzregelung bei den Schichtzulagen sowie die Erhöhung der Stellenzulage lösen Kosten in Höhe von rund 740.000 Euro pro Jahr aus und werden durch Umschichtungen im Personalkostenbudget finanziert.

Der Aufwand scheint sich auszuzahlen: Die Fehlzeitenquote im Allgemeinen Justizvollzugsdienst bezogen auf alle JVAen konnte von 2011 bis Ende 2013 um 4,6 Prozentpunkte gesenkt werden.<sup>46</sup> Dies entspricht einem Netto-Personalkostentabellenwert in Höhe von über 1,9 Mio. Euro (Brutto-PKT über 2,5 Mio. Euro) im Jahr (Senkung des Produktivitätsausfalls). Nach Abschluss des Projektes wird das Betriebliche Gesundheitsmanagement zur Daueraufgabe.

#### **Ressourcen**

Die Lenkungsgruppe hat sich monatlich zu einer Sitzung getroffen, die Projektgruppe 14-tägig und die Projektteams ebenfalls monatlich. Im Rahmen des Projekts sind neben dem ohnehin vorhandenen Fortbildungsbudget in den Jahren 2012 bis 2014 Kosten in Höhe von insgesamt ca. 40.000 Euro für externes Coaching und Fortbildungsmaßnahmen verursacht worden.

#### **Stolpersteine und Lösungen**

Da es sich um ein Projekt größeren Ausmaßes gehandelt hat, um Verbesserungen herbeizuführen, war das zusätzliche Engagement vieler Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unabdingbar. Viele Gespräche, die Weitergabe von mündlichen und schriftlichen Informationen erforderten bei allen Beteiligten einen „langen Atem“.

#### **Besonderheiten und Möglichkeiten der Übertragbarkeit**

Zumindest Teilaspekte, wie z.B. Fortbildung der Führungskräfte oder Teamentwicklungen, können auf andere Behörden und Ämter übertragen werden.

---

<sup>46</sup> Vgl. Abschlussbericht zum Projekt Arbeitsbedingungen und Fehlzeiten in den Hamburger Justizvollzugsanstalten, S.15

## **(2) Behörde für Inneres und Sport (Feuerwehr): „aktiFit – für Feuerwehr, Familie und mich“**

Die Initiative für das Gesundheitsmanagement-Projekt aktiFit begann im Jahr 2009. Die Feuerwehr betrachtet Betriebliches Gesundheitsmanagement als Führungsaufgabe und setzt deshalb an der Gestaltung der Feuerwehr- und Führungskultur sowie den sozialen Beziehungen an. Das Betriebliche Gesundheitsmanagement vernetzt alle Hierarchieebenen und achtet darauf, dass die Beteiligung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (ca. 2.500 Personen) Gewährleistung findet und der Gesundheitsaspekt bei allen Entscheidungsprozessen mitgedacht wird und Beachtung findet.

Die systematische Einhaltung des Management-Kreislaufes (Analyse, Planung, Umsetzung, Evaluation) ist sichergestellt. Es gab insgesamt drei Befragungen der Mitarbeiterschaft (2010, 2012 und 2014). Auch die Ergebnisse zukünftiger regelmäßiger Beschäftigtenbefragungen sollen in allen Handlungsfeldern (Organisations- und Personalentwicklung, Arbeitsschutz, Betriebliche Gesundheitsförderung und Organisationskultur) Berücksichtigung finden, so dass ein kontinuierlicher Entwicklungsprozess gewährleistet wird. Regelmäßig findet eine Berichterstattung über den Stand der durchgeführten Maßnahmen statt. Das Projekt konnte 2011 durch Bildung eines Referates „Betriebliches Gesundheitsmanagement/aktiFit und Sozialdienst“ in die Linienorganisation überführt werden.

### **Ressourcen**

Für die Dauer des Projektes sind neben den Personalkosten für die Projektorganisation weitere Kosten für eine temporäre externe Projektbegleitung entstanden. In der Linienorganisation sind drei Vollkräfte im Betrieblichen Gesundheitsmanagement tätig. Notwendige Sachmittel werden anlassbezogen zur Verfügung gestellt.

### **Stolpersteine und Lösungen**

Das Schaffen eines Bewusstseins bei allen Führungskräften und Beschäftigten für die Gestaltung einer neuen Organisationskultur benötigt viel Zeit und Geduld. Die Rahmenbedingungen (enge Personalsituation, begrenzte Aufstiegs- und Entwicklungsmöglichkeiten) können ein Stolperstein sein. Die Maßnahmenplanung muss sich an den tatsächlich zur Verfügung stehenden personellen Ressourcen orientieren.

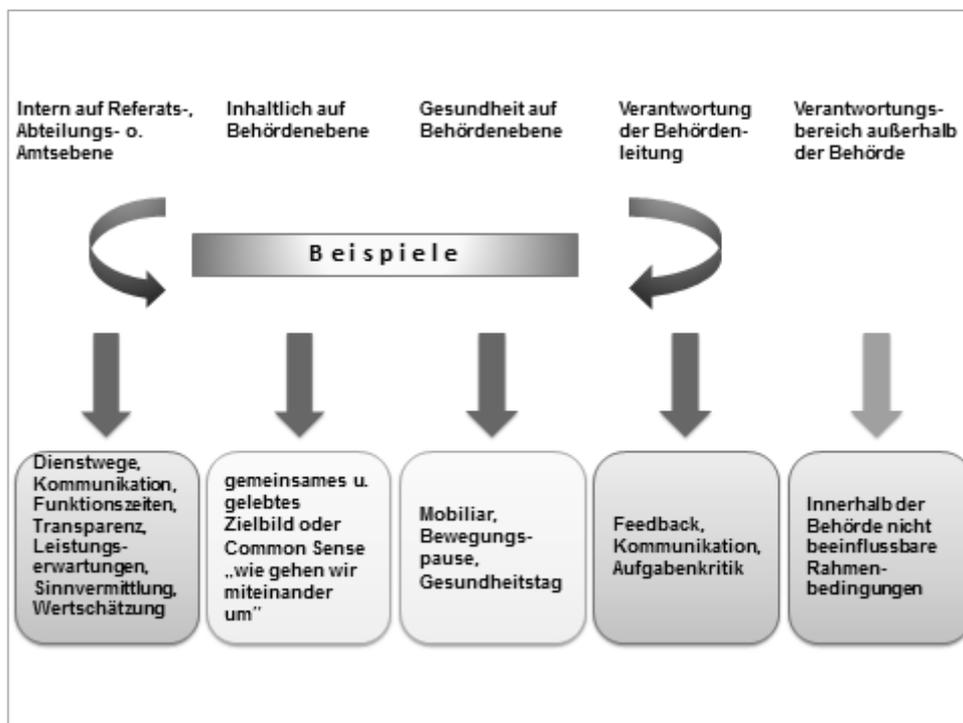
### **Besonderheiten und Möglichkeiten der Übertragbarkeit**

Die Art der Vorgehensweise in diesem Projekt kann für andere Behörden und Ämter eine Anregung sein. Die Maßnahmen sind nur bedingt übertragbar, da immer eine individuelle Analyse der Organisation erforderlich ist.

Bei den folgenden vier Best-Practice-Beispielen handelt es sich um **Gefährdungsbeurteilungen**. Seit dem 7. August 1996 ist der Arbeitgeber/Dienstherr nach § 5 Arbeitsschutzgesetz (ArbSchG) dazu verpflichtet, durch eine Beurteilung der für die Beschäftigten mit ihrer Arbeit verbundenen Gefährdungen zu ermitteln, welche Maßnahmen des Arbeitsschutzes erforderlich sind. Die Gefährdungsbeurteilung bildet ein zentrales Instrument eines modernen Arbeitsschutzes, um Arbeit sicher und menschengerecht zu gestalten. Sie ist ein Prozess, in dem Gefährdungen und Fehlbelastungen am Arbeitsplatz systematisch ermittelt, beurteilt und durch passende Maßnahmen abgebaut werden sollen.

Durch den Wandel der Arbeitswelt rücken darüber hinaus vermehrt Stress und arbeitsbedingte psychische Belastungen in den Fokus. Sie sind zu einem zentralen Thema der gesundheits- und arbeitsschutzpolitischen Diskussion geworden. Als Folge dessen wurde durch eine Neufassung der §§ 4 und 5 ArbSchG vom 25. Oktober 2013 der gesetzliche Auftrag zur Durchführung von Gefährdungsbeurteilungen deutlich erweitert. Seitdem sind neben den physischen auch explizit die psychischen Gefährdungen am Arbeitsplatz zu ermitteln und zu minimieren.

Die Behörde für Wirtschaft, Verkehr und Innovation hat im Rahmen ihrer Gefährdungsbeurteilung fünf Ebenen der Veränderung (hierarchische Ebene und mögliche Inhalte von Maßnahmen) identifiziert, die als verallgemeinerbar für die verschiedenen Behörden und Ämter angesehen werden können.



Quelle: In Anlehnung an eine Vorlage der Behörde für Wirtschaft, Verkehr und Innovation (BWVI)

Abbildung D.3.4-1: Ebenen der Veränderung bei Gefährdungsbeurteilungen

Über die bestehenden gesetzlichen Regelungen hinaus war sowohl von Seiten der Gewerkschaften, als auch von den Behörden und Ämtern der Wunsch an das Personalamt herangetragen worden, eine Vereinbarung zur Gefährdungsbeurteilung zu schließen. Dies ist mittlerweile geschehen (vgl. S. 41, Abschnitt D.3.4.2). Im Anschluss an die folgenden vier Beispiele, welche unter den Rückmeldungen zur Thematik der Gefährdungsbeurteilungen die umfassendsten und gesamtorganisatorisch am besten eingebundenen Projekte darstellten, soll genauer über die getroffene Vereinbarung zur Gefährdungsbeurteilung berichtet werden.

### **(3) Zentrum für Personaldienste (ZPD): Mitarbeiterbefragung zur Mitarbeiterzufriedenheit und zu den psychischen Belastungen am Arbeitsplatz im Rahmen der Betrieblichen Gesundheitsförderung**

Der Arbeitskreis Gesundheit und der Arbeitsschutzausschuss sind Impulsgeber. Sie wirken an der Entwicklung und Gestaltung von gesundheitsfördernden Maßnahmen mit. Der Arbeitskreis Gesundheit setzt sich aus allen gesundheitsbezogenen Schlüsselfunktionen des ZPD zusammen. Zielsetzung einer Beschäftigtenbefragung war ursprünglich, bereichsspezifische Ansatzpunkte für 380 Beschäftigte im Rahmen des Betrieblichen Gesundheitsmanagements zu finden, die nicht nur auf der Fehlzeitenquote aufsetzen. Die gemeinsame Betrachtung von Fehlzeitenquoten und den Ergebnissen der Befragung ergab Schwerpunktbereiche, in denen vertiefte Arbeitssituationsanalysen mit der Ableitung konkreter Maßnahmen durchgeführt wurden. Nach der Befragung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Jahr 2012 (insgesamt schon die vierte Befragung) erfolgte eine intensivierte Einbeziehung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in die Maßnahmenableitung und -umsetzung. Der ausgefüllte Fragebogen (Erhebungsinstrument: KFZA<sup>47</sup>) ist direkt von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern an den Arbeitsmedizinischen Dienst (AMD) versandt worden. Die Anonymität war gegeben. Nach Auswertung konnten die Ergebnisse der Geschäftsführung und nachfolgend allen Beschäftigten zur Verfügung gestellt werden, so dass man sich über Ursachen für positive und negative Ergebnisse mit den Bereichen auseinandersetzen konnte. Die Bereiche und die Dienststelle formulierten Maßnahmen, die dann durch die Geschäftsbereichsleitungen nach Wichtigkeit und politischen Rahmenbedingungen eingestuft und in der Umsetzung mit einer prioritären Rangfolge versehen wurden. Handlungs- und Verbesserungsmöglichkeiten waren u.a. in den Bereichen der Arbeitsorganisation (Rahmenbedingungen), Informationskultur und Wahrnehmung der Führungsaufgabe zu finden.

#### **Ressourcen**

Die Auswertung der Fragebögen erforderte Ressourcen des AMD. Ein besonderer zeitlicher Aufwand lag bei der Personalentwicklung für die Aufbereitung der Auswertungsergebnisse und für die Gesprächsführung.

#### **Stolpersteine und Lösungen**

Die Aufbereitung der Auswertungsergebnisse für die anschließenden Gespräche mit den Bereichen erfolgte manuell, weil zu dem damaligen Zeitpunkt keine geeignete elektronische Unterstützung vorhanden war.

#### **Besonderheiten und Möglichkeiten der Übertragbarkeit**

Der Fragebogen beinhaltete standardisierte und ZPD-spezifische Fragestellungen. Die Auswertung erfolgte über den AMD. Nach entsprechender Anpassung kann die Mitarbeiterbefragung in dieser Form von jeder Behörde durchgeführt werden.

---

<sup>47</sup> KFZA: Der Kurz-Fragebogen zur Arbeitsanalyse ist ein arbeitspsychologischer Fragebogen, zur Ermittlung von psychischen Belastungen. Er ist ein subjektives Erhebungsinstrument, das Informationen über das Erleben der Arbeitssituation aus der Sicht der Beschäftigten ermöglicht.

### **(4) Hochschule für Angewandte Wissenschaften: „Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung“**

Ein Anlass, sich mit dem Thema zu beschäftigen, bestand u.a. darin, dass sich die Beschäftigten an der Hochschule z.B. durch hohe Arbeitsverdichtung, Zunahme der zu bewältigenden Aufgaben, Störungen innerhalb von Teams oder durch das als problematisch empfundene Verhalten von Vorgesetzten zunehmend belastet fühlen. Zunächst soll in einem Pilotbereich (ca. 200 Personen) begonnen werden. Die Projektgruppe besteht aus den Gesundheits-Koordinatorinnen bzw. -Koordinatoren, dem Personalrat, der Schwerbehindertenvertretung sowie Professorinnen und Professoren aus dem Department Gesundheit. Nach Prüfung unterschiedlicher Analyseverfahren im Hinblick auf die Anwendbarkeit auf den Hochschulbereich hat man sich auf ein Befragungsinstrument geeinigt. Der Fragebogen zur Erhebung psychischer Belastung wurde mit unterschiedlichen Abteilungen der Hochschule abgestimmt und daraufhin weiter angepasst. Eine Klärung der Rahmenbedingungen im Hinblick auf die Auswertung ist erfolgt. Nach Durchführung eines Ausschreibungsverfahrens stellte sich eine Krankenkasse als Kooperationspartnerin zur Verfügung. Zukünftig ist geplant, eine Dienstvereinbarung sowohl für die Gefährdungsbeurteilung der physischen als auch der psychischen Belastungen abzuschließen. Nach Durchführung und Auswertung der Befragung sollen Gesundheitszirkel zu identifizierten Themenfeldern eingerichtet sowie entsprechende Maßnahmen entwickelt und umgesetzt werden. Die Gefährdungsbeurteilung der psychischen Belastungen soll nach einer Prozessevaluation auch in anderen Bereichen der Hochschule Anwendung finden, dabei soll langfristig ein dauerhafter Zyklus das Ziel sein.

#### **Ressourcen**

Für das Betrieblichen Gesundheitsmanagement stehen zwei Koordinatoren zur Verfügung (Stundenkontingent insgesamt 25 Wochenstunden). Das Gesundheitsmanagement bekommt ein jährliches Budget zugewiesen. Das Budget des auf zwei Jahre angelegten Pilotprojekts beträgt 60.000 Euro, wovon die Hälfte von einer Krankenkasse übernommen wird.

#### **Stolpersteine und Lösungen**

Die bisherige kurze Projektlaufzeit lässt noch keine Erkenntnisse über Hemmnisse zu.

#### **Besonderheiten und Möglichkeiten der Übertragbarkeit**

Der Fragebogen ist speziell auf den Hochschulkontext mit seinen verschiedenen Statusgruppen (Professorenschaft, Wissenschaftliche Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeiter und technisches sowie Verwaltungspersonal) angepasst. Es wird davon ausgegangen, dass die Vorgehensweise insbesondere auf andere Hochschulen und vom Prozessablauf auch auf andere Behörden und Ämter übertragbar ist.

**(5) Behörde für Gesundheit und Verbraucherschutz (BGV): „proBGV – Belastungen reduzieren – Gesundheit verbessern“**

Anlass für die Durchführung des Projektes proBGV im Kernbereich der Behörde war die Verpflichtung nach dem Arbeitsschutzgesetz, in der Gefährdungsbeurteilung auch die psychischen Belastungen zu erheben. Die BGV hatte als oberste Landesbehörde für den Arbeitsschutz Ende 2012 eine Anti-Stress-Verordnung in den Bundesrat eingebracht. Innerhalb der Hamburgischen Verwaltung verfolgt die BGV mit dem Projekt deshalb auch das Ziel, eine Vorbildrolle in der FHH einzunehmen. Die Projektorganisation erfolgte nach den Grundsätzen der FHH mit einer Projekteinsatzungsverfügung, Lenkungs- und Projektgruppeneinsetzung etc. Ein extern beauftragtes Beratungsunternehmen stellte die Projektunterstützung dar. Eine behördenweite Online-Befragung (Screening der psychischen Belastungen nach dem „Gute-Arbeit-Index“<sup>48</sup>) wurde durchgeführt. Der Beteiligungsgrad lag bei über 72 % (rd. 460 von 640 Personen). Zur Vertiefung der Ergebnisse und Entwicklung von Maßnahmenvorschlägen dienten Workshops getrennt für Führungskräfte und Beschäftigte. In den Ämtern und Abteilungen erfolgte eine Bewertung der Maßnahmenvorschläge. Die beteiligungsorientierte Umsetzung ist z.B. in Qualitätszirkeln vorgenommen worden. Hier wurden Themen wie Anerkennung und Rückmeldung, Vereinbarung zum Umgang mit E-Mails, Kommunikationsstruktur und Gesprächskultur bearbeitet. Neben Teamschulungen und konkreten Vereinbarungen zur Zusammenarbeit ist in einem Fall auch eine organisatorische Veränderung als Folge eines moderierten OE Prozesses vorgenommen worden. Ein Teilprojekt stellt das Kompetenztraining zum Thema „Gesundheitsorientierte Führung“ für die Führungskräfte des Amtes für Zentrale Dienste dar. Eine Vielzahl von Projekten und Einzelmaßnahmen ist noch in Bearbeitung bzw. ist für 2015 geplant. Eine Dienstvereinbarung zur Gefährdungsbeurteilung ist verbindlich abgeschlossen, damit die Weiterarbeit und Wiederholungsbefragung gesichert werden kann. Darin wird weiterhin vereinbart, dass über die einzelnen Maßnahmen und Projekte regelmäßig unter dem Vorsitz der Behördenleitung in einer Leitungsrunde unter Beteiligung der Interessenvertretungen berichtet und über den Fortgang beraten wird. Die Vorbereitung und Koordinierung erfolgt durch einer „Geschäftsstelle proBGV“.

**Ressourcen**

Für die Projektdauer (15 Monate) wurden 1,5 Stellen eingesetzt. Zusätzlich sind weitere Projektkosten in Höhe von ca. 90.000 Euro entstanden.

**Stolpersteine und Lösungen**

Um durchgehend eine hohe Beteiligung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu erreichen, musste ein hoher Informations- und Kommunikationsaufwand betrieben werden. Die Behördenleitung der BGV hat dabei immer deutlich gemacht, dass ihr dieses Projekt wichtig sei und sie für die Umsetzung von Vorschlägen auch Verantwortung übernehmen werde.

**Besonderheiten und Möglichkeiten der Übertragbarkeit**

Da Gefährdungsbeurteilungen nach dem Arbeitsschutzgesetz verpflichtend sind, ist das Projekt auch auf andere Organisationen der FHH übertragbar. Die strukturellen Lösungen zur Überführung in die Linie nach Projektabschluss entsprechen der Vereinbarung des Senats mit den Spitzenorganisationen der Gewerkschaften.

---

<sup>48</sup> Gute-Arbeit-Index: Messung der Qualität der Arbeitsbedingungen aus Sicht der Beschäftigten durch Bewertung ihrer eigenen Arbeitsbedingungen durch eine Befragung.

### **(6) Behörde für Inneres und Sport (Landesbetrieb Verkehr): Einführung von Betrieblichem Gesundheitsmanagement über eine Gefährdungsbeurteilung**

Zum Erhalt und zur Stärkung der Gesundheit am Arbeitsplatz auf den Ebenen der Verhaltens- und Verhältnisprävention ist im Landesbetrieb Verkehr (LBV) im Rahmen eines Projektes ein nachhaltiges Gesundheitsmanagement implementiert worden. Eine Krankenkasse stellte sich als Kooperationspartnerin zur Verfügung. Die umfassende Gefährdungsbeurteilung war gleichzeitig der Einstieg in das Betriebliche Gesundheitsmanagement, hier vor allem hinsichtlich der psychischen Belastungen. Nach Durchführung verschiedener Informationsveranstaltungen für die Beschäftigten (ca. 350 Personen) erfolgte die Erhebung der psychischen Belastungen mittels des IMPULS-Tests<sup>49</sup>. Die Rücklaufquote lag je nach Organisationseinheit zwischen 60 % und 86 %. Daraufhin konnten Handlungsfelder analysiert werden. In anschließenden Gesundheitsworkshops haben Beschäftigte Lösungsvorschläge zur Verbesserung der Arbeitssituation entwickelt. Die Entscheidung über die Umsetzung der Vorschläge oblag den verantwortlichen Führungskräften und/oder dem Lenkungsausschuss. So konnten z.B. bei einem räumlichen Umbau verbunden mit Bürorumzügen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter über Gesundheitszirkel Vorschläge für die Gestaltung ihrer neuen Arbeitsplätze entwickeln, die u.a. vom verantwortlichen Architekten geprüft und teilweise realisiert werden konnten. Diese transparente und integrative Vorgehensweise führte zu einer erheblichen Entspannung seitens der Mitarbeiterschaft, da sich Ängste und Skepsis minimierten. Beschlossene Maßnahmen sind bzw. werden umgesetzt und im Zuge einer weiteren Gefährdungsbeurteilung evaluiert, so dass ein Vorher-Nachher-Vergleich möglich ist. Nach Projektabschluss erfolgte der Übergang in eine dauerhafte Implementierung des Betrieblichen Gesundheitsmanagements im LBV. Im LBV wurde ein ständiger Beirat zum Betrieblichen Gesundheitsmanagement eingesetzt, bestehend aus Geschäftsleitung, Abteilungsleitungen und Personalrat. Zur Unterstützung der Führungskräfte und der Beschäftigten gibt es spezielle Ansprechpersonen vor Ort in den Organisationseinheiten. Es ist beabsichtigt, diesen Prozess (Beschäftigtenbefragung, Durchführung von Gesundheitsworkshops, Umsetzung von zielführenden Maßnahmen, erneute Befragung nach Abschluss der Maßnahmenumsetzung) ca. alle 2-3 Jahre zu wiederholen.

#### **Ressourcen**

Es sind Kosten z.B. für die Durchführung/Auswertung der Gefährdungsbeurteilung durch psychische Belastungen, die Veranstaltung von Gesundheitsworkshops (Beratung, Umsetzung) und weitere Maßnahmenumsetzungen je nach Aufwand entstanden.

#### **Stolpersteine und Lösungen**

Da Betriebliches Gesundheitsmanagement ein zunächst unbekanntes Feld war, stellte die Krankenkasse als externe Kooperationspartnerin eine wertvolle Unterstützung dar. Die Auswahl eines geeigneten Analyseinstruments zur Gefährdungsbeurteilung von psychischen Belastungen konnte durch einen Vergleich verschiedener Instrumente getroffen werden. Es war sinnvoll, zunächst mit einer kleinen Organisationseinheit zu beginnen, um sich „heranzutasten“ und aus Fehlern zu lernen. Betriebliches Gesundheitsmanagement wird als ständiger Verbesserungs- und Lernprozess im LBV verstanden. Damit ein erfolgreiches Gesundheitsmanagement gelingen kann, ist es notwendig, dass

---

<sup>49</sup> IMPULS-Test: Analyse der Arbeitsbedingungen durch Befragung der Beschäftigten, um Stressfaktoren zu erkennen und Bewältigungsmöglichkeiten zu entwickeln.

es von den Führungskräften unterstützt wird und die Beschäftigten im Prozess Berücksichtigung finden.

### **Besonderheiten und Möglichkeiten der Übertragbarkeit**

Der LBV ist bei der Befragung der Abteilungen und Standorte nacheinander und schrittweise sowie beginnend mit einer kleinen Organisationseinheit vorgegangen. Diese sich herantastende Vorgehensweise hat es ermöglicht, schnell aus Fehlern zu lernen. Eine Übertragbarkeit auf andere Behörden und Ämter ist daher gegeben.

### **D.3.4.2 Vereinbarung zur Gefährdungsbeurteilung der physischen und psychischen Belastungen am Arbeitsplatz**

In der 2008 abgeschlossenen Vereinbarung nach § 94 HmbPersVG zur betrieblichen Gesundheitsförderung in der hamburgischen Verwaltung war in einem Katalog festgeschrieben worden, zu welchen Themenbereichen ergänzende Zusatzvereinbarungen zwischen dem Personalamt und den Spitzenorganisationen der Gewerkschaften getroffen werden sollen. Den ersten Baustein bildete am 26. November 2012 die Vereinbarung zum betrieblichen Eingliederungsmanagement (BEM). Einer Vereinbarung zur Gefährdungsbeurteilung wurde die zweite Priorität zugewiesen.

Nach einer Kick-Off-Veranstaltung am 30. Mai 2013 wurde eine Arbeitsgruppe aus Vertreterinnen und Vertretern des Personalamts, des AMD, der verschiedensten Behörden und Ämter inkl. Fachkräften für Arbeitssicherheit und Personalvertretungen gebildet. Unter der Leitung des Personalamtes fanden insgesamt sechs AG-Sitzungen statt, in denen Konsens bei grundlegenden Fragen der Gefährdungsbeurteilung erzielt werden konnte.

So konnte die Arbeitsgruppe als Grundlage für die Verhandlungen ein gut vorbereitetes und weitestgehend abgestimmtes Ergebnis vorlegen. Der Nutzen einer solchen vorbereitenden Arbeitsgruppe zeigte sich – wie auch schon beim BEM – darin, dass viele grundlegende Diskrepanzen bereits hier aus dem Weg geräumt werden konnten, was einen reibungslosen Ablauf der eigentlichen Verhandlungen gewährleistete.

Ziel und Zweck der am 25. September 2014 unterzeichneten Vereinbarung ist es, die Behörden und Ämter dabei zu unterstützen, die Verpflichtungen aus den bestehenden Gesetzen, Verordnungen und Regeln zur Gefährdungsbeurteilung zu erfüllen. Die Vereinbarung trifft Regelungen und definiert Mindeststandards zu den für die Gefährdungsbeurteilung notwendigen Strukturen und Akteuren, zur Ermittlung der Fehlbelastungen und Gefährdungen, zur Entwicklung und Durchführung von entsprechenden Maßnahmen, zur Überprüfung der Wirksamkeit der Maßnahmen, zur Dokumentation und zu den Ressourcen. Dabei war es wichtig, die zum Teil sehr großen Unterschiede zwischen den Behörden und Ämtern zu beachten. Somit war es zum Beispiel nicht angezeigt, verbindliche Erhebungsinstrumente oder konkrete Standardmaßnahmen festzuschreiben, um den verschiedenen Dienststellen die notwendige Flexibilität zu bewahren. Gleichwohl sollte aber ein größtmögliches Maß an Mindeststandards für die Gefährdungsbeurteilung definiert werden, um FHH-weit die Aktivitäten in eine gleichlaufende Richtung zu steuern. Für dieses Spannungsfeld zwischen größtmöglicher Freiheit und gleichzeitig höchstmöglicher Verbindlichkeit konnte mit der Vereinbarung eine sehr gute Lösung gefunden werden.

Mittlerweile haben sich viele Behörden und Ämter auf den Weg gemacht und sind zum Teil im Prozess der Gefährdungsbeurteilung schon weiter fortgeschritten. Im Nachgang zur Vereinbarung hat das Personalamt mehrere Informationsveranstaltungen und Workshops angeboten, um weiteren Bereichen den Einstieg in Gefährdungsbeurteilungen zu erleichtern sowie Unsicherheiten und Ängste bei der Durchführung auszuräumen. Allein vier der sechs dargestellten Best-Practice-Beispiele des Betrieblichen Gesundheitsmanagements behandeln die Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen.

### **D.3.4.3 Fazit und Ausblick**

Die Entwicklung zeigt, dass Gefährdungsbeurteilungen und Betriebliches Gesundheitsmanagement nicht mehr zu trennen sind. Eine umfassende und regelmäßig durchgeführte Gefährdungsbeurteilung stellt den äußeren Rahmen eines fest implementierten Gesundheitsmanagements dar. Gleichzeitig wird deutlich, dass die Gefährdungsbeurteilung die früher weitestgehend getrennt voneinander agierenden Bereiche des Arbeitsschutzes, der Gesundheitsförderung und des Personalmanagements nicht zuletzt durch die inhaltliche Erweiterung um die psychischen Belastungen eng zueinander bringt und zukünftig eine intensive Zusammenarbeit erfordert: Bei den Maßnahmen, die aus einer Gefährdungsbeurteilung abgeleitet werden, handelt es sich im Kern um die Themen Kommunikation, Wertschätzung, Führung und Gesundheitsförderung. Damit unterscheiden sie sich kaum von Maßnahmen, die von der Personalentwicklung z.B. im Rahmen der Führungskräfteentwicklung angeboten werden.<sup>50</sup>

Diese Entwicklung führt – auch aus Ressourcengründen – dazu, dass in den Organisationen ganzheitlicher agiert werden muss und neue Strukturen in der Zusammenarbeit entstehen.

Das Personalamt wird diese Entwicklung z.B. im Rahmen der Personalmanagementberichte weiter verfolgen.

---

<sup>50</sup> Vgl. Abbildung D.3.4-1, S. 37.

## D.3.5 Mobilität und interner Arbeitsmarkt

### D.3.5.1 Mobilität

Mobilität ist seit vielen Jahren ein Schwerpunkt des zentralen Personalmanagements im Personalamt.

Die Hauptarbeitsfelder sind die

- Begleitung und Unterstützung der Behörden und Ämter und deren Beschäftigten bei strukturellen Veränderungsprozessen,
- Beratung und behördenübergreifende Vermittlung von Beamtinnen und Beamten zur Vermeidung einer vorzeitigen Versetzung in den Ruhestand,
- Beratung von Beschäftigten mit dem Wunsch nach beruflicher Veränderung sowie
- qualitätssichernde Prüfung und Veröffentlichung der Stellenausschreibungen in der FHH.

Die **Beratung und Vermittlung bei strukturellen Veränderungsprozessen und Aufgabenverlagerungen** betrifft Beschäftigte, die ihren Arbeitsplatz infolge einer aufgabenkritischen oder effizienzsteigernden Maßnahme wechseln müssen (strukturelle Mobilität) oder die nach Ausübung eines anerkannten Rückkehrrechts zur FHH in eine Beschäftigung bei den Behörden und Ämtern integriert werden müssen. Hier ging es 2014 im Wesentlichen um die Beschäftigten des früheren Bezirklichen Ordnungsdienstes (BOD), die verbliebenen Rückkehrerinnen und Rückkehrer von der Asklepios-Kliniken GmbH, von TexiG und von CleaniG (vormals jeweils Landesbetrieb Krankenhäuser), der City-BKK sowie um einzelne vom Aufgabenwegfall oder strukturellen Veränderungen betroffene Beschäftigte der Behörden und Ämter.

Darüber hinaus, nehmen die Behörden und Ämter die Beratungs- und Vermittlungsleistungen zum überwiegenden Teil aufgrund singulärer Stellenstreichungen und damit verbundener Personaleinsparungen sowie aufgrund sehr individueller und spezifischer Gründe in Anspruch. In den Jahren 2013 und 2014 waren dies insgesamt 133 Neumeldungen. Annähernd zwei Drittel von ihnen konnten bereits innerhalb dieses Zeitraums in andere Tätigkeitsfelder vermittelt werden. Aus dem Kreis der Rückkehrerinnen und Rückkehrer befanden sich Ende 2013 noch 135 und Ende 2014 noch 86 Personen im Vermittlungsprozess.

Die **Beratung und Vermittlung zur Vermeidung einer vorzeitigen Versetzung in den Ruhestand** betrifft Beamtinnen und Beamte, die den Anforderungen ihres Arbeitsplatzes aus gesundheitlichen Gründen nicht oder nicht mehr in vollem Umfang gewachsen sind. Hier gilt es, eine vorzeitige Versetzung in den Ruhestand nach Möglichkeit abzuwenden und den Beschäftigten eine neue berufliche Perspektive zu eröffnen. Nach erfolgreicher Pilotierung einer zentralen Beratung und Vermittlung in den Jahren 2012 und 2013 für Beamtinnen und Beamte des Strafvollzugs, der Polizei und der Feuerwehr sowie für Lehrerinnen und Lehrer, sind seit dem 1. Januar 2014 auch die Beamtinnen und Beamten der übrigen Laufbahnfachrichtungen erfasst.

Von insgesamt 191 bis zum 31.12.2014 beim Personalamt gemeldeten Beamtinnen und Beamten konnte bis zu diesem Stichtag für 87 Personen eine abschließende Vermittlung in neue Aufgaben erreicht und somit eine vorzeitige Versetzung in den Ruhestand vermieden werden.

Das Jahr 2014 war darüber hinaus von der Neuausrichtung der **Beratung von Beschäftigten mit dem Wunsch nach beruflicher Veränderung** geprägt (individuelle Mobilität). Das neue Konzept wurde zunächst bis Jahresende erprobt, die Beratung ausgeweitet und um eine FHH-weite webba-

sierte Mobilitätsbörse ergänzt. Die Unterstützung reicht von Beratungen zu Wechselwünschen, inklusive einer Standortbestimmung und Bewerbungsberatung, bis hin zu einer gezielten Initiierung von Personaltauschen oder auch zu der konkreten Vermittlung auf befristete und andere mitunter extern zu besetzende Stellen. Das neue Konzept ergänzt die dezentralen Angebote der Behörden und Ämter um zusätzliche Möglichkeiten der behördenübergreifenden Mobilität.

Erste Erfahrungen lassen auf eine positive Annahme des neuausgerichteten Angebots schließen. So sind allein in der Pilotierungsphase in der Zeit von März 2014 bis zum Jahresende, 72 Neuanmeldungen von Beschäftigten zu verzeichnen und es wurden in dieser Zeit 366 Beratungsgespräche geführt. Im Ergebnis konnte so bereits in 26 Fällen Beschäftigten eine neue Stelle vermittelt werden.

### D.3.5.2 Ausschreibungsverhalten der Behörden und Ämter 2013 und 2014

Im Berichtsjahr 2014 wurden 2.064 Stellen durch das Personalamt veröffentlicht.<sup>51</sup> Dies bedeutet eine Steigerung gegenüber dem Vorjahr um 354 Stellen (+20,7 %). Die Anzahl ausgeschriebener Stellen ist damit auf einem ähnlich hohen Niveau wie vor der sich abzeichnenden Wiedereinführung des geregelten Einstellungsverfahrens im Jahr 2011 (2.359 Stellen). Kernelemente des geregelten Einstellungsverfahrens sind die grundsätzliche Beschränkung der Auswahl von Bewerberinnen und Bewerbern auf Beschäftigte des internen Arbeitsmarktes sowie der Vorrang der Vermittlung verschiedener Beschäftigtengruppen vor Ausschreibung einer Stelle.

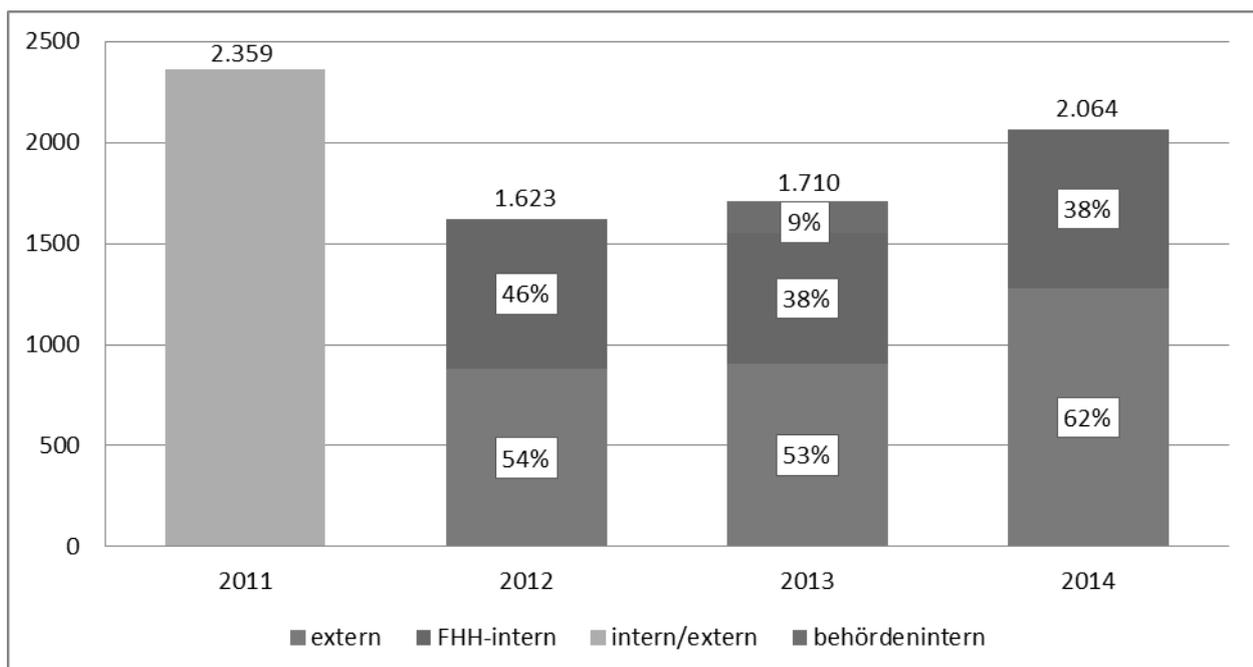


Abbildung D.3.5-1: Anzahl ausgeschriebener Stellen von 2011 bis 2014

Bei einem Vergleich der Jahre 2013 und 2014 gilt es zu berücksichtigen, dass im Jahr 2013 die Behörden und Ämter die Möglichkeit hatten, ausnahmsweise Stellenausschreibungen bis einschließlich A 15/E 15 auf den eigenen Bereich zu beschränken, wenn die Beschränkung einen Stellenabbau und die Reduzierung von Vollkräften zur Folge hatte (sog. behördeninterne Ausschreibungen). Von

<sup>51</sup> In den folgenden Kapiteln werden die zentral durch das Personalamt ausgeschriebenen Stellen ausgewertet. Davon ausgenommen sind z. B. Ausschreibungen für den Polizeivollzug, den feuerwehrtechnischen Dienst, die Lehrkräfte an Schulen, den Strafvollzug und die Steuerverwaltung.

dieser Möglichkeit wurde in 158 Fällen Gebrauch gemacht. Diese Stellen sind in den folgenden Auswertungen für das Jahr 2013 im **Abschnitt D.3.5.2** in der Grundgesamtheit enthalten. Hier liegt die Annahme zugrunde, dass diese Stellen ohne die Möglichkeit einer behördeninternen Ausschreibung ansonsten FHH-weit ausgeschrieben worden wären.

Im Hinblick auf den Kreis der zugelassenen Bewerberinnen und Bewerber wird zwischen Ausschreibungen unterschieden, die sich nur an Beschäftigte der FHH richten (sog. interne Stellenausschreibungen) und solchen, die sich auch gezielt an Personen wenden, die noch nicht Beschäftigte der FHH sind (sog. externe Stellenausschreibungen). Der Anteil an extern ausgeschrieben Stellen (62 %) ist gegenüber dem Wert in 2013 (53 %) gestiegen. Eine Ursache hierfür kann der Zuwachs an Ausschreibungen für Berufsgruppen sein, für die sich im internen Arbeitsmarkt der FHH nicht ausreichend Bewerberinnen und Bewerber gewinnen lassen und die deswegen grundsätzlich von der Stellenanordnung ausgenommen sind. Ein Beispiel hierfür sind die sozialpädagogischen Fachkräfte. 2014 waren 19,6 % aller ausgeschrieben auf diese Zielgruppe gerichtet, während der Anteil 2013 noch bei 14,6 % lag.

Für den Gesamtanstieg der ausgeschrieben Stellen gibt es verschiedene Ursachen, von denen die wichtigsten im Folgenden beschrieben werden. Die Tabelle **D.3.5-2** zeigt die Verteilung und Entwicklung der ausgeschrieben Stellen aufgeteilt nach Behörden und Ämtern.

Einzelplan	2013		2014		Entwicklung Anzahl Stellen 2013 - 2014
	ausgeschr. Stellen gesamt	Anteil Stellen gesamt	ausgeschr. Stellen gesamt	Anteil Stellen gesamt	
BA Hamburg-Mitte	58	16%	86	15%	+ 48%
BA Altona	33	9%	60	10%	+ 82%
BA Eimsbüttel	45	12%	76	13%	+ 69%
BA Hamburg-Nord	69	19%	163	28%	+ 136%
BA Wandsbek	97	26%	126	22%	+ 30%
BA Bergedorf	28	8%	32	5%	+ 14%
BA Harburg	40	11%	42	7%	+ 5%
<b>Summe</b>	<b>370</b>	<b>100%</b>	<b>585</b>	<b>100%</b>	<b>+ 58%</b>
Bürgerschaft, Verfassungsgericht, Rechnungshof	7	1%	5	0%	- 29%
Senat und Senatsämter	43	3%	43	3%	± 0%
Behörde für Justiz und Gleichstellung	85	6%	102	7%	+ 20%
Behörde für Schule und Berufsbildung	212	16%	246	17%	+ 16%
Behörde für Wissenschaft und Forschung	369	28%	282	19%	- 24%
Kulturbehörde	18	1%	18	1%	± 0%
Behörde für Arbeit, Soziales, Familie und Integration	212	16%	292	20%	+ 38%
Behörde für Gesundheit und Verbraucherschutz	44	3%	45	3%	+ 2%
Behörde für Stadtentwicklung und Umwelt	51	4%	74	5%	+ 45%
Behörde für Wirtschaft, Verkehr und Innovation	115	9%	125	8%	+ 9%
Behörde für Inneres und Sport	37	3%	130	9%	+ 251%
Finanzbehörde	147	11%	117	8%	- 20%
<b>Summe</b>	<b>1.340</b>	<b>100%</b>	<b>1.479</b>	<b>100%</b>	<b>+ 10%</b>
<b>GESAMT</b>	<b>1.710</b>	<b>100%</b>	<b>2.064</b>	<b>100%</b>	<b>+ 21%</b>

Tabelle D.3.5-2: Anzahl ausgeschrieben Stellen nach Einzelplänen für 2013 und 2014

Folgende Besonderheiten sind bei der Interpretation der Daten zu berücksichtigen:

- **Bezirke**

Ein Personalaufwuchs war mit den vermehrt ausgeschriebenen Stellen insgesamt in den Bezirken nicht verbunden. Der deutliche Anstieg im Bezirksamt Hamburg-Nord ist dadurch zu erklären, dass hier im Jahr 2014 insgesamt 80 Stellen für den Allgemeinen Sozialen Dienst (ASD) stellvertretend für alle sieben Bezirksamter ausgeschrieben wurden. Die Bezirksamter Altona (10) und Eimsbüttel (20) haben im Jahr 2014 außerdem 30 zusätzliche Stellen für sozialpädagogische Fachkräfte zur Veröffentlichung gebracht.

- **Behörde für Arbeit, Soziales, Familie und Integration (BASFI)**

Der Anstieg der Stellenausschreibungen in der BASFI im Jahr 2014 ist im Wesentlichen auf den Landesbetrieb Erziehung und Beratung (LEB) zurückzuführen. Die deutlich gestiegenen Zugangszahlen von jungen Flüchtlingen und die daraus resultierenden Mehrbedarfe im Kontext der „Inobhutnahme von unbegleiteten minderjährigen Flüchtlingen“ führten allein hier zu einer Steigerung um 71 extern ausgeschriebene Stellen.

- **Behörde für Inneres und Sport (BIS)**

Die Ämter Polizei und Feuerwehr haben 2014 für die Technischen Dienste und den Verwaltungsbereich 62 Stellen ausgeschrieben. Vergleichbar ist dies mit den Ausschreibungen in 2011 (60 Stellen). In 2012 (14 Stellen) und 2013 (16 Stellen) waren es dagegen vergleichsweise wenige Ausschreibungen.

Außerdem wurde 2014 in der BIS der Aufbau des Parkraummanagements und die damit verbundene Personalrekrutierung vorangetrieben. Allein für diese Aufgabe wurden im Jahr 2014 für den Landesbetrieb Verkehr 20 Stellen veröffentlicht.

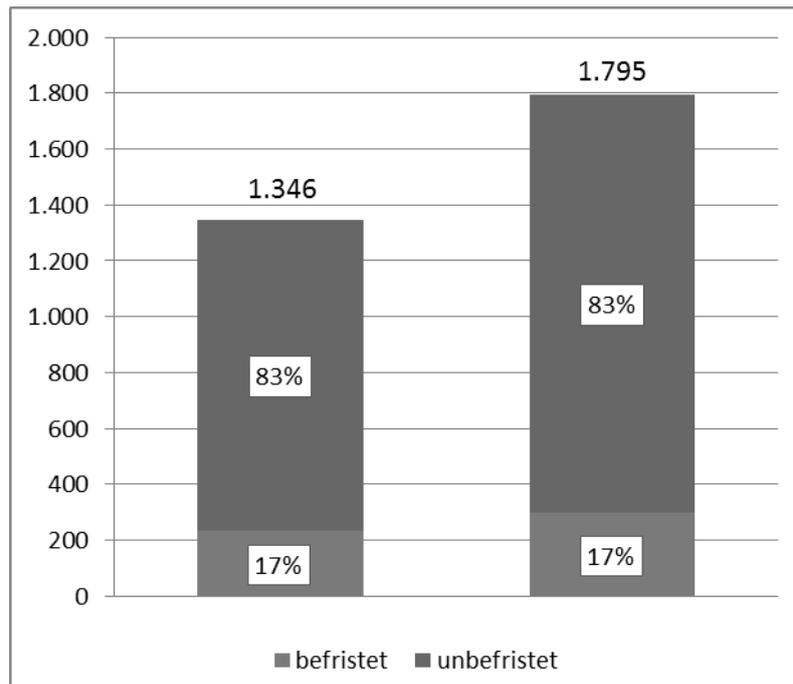
- **Hochschulen**

Bei der Behörde für Wissenschaft und Forschung ist die Anzahl der über das Personalamt ausgeschriebenen Stellen um 87 zurückgegangen. Dies resultiert im Wesentlichen aus einer Vereinbarung mit den Hochschulen, welche seit dem 01.07.2014 temporär nicht mehr der Ausschreibungspflicht über das Personalamt unterliegen.

- **Behörde für Stadtentwicklung und Umwelt (BSU)**

Der Anstieg der ausgeschriebenen Stellen um 45 % (51 Stellen im Jahr 2013 gegenüber 74 im Jahr 2014) ist nicht einem konkreten Bereich oder einer konkreten Maßnahme zuzuschreiben. Ursächlich dürfte eine erhöhte Fluktuation sein.

Da für einen ganzheitlichen personalwirtschaftlichen Ansatz nicht allein die Anzahl erfolgter Ausschreibungen maßgebend ist, sondern auch Aspekte wie die Beschäftigungsdauer sowie der Arbeitszeitumfang ausgeschriebener Stellen, werden diese nachfolgend betrachtet.



**Abbildung D.3.5-3: Anzahl und Verhältnis ausgeschriebener Stellen nach befristet vs. unbefristet für 2013 und 2014. Nicht enthalten sind die Ausschreibungen der Hochschulen in 2013 und 2014.**

Befristete Stellenbesetzungen kommen überwiegend bei zeitlich begrenzten Aufgaben, wie z. B. Projektarbeit, in Vertretungssituationen oder bei temporären Auslastungsspitzen vor. Die vorstehende Grafik beinhaltet keine Stellen der Hochschulen.

Das Verhältnis zwischen ausgeschriebenen Stellen mit und ohne Befristung blieb unter Berücksichtigung dieser Entwicklung im Vergleich von 2013 und 2014 konstant. Sowohl die 1.346 Stellen in 2013 als auch die 1.795 Stellen in 2014 wurden zu 17 % befristet und 83 % unbefristet ausgeschrieben.

In Bezug auf den Arbeitszeitumfang haben die Behörden bei der Ausschreibung ihrer Stellen die Auswahlmöglichkeiten „Vollzeit“ (VZ), „Teilzeit“ (TZ) oder „Vollzeit, auch teilzeitgeeignet“ (TZ-geeignet). Zur Unterstützung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf und aus Gründen der Gleichbehandlung ist der Arbeitszeitumfang „Vollzeit, auch teilzeitgeeignet“ als personalpolitisch bevorzugt anzusehen. Der Anteil an ausgeschriebenen teilzeitgeeigneten Stellen hat sich im Vergleich der Jahre 2013 und 2014 von 41 % auf 46 % erhöht.

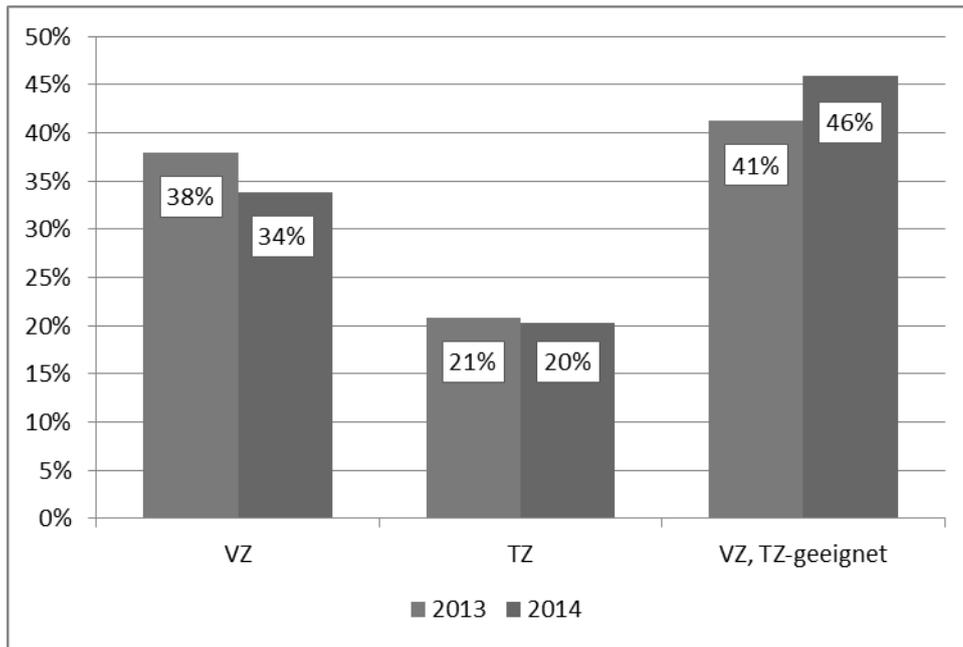


Abbildung D.3.5-4: Verhältnis ausgeschriebener Stellen nach Arbeitszeitumfang für 2013 und 2014

Es ist davon auszugehen, dass sich diese gleichstellungspolitisch positive Entwicklung auch im Jahr 2015 weiter fortsetzen wird. Mit Inkrafttreten des Hamburger Gleichstellungsgesetzes (HmbGleiG) zum 01.01.2015 ist der Arbeitszeitumfang „Vollzeit, auch teilzeitgeeignet“ für alle Arbeitsplätze, einschließlich der Stellen mit Vorgesetzten- und Leitungsaufgaben zum Standard geworden (vgl. § 13 Abs. 1 HmbGleiG).

### D.3.5.3 Resonanz von Bewerberinnen und Bewerbern

Wenn es darum geht, qualifizierte Fach- und Führungskräfte zu finden, ist die Resonanz der Bewerberinnen und Bewerber ein wichtiger Indikator für die Attraktivität eines Arbeitgebers. Darüber hinaus hängt die Wahrscheinlichkeit einer erfolgreichen Besetzung unmittelbar von der Bewerberresonanz ab. Daher ist es wichtig zu wissen, welche Faktoren für das Bewerbungsverhalten der gesuchten Fachkräfte ausschlaggebend sind, um sie wirkungsvoll ansprechen zu können. Für alle folgenden Auswertungen werden, soweit nicht anders angegeben, die erfolgreich ausgeschriebenen Stellen berücksichtigt. Die Daten aus dem Jahr 2013 wurden aufgrund ihres beschränkten Bewerberkreises um die behördeninternen Ausschreibungen bereinigt.

Öffentlich zugänglich sind alle zentral über das Personalamt ausgeschriebenen Stellen unter [hamburg.de/stellensuche](http://hamburg.de/stellensuche) bzw. [hamburg.de/stellenzusammenfassung](http://hamburg.de/stellenzusammenfassung). Der Bekanntheitsgrad des Stellenportals ist im Vergleich zu dem Berichtsjahr 2013 deutlich angestiegen. Im Jahr 2014 gab es 473.810 Besucherinnen und Besucher (Vorjahr: 388.480). Auf diesen Seiten gibt es ebenfalls die Möglichkeit, einen den eigenen Suchkriterien angepassten Newsletter zu abonnieren. Hiervon haben 15.143 Abonentinnen und Abonenten (im Vorjahr 14.526) Gebrauch gemacht.

## Anzahl der Bewerbungen

Im Berichtsjahr 2014 kamen auf 1.420 erfolgreich ausgeschriebene Stellen<sup>52</sup> insgesamt 19.652 Bewerbungen. Dies bedeutet einen deutlichen Rückgang an Bewerbungen im Vergleich zum Vorjahr, in dem auf 1.056 erfolgreich ausgeschriebene Stellen 20.463 Bewerbungen eingingen. Der Durchschnitt von Bewerbungen pro Stelle sank daher von 19,4 auf 13,8. Zum Teil ist diese Entwicklung dem Effekt zuzuschreiben, durch Ausschreibungsbündelungen in einer Ausschreibung mehrere Stellen zusammengefasst zu haben. So wurden zum Beispiel beim Allgemeinen Sozialen Dienst (ASD) der Bezirksämter in nur zwei Ausschreibungen 80 Stellen veröffentlicht, vgl. S. 46). Potenzielle Bewerberinnen und Bewerber mussten sich in diesem Fall nur zwei (statt 80) Mal bewerben.

Folgende Tabelle zeigt die Anzahl der Bewerbungen, die auf eine erfolgreich ausgeschriebene Stelle eingingen.

Anzahl der Bewerbungen in der Spanne	Anzahl ausgeschr. Stellen	Anteil der Bewerbungen	
1 - 5	528	37,2%	82,5%
6-10	372	26,2%	
11-20	271	19,1%	
21-30	104	7,3%	17,5%
31-50	74	5,2%	
> 51	71	5,0%	
<b>GESAMT</b>	<b>1.420</b>	<b>100%</b>	

Tabelle D.3.5-5: Bewerbungsspannen bei erfolgreichen Besetzungen für 2014

Bei insgesamt 82,5 % der erfolgreich ausgeschriebenen Stellen lagen bis 20 Bewerbungen vor, wobei aber in fast der Hälfte dieser Fälle lediglich 1-5 Bewerbungen pro Stelle eingingen. Im Jahr 2011, als das geregelte Einstellungsverfahren nicht galt, lag der Anteil an bis zu 20 Bewerbungen pro ausgeschriebene Stelle bei nur 65,3 %. 2013, mit im Jahr 2014 vergleichbar zugrundeliegenden Bedingungen eines geschlossenen Arbeitsmarktes, lag der Anteil bei 74,6 %.

## Einflussfaktoren auf das Bewerbungsverhalten

Auf das Bewerbungsverhalten können unterschiedliche Aspekte Einfluss nehmen. Diese werden im folgenden Abschnitt näher untersucht. Der Betrachtung liegen die 1.420 erfolgreich besetzten Ausschreibungen aus dem Berichtsjahr 2014 zugrunde. Nicht berücksichtigt werden Ausschreibungen, für die das Auswahlverfahren noch nicht abgeschlossen war, das Verfahren abgebrochen wurde oder keine geeigneten Bewerberinnen und Bewerber gefunden wurden.

### Einflussfaktor „Berufsgruppe“

In einigen Bereichen ist bei einem Rückgang der ausgeschriebenen Stellen auch die Bewerbermenge überproportional zurückgegangen. Besonders auffällig ist dies im Bereich der Pförtnerinnen und Pförtner und des Hauswärtpersonals sowie bei den Gesundheitsberufen. Hinter den Gesundheitsbe-

<sup>52</sup> Für die erfolglos ausgeschriebenen Stellen liegen keine validen Daten zu den Bewerberzahlen vor.

rufen verbergen sich erfolgreich ausgeschriebene Stellen für Ärztinnen und Ärzte, aber auch andere Tätigkeiten wie Medizinische Dokumentationsassistenten, Gesundheitsaufseherinnen und Gesundheitsaufseher, Zahnmedizinische Fachangestellte. Die Anzahl der Bewerberinnen und Bewerber für Stellen im ärztlichen Dienst bewegt sich in den Jahren 2013 und 2014 auf einem niedrigen Niveau mit leichter Tendenz nach oben (von 3,1 auf 4,3).

Berufsgruppe	2013		2014	
	Anzahl ausgeschr. Stellen	Ø Anzahl Bewerbungen	Anzahl ausgeschr. Stellen	Ø Anzahl Bewerbungen
Bürofach-/Bürohilfskräfte	352	25,0	353	19,2
Leitende/entscheidende Verwaltungsfachleute	153	13,6	240	10,9
Datenverarbeitungsfachleute	36	15,3	39	14,8
Übrige Dienstleistungsberufe	13	19,6	37	22,3
Sozialpäd. Fachkräfte	175	10,8	292	7,5
Gesundheitsberufe	29	8,7	23	4,3
Geistes- und naturwissenschaftliche Berufe	15	25,4	45	22,3
Architekten/innen, Bauingenieure/innen	57	12,1	93	13,1
Ingenieure/innen, sonstige	36	13,7	60	12,3
Techniker/innen, u. Ä.	33	14,4	52	10,5
Haus-, Gewerbeverwaltung	9	28,2	5	22,2
Pförtner/innen, Hauswartinpersonal	19	32,3	16	15,4
Gärtner/innen, Gartenarbeiter/innen			3	6,3
Fertigungsberufe	8	10,1	2	23,0
Sonstige und nicht zugeordnete Fälle	66	45,5	97	18,0
Bibliothekskräfte, Museumsfachleute	21	17,7	20	32,8
Richter/innen, Staatsanwälte/innen	26	5,5	25	3,7
Steuerfachpersonal	3	7,0	3	7,0
Land- und forstwirtschaftliche Berufe	1	42,0	2	17,5
Lehrkräfte, sonstige			10	5,2
Lehrkräfte an Beruflichen Schulen*			2	11,5
Hochschullehrkräfte, Dozenten/innen*	3	15,3	1	16,0
Vollstreckungs-/Vollzugspersonal*	1	2,0		
<b>GESAMT</b>	<b>1.056</b>	<b>19,4</b>	<b>1.420</b>	<b>13,8</b>

\*Die niedrigen Fallzahlen insbesondere bei "Lehrkräfte an Beruflichen Schulen", "Hochschullehrkräfte" und "Vollstreckungs-/Vollzugspersonal" sind darauf zurückzuführen, dass diese Stellen von der zentralen Ausschreibungspflicht ausgenommen sind, so dass nur in Einzelfällen eine Ausschreibung über das Personalamt erfolgt ist.

**Tabelle D.3.5-6: Durchschnittliche Bewerbungen nach Berufsgruppe bei erfolgreich besetzten Stellen für 2013 und 2014**

Bei den Bürofach- und Hilfskräften ist die Bewerberanzahl von durchschnittlich 25 Bewerbungen in 2013 auf 19,2 Bewerbungen gesunken. Gründe, wie z.B. Abweichungen nach Behörde, nach Laufbahngruppen o.ä. ließen sich nicht erkennen.

Da verwaltungsnahe Berufe, bestehend aus den Berufsgruppen der Bürofach- und Hilfskräfte und der leitenden und entscheidenden Verwaltungsfachleute, in der gesamten FHH vorzufinden sind und den „Kern“ der Verwaltung bilden, ist eine Betrachtung dieses Bereichs in Hinblick auf die Verände-

rungsbereitschaft und Mobilität der FHH-internen Beschäftigten von besonderem Interesse. Bei der Analyse nach bestimmten Bezahlungsgruppen fällt auf, dass insbesondere ausgeschriebene Stellen für Tarifbeschäftigte in den Entgeltgruppen 5 bis 9 TV-L, häufig in publikumsintensiven Tätigkeiten, eine geringe Bewerberresonanz aufweisen.

Besoldungs-/ Entgeltgruppe	Anzahl ausgeschr. Stellen	Anzahl interne Bewerbungen	Faktor Bewerbungen zu ausgeschr. Stellen
E 5	58	168	2,9
E 6	66	174	2,6
A 7 / E 6	9	81	9,0
E 9	45	114	2,5
A 8 / E 8	19	130	6,8
A 8 / E 9	23	227	9,9
A 9 / E 9	29	199	6,9

Tabelle D.3.5-7: Erfolgreich ausgeschriebene Stellen verwaltungsnaher Berufe (Laufbahngruppe I) und die durchschnittliche Anzahl interner Bewerber in 2014

### **Einflussfaktor „Veröffentlichung in externen Medien“**

2014 wurden insgesamt 908 Stellen erfolgreich ohne Beschränkung des Bewerberkreises auf städtische Beschäftigte ausgeschrieben. 38 % dieser extern ausgeschrieben Stellen sind zusätzlich in externen Medien veröffentlicht worden. Eine Stellenveröffentlichung über externe Medien führt durchschnittlich zu einer höheren Resonanz: Die Anzahl extern eingegangener Bewerbungen (6.450) ist zehn Mal so hoch wie die Anzahl interner Bewerbungen (615). Bei den ausgeschriebenen Stellen, die nicht über externe Medien veröffentlicht worden sind, sind es immer noch mehr als sieben Mal so viele.

### **Stellenbesetzungen und ihre Einflussfaktoren**

Die Bewerberresonanz ist ein wesentlicher Baustein, der den Erfolg von Stellenbesetzungen beeinflusst. Für die Betrachtung weiterer Indikatoren werden im Folgenden sowohl die erfolgreich besetzten (1.420) Stellen, als auch diejenigen 308 Ausschreibungen, die mangels passgenauer Bewerbungen nicht erfolgreich besetzt werden konnten, zugrunde gelegt. Nachstehende Tabelle umfasst daher die Grundgesamtheit von 1.728 Stellen. In dieser Grundgesamtheit sind erfolgreiche bzw. nicht erfolgreiche Wiederholungsausschreibungen enthalten.

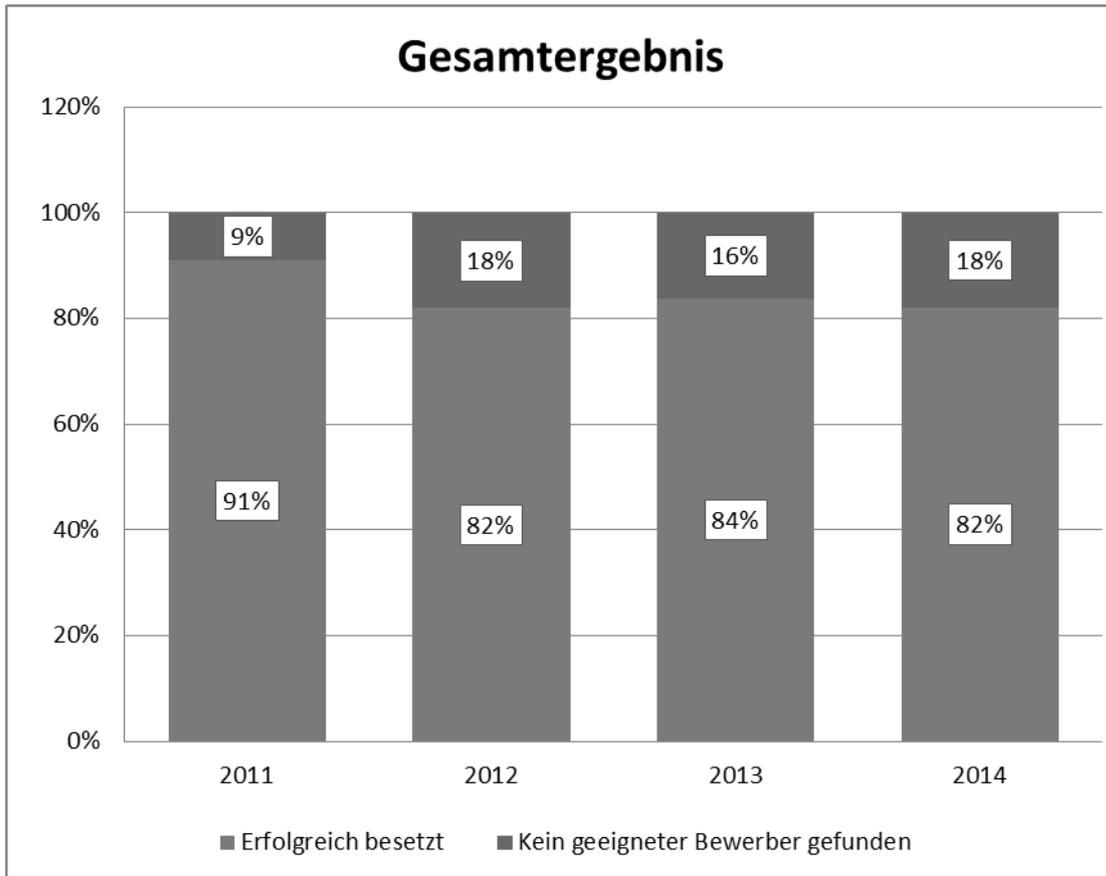


Abbildung D.3.5-8: Ergebnis aller ausgeschriebenen Stellen<sup>53</sup> von 2011 bis 2014

### Einflussfaktor „Berufsgruppe“ bei Stellenbesetzungen

Am höchsten ist die Besetzungsquote bei geistes- und naturwissenschaftlichen Berufen, am schlechtesten bei den Gesundheitsberufen, gefolgt von Stellen für Architektinnen und Architekten bzw. Bauingenieurinnen und Bauingenieure. Interessant ist, dass es keine signifikanten Differenzen bei den Besetzungsquoten für verwaltungsnahe Berufe und bspw. Ingenieurinnen und Ingenieure sowie Sozialpädagogischen Fachkräften gibt.

Im Hinblick auf den zunehmenden Stellenwert des Themas „Rekrutierung von sozialpädagogischen Fachkräften“ wurden im Jahr 2014 erste Schritte unternommen, um dem bestehenden Fachkräftemangel entgegen zu wirken. Zur Verbesserung des Kinderschutzes wurde der Personalbestand der Allgemeinen Sozialen Dienste in den Bezirksamtern deutlich aufgebaut. In diesem Rahmen wurden zur strukturellen Verstärkung in 2014 erstmals 80 zusätzliche Stellen ausgebracht (zwei Tranchen mit jeweils 40 Stellen), die nicht durch die jeweiligen Bezirksamter in Eigenregie ausgeschrieben wurden, sondern für die ein zentrales Besetzungsverfahren im BA Hamburg-Nord durchgeführt wurde. Die damit verbundenen Erwartungen zur Steigerung der Besetzungsquote haben sich erfüllt. Während bei den herkömmlich ausgeschriebenen Stellen die Besetzungsquote bei 79,4 % lag, konnte sie bei der Verfahrensbündelung im BA Hamburg-Nord auf 85 % gesteigert werden.

<sup>53</sup> Nicht dargestellt sind ausgeschriebene Stellen, deren Verfahren zum Zeitpunkt der Datenerhebung noch nicht abgeschlossen oder bereits abgebrochen waren.

Die vergleichsweise niedrige Besetzungsquote bei den Gesundheitsberufen lässt sich mit der eklatant abgefallenen Bewerberzahl in einen Zusammenhang bringen (vgl. Tabelle D.3.5-6). Im Vergleich zu 2013 hatte sich die Bewerberquote halbiert. Eine genauere Betrachtung der Gesundheitsberufe findet sich in der Auswertung der gescheiterten Besetzungsbemühungen der fortfolgenden Seiten.

Berufsgruppe	Anzahl ausgeschr. Stellen	Besetzungsquote intern ausgeschr. Stellen	Besetzungsquote extern ausgeschr. Stellen	Besetzungsquote externe Medien ausgeschr. Stellen	Besetzungsquote GESAMT
Bürofach-/Bürohilfskräfte	423	75,8%	85,2%	95,3%	83,5%
Leitende/entscheidende Verwaltungsfachleute	292	78,6%	77,6%	78,9%	82,2%
Datenverarbeitungsfachleute	45	75,0%	81,0%	88,9%	86,7%
Übrige Dienstleistungsberufe	46	58,3%	80,0%	83,3%	80,4%
Sozialpäd. Fachkräfte	362	75,0%	76,4%	86,0%	80,7%
Gesundheitsberufe	36	0,0%	78,9%	40,0%	62,2%
Geistes- und naturwissenschaftliche Berufe	49	81,8%	90,0%	94,7%	91,8%
Architekten/innen, Bauingenieure/innen	122	79,2%	68,0%	88,5%	76,2%
Ingenieure/innen, sonstige	72	82,4%	81,8%	82,4%	83,3%
Techniker/innen, u. Ä.	65	50,0%	90,0%	68,6%	80,0%
Haus-, Gewerbeverwaltung	5	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Pförtner/innen, Hauswartpersonal	25	52,9%	87,5%		64,0%
Gärtner/innen, Gartenarbeiter/innen	4	100,0%	100,0%	50,0%	75,0%
Fertigungsberufe	2			100,0%	100,0%
Sonstige und nicht zugeordnete Fälle	112	73,5%	79,1%	97,4%	86,6%
Bibliothekskräfte, Museumsfachleute	20	100,0%	100,0%	92,3%	100,0%
Richter/innen, Staatsanwälte/innen	25	95,7%	100,0%		100,0%
Steuerfachpersonal	3	100,0%			100,0%
Land- und forstwirtschaftliche Berufe	2	100,0%	100,0%		100,0%
Lehrkräfte, sonstige	14	66,7%	72,7%		71,4%
Lehrkräfte an Beruflichen Schulen*	2			100,0%	100,0%
Hochschullehrkräfte, Dozenten/innen*	1			100,0%	100,0%
<b>GESAMT</b>	<b>1.728</b>	<b>76,8%</b>	<b>79,4%</b>	<b>84,6%</b>	<b>82,2%</b>

\*Die niedrigen Fallzahlen insbesondere bei "Lehrkräfte an Beruflichen Schulen" und "Hochschullehrkräfte" sind darauf zurückzuführen, dass diese Stellen von der zentralen Ausschreibungspflicht ausgenommen sind, so dass nur in Einzelfällen eine Ausschreibung über das Personalamt erfolgt ist.

**Tabelle D.3.5-9: Besetzungsquoten nach Art der Ausschreibung für 2014.**  
Die Grundgesamtheit umfasst erfolgreich besetzte (1420) und erfolglos ausgeschriebene (308) Stellen.

### Einflussfaktor „Veröffentlichung in externen Medien“ auf Stellenbesetzungen

Aus der **Tabelle D.3.5-9** ließe sich der Schluss ziehen, dass Ausschreibungen, die zusätzlich in externen Medien (z. B. Zeitungen, Fachzeitschriften, Internet) inseriert werden, zu einer höheren Besetzungsquote führen als Ausschreibungen an externe Bewerberinnen und Bewerber, die „lediglich“ bei der Stellensuche auf dem FHH-Portal zu finden sind.

Für die Mehrzahl der Berufsgruppen trifft diese Aussage zu, allerdings gibt es teilweise signifikante Abweichungen. Am Beispiel der Gesundheitsberufe (wie z. B. bei den Ärztinnen und Ärzten) wird deutlich, dass allein der Umstand einer zusätzlichen Ausschreibung in externen Medien kein Garant für eine höhere Besetzungsquote ist. Im Gegensatz dazu kann bezogen auf Stellenbesetzungsverfahren für Architektinnen und Architekten abgeleitet werden, dass eine externe Ausschreibung wenig erfolgreich war, sofern sie nicht direkt auch in externen Medien ausgeschrieben war. Gleiches lässt

sich interessanterweise auch für die Bürofach- und Hilfskräfte konstatieren. Etwas anderes gilt für die Stellen der leitenden/entscheidenden Verwaltungsfachleute. Hier sind annähernd gleiche Besetzungsquoten zu verzeichnen, so dass fraglich ist, ob die Veröffentlichung in externen Medien tatsächlich notwendig war.

In der Gesamtschau ist die Besetzungsquote bei einigen Berufsgruppen relativ unabhängig vom Kreis der zugelassenen Bewerberinnen und Bewerber. Die Aussage, dass auf Beschäftigte der FHH beschränkte Ausschreibungen grundsätzlich erfolgloser sind als Stellenausschreibungen ohne Beschränkungen des Bewerberkreises (ohne Hinzuziehung externer Medien), lässt sich insgesamt nicht ableiten (76,9 % zu 79,4 %).

### Auswertung der gescheiterten Besetzungsbemühungen

Im Vergleich zum Vorjahr ist die durchschnittliche Besetzungsquote lediglich leicht von 83,8 % auf 82,2 % gesunken. Neben der erfreulichen Steigerung der Quote bei sozialpädagogischen Fachkräften von 77,8 % auf 80,7 % ist es auffällig, dass sich die Besetzungsquote gerade bei den Fachkräften wie z.B. Architektinnen und Architekten, Ingenieurinnen und Ingenieuren und Ärztinnen und Ärzten (in der Kategorie Gesundheitsberufe enthalten) teilweise deutlich verschlechtert hat (siehe nachstehende Tabelle; enthält einen Auszug der quantitativ wichtigsten Berufsgruppen).

Berufsgruppe	2013*		2014	
	Anzahl erfolgreich besetzter Stellen	Besetzungsquote insgesamt	Anzahl erfolgreich besetzter Stellen	Besetzungsquote insgesamt
Bürofach-/Bürohilfskräfte	352	85,2%	353	83,5%
Sozialpäd. Fachkräfte	175	77,8%	292	80,7%
Leitende/entscheidende Verwaltungsfachleute	153	87,9%	240	82,2%
Sonstige und nicht zugeordnete Fälle	66	84,6%	97	86,6%
Architekten/innen, Bauingenieure/innen	57	86,4%	93	76,2%
Datenverarbeitungsfachleute	36	81,8%	39	86,7%
Gesundheitsberufe	29	67,4%	22	61,1%
Ingenieure/innen, sonstige	36	85,7%	60	83,3%
Techniker/innen, u. Ä.	33	85,5%	52	80,0%

Die Grundgesamtheit besteht aus den Verfahren, die erfolgreich abgeschlossen wurden und den Verfahren, die erfolglos blieben.

\* Ohne behördeninterne Ausschreibungen

Tabelle D.3.5-10: Besetzungen nach Berufsgruppen für 2013 und 2014

Insgesamt ist der Anteil nicht erfolgreicher Ausschreibungsverfahren seit Schließung des Arbeitsmarktes im Jahr 2011 deutlich von 9 % auf 18 % im Jahr 2014 angestiegen (vgl. Abbildung D.3.5-8). Unter steuerungsrelevanten Gesichtspunkten gilt es daher, auch den Anteil der erfolglosen Verfahren zu analysieren.

Im Jahr 2014 wurden 308 Stellen erfolglos ausgeschrieben. Diese sind hauptsächlich folgenden Berufsgruppen zuzuordnen:

Berufsgruppe	2013*		2014	
	Anzahl erfolglos ausgeschr. Stellen	Misserfolgsquote insgesamt	Anzahl erfolglos ausgeschr. Stellen	Misserfolgsquote insgesamt
Bürofach-/Bürohilfskräfte	61	14,8%	70	16,5%
Sozialpäd. Fachkräfte	50	22,2%	70	19,3%
Leitende/entscheidende Verwaltungsfachleute	21	12,1%	52	17,8%
Sonstige und nicht zugeordnete Fälle	12	15,4%	15	13,4%
Architekten/innen, Bauingenieure/innen	9	13,6%	29	23,8%
Datenverarbeitungsfachleute	8	18,2%	6	13,3%
Gesundheitsberufe	14	32,6%	14	38,9%
Ingenieure/innen, sonstige	6	14,3%	12	16,7%
Techniker/innen, u. Ä.	7	17,5%	13	20,0%

Die Grundgesamtheit besteht aus den Verfahren, die erfolgreich abgeschlossen wurden und den Verfahren, die erfolglos blieben.

\* Ohne behördeninterne Ausschreibungen

Tabelle D.3.5-11: Erfolglos ausgeschriebene Stellen für 2013 und 2014

Die hohe Anzahl von Stellen, die aufgrund des Mangels an sozialpädagogischen Fachkräften nicht besetzt werden konnte (70 Fälle im Jahr 2014), ist in Anbetracht der dünnen Personaldecke im sozialpädagogischen Bereich problematisch und konnte im Vergleich zum Vorjahr trotz Durchführung zentraler Ausschreibungs- und Besetzungsverfahren sowie zusätzlicher Veröffentlichung in externen Medien (vgl. Tabelle D.3.5-9 unter Einflussfaktor „Berufsgruppe“ bei Stellenbesetzungen, S. 53) nur leicht abgeschwächt werden.<sup>54</sup> Etwa die Hälfte (34) der gescheiterten Besetzungsverfahren für sozialpädagogische Fachkräfte sind der BASFI (konkret dem LEB) zuzuordnen. Bei Zugrundelegung von 102 erfolgreichen Verfahren liegt die Misserfolgsquote hier bei 25 % und somit deutlich über der durchschnittlichen Misserfolgsquote von 17,8 % in dieser Berufskategorie. Der LEB musste im vergangenen Jahr eine Stelle für eine sozialpädagogische Fachkraft oft mehrfach ausschreiben, bevor sie besetzt werden konnte. Mögliche Erklärungsansätze dieser Quote können in der Arbeitsform des Schichtdienstes in den Betreuungseinrichtungen des LEB (u. a. Erstversorgungseinrichtungen, pädagogisch betreute Wohngruppen) den besonderen Anforderungen bezogen auf den zu betreuenden Personenkreis und die im Vergleich zum ASD mit EGr. 9 TV-L niedrigere Bezahlungsgruppe liegen. 12 erfolglose Fälle sind den gebündelten Ausschreibungen (80 ausgeschriebene Stellen in zwei Ausschreibungen) in Hamburg-Nord zuzuordnen. Die verbleibenden 24 erfolglosen Besetzungsverfahren verteilen sich auf weitere Bezirksämter und Behörden.

Auch bei den Architekten ist der Fachkräftemangel bei der Besetzungsquote zu spüren. Insbesondere die BWVI wurde hiermit konfrontiert: 18 von 29 gescheiterten Fällen im Jahr 2014 insgesamt entfielen allein auf diese Behörde.

Wie bereits oben angeführt, steht die hohe Misserfolgsquote bei den Gesundheitsberufen in enger Korrelation mit den drastisch gesunkenen Bewerberzahlen. Allerdings lässt sich innerhalb der Kategorie beobachten, dass sich die Missstände hauptsächlich auf die Berufsgruppen innerhalb der Laufbahngruppe 2 beziehen; 73 % der gescheiterten Besetzungsverfahren waren Positionen von Ärzten und Leitungsfunktionen. Die durchschnittliche Anzahl von 4,3 Bewerbungen pro Ausschrei-

<sup>54</sup> Die Zahlen lagen 2010 bei 9 (8 %), 2011 bei 19 (17 %), 2012 bei 37 (16 %), 2013 bei 50 (25 %). Vgl. die entsprechenden PMB.

bung schien dabei keine ausreichende Menge zu sein, um die ausgeschriebene Stelle erfolgreich besetzen zu können.

Obwohl die Misserfolgsquote bei Bürofach- und Hilfskräften im vergangenen Jahr insgesamt nicht sehr hoch war, ist auffällig, dass sich 53 von 70 gescheiterten Besetzungsverfahren auf besonders publikumsintensive Bereiche konzentrieren: allein auf den Telefonischen Hamburg Service vom BA Wandsbek fielen 17 Fälle, weiterhin gab es 36 gescheiterte Besetzungsverfahren von Sachbearbeiterinnen und Sachbearbeiter in den Dienststellen des Landesbetrieb Verkehr (BIS), der Kundenzentren (Bezirke) und der t. a. h. (BASFI) sowie der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Schulbüro (BSB).

Diese Misserfolgsquote ist umso auffälliger, als gerade bei den personalstarken Bezahlungsgruppen<sup>55</sup> der Laufbahngruppe I grundsätzlich ausreichend Bewerberpotenzial vorhanden, die Bewerbungsbereitschaft allerdings vergleichsweise gering ausgeprägt war (vgl. Kap. D.3.5.3).

Die Frage, ob die Misserfolgsquote auch bei der Betrachtung nach Einzelplänen ähnliche Ausschläge verzeichnet wie bei einzelnen Berufsgruppen, beantwortet die nachstehende Tabelle, in der die Anteile der erfolglos ausgeschriebenen Stellen nach Behörden und Ämtern dargestellt sind.

Einzelplan	2013		2014	
	Erfolglos ausgeschr. Stellen	Misserfolgsquote	Erfolglos ausgeschr. Stellen	Misserfolgsquote
BA Hamburg-Mitte	8	18,2%	14	16,3%
BA Altona	1	5,0%	4	8,7%
BA Eimsbüttel	6	13,3%	14	20,3%
BA Hamburg-Nord	12	19,7%	24	16,0%
BA Wandsbek	22	27,2%	37	32,7%
BA Bergedorf	2	10,0%	6	24,0%
BA Harburg	8	25,0%	5	16,1%
<b>Summe</b>	<b>59</b>	<b>19,5%</b>	<b>104</b>	<b>20,0%</b>
Bürgerschaft, Verfassungsgericht, Rechnungshof	0	0,0%	0	0,0%
Senat und Senatsämter	1	3,0%	4	10,5%
Behörde für Justiz und Gleichstellung	4	6,8%	8	9,8%
Behörde für Schule und Berufsbildung	26	15,0%	23	15,1%
Behörde für Wissenschaft und Forschung	37	13,1%	17	7,5%
Kulturbehörde	1	6,3%	3	20,0%
Behörde für Arbeit, Soziales, Familie und Integration	41	28,5%	69	25,6%
Behörde für Gesundheit und Verbraucherschutz	0	0,0%	3	8,6%
Behörde für Stadtentwicklung und Umwelt	2	6,9%	4	6,6%
Behörde für Wirtschaft, Verkehr und Innovation	14	20,9%	23	21,7%
Behörde für Inneres und Sport	1	4,3%	24	21,6%
Finanzbehörde	18	18,8%	26	24,5%
<b>Summe</b>	<b>145</b>	<b>15,2%</b>	<b>204</b>	<b>16,9%</b>
<b>GESAMT</b>	<b>204</b>	<b>16,2%</b>	<b>308</b>	<b>17,8%</b>

Tabelle D.3.5-12: Anzahl erfolglos ausgeschriebener Stellen nach Einzelplänen für 2013 und 2014

<sup>55</sup> Die Aussage rekurriert auf die Berufskategorien Bürofach- und Hilfskräfte sowie leitende und entscheidende Verwaltungsfachleute des statistischen Personalbestands.

Einige Dienststellen, wie beispielsweise das BA Wandsbek (32,7 %), die BASFI (25,6 %) und die Finanzbehörde, liegen deutlich über der durchschnittlichen Misserfolgsquote von 17,8 %. Im BA Wandsbek sind aber rund die Hälfte aller erfolglosen Stellenausschreibungen dem Telefonischen Hamburg-Service (THS) zuzuordnen. Die BASFI hatte in 69 gescheiterten Besetzungsverfahren, wie bereits beschrieben, allein in 34 Fällen Sozialpädagoginnen und Sozialpädagogen gesucht, weitere 27 Stellen wurden für team.arbeit.hamburg nicht erfolgreich ausgeschrieben.

Die überdurchschnittlich hohe Misserfolgsquote bei der Finanzbehörde geht in über 50 % aller Fälle auf die Ausschreibungen für den Schulbau Hamburg zurück, u. a. für Schulhausmeisterinnen und Schulhausmeister oder Objektmanagerinnen und Objektmanager.

Diese eben dargestellten Misserfolgsquoten gilt es zu reduzieren, da sie zu viele zeitliche, personelle und somit auch finanzielle Ressourcen binden. Allerdings ist diese Quote nicht gleichzusetzen mit dem Anteil gänzlich unbesetzt gebliebener Stellen. In den überwiegenden Fällen wurden die Ausschreibungen noch einmal oder mehrmals wiederholt (intern und/oder extern) und ggf. im Endeffekt doch eine Besetzung erreicht.

Auch im Kontext der durchschnittlichen Misserfolgsquote bei Stellenbesetzungsverfahren in Höhe von 18 % im Jahr 2014 ist erkennbar, dass die Veröffentlichung in externen Medien einen relevanten Einfluss hat. Herauszustellen ist, dass eine externe Ausschreibung ohne Hinzuziehung externer Medien die höchste Misserfolgsquote aufweist. Hingegen lässt sich nicht ableiten, dass auf den internen Arbeitsmarkt beschränkte Ausschreibungen eine generell höhere Misserfolgsquote haben.

Zugelassener Bewerberkreis/ Form der Veröffentlichung	Erfolgreich besetzte Stellen	Erfolglos ausgeschr. Stellen	Misserfolgs- quote
Ausgeschriebene Stellen <b>mit</b> Beschränkung des Bewerberkreises	647	122	15,9%
Ausgeschriebene Stellen <b>ohne</b> Beschränkung des Bewerberkreises	420	128	23,4%
Ausgeschriebene Stellen <b>ohne</b> Beschränkung, zusätzlich in <b>externen Medien</b> veröffentlicht	353	58	14,1%
<b>GESAMT</b>	<b>1420</b>	<b>308</b>	<b>17,8%</b>

Tabelle D.3.5-13: Besetzungsergebnis nach Art der Ausschreibung für 2014

#### D.3.5.4 Fazit

Die Bewerberresonanz hat sich im Jahr 2014 insgesamt verschlechtert, wie der deutliche Rückgang der durchschnittlichen Anzahl von Bewerbungen von 19,4 auf 13,8 Bewerbungen zeigt. Dieser Entwicklung muss die FHH als Arbeitgeberin entgegenwirken. Ziel muss es sein, die Wirksamkeit der Personalwerbung zu erhöhen und den Ursachen für die sinkende Bewerberresonanz auf den Grund zu gehen.

Eine stärkere Motivation der Beschäftigten der FHH, sich aktiv auf ausgeschriebene Stellen zu bewerben, muss insgesamt im Fokus zentraler und dezentraler Bemühungen stehen, um die Mobilität insgesamt weiter zu steigern. In diesem Zusammenhang muss insbesondere die behördenübergreifende Mobilität stärker in den Blick genommen werden, um die Employability der Beschäftigten zu stärken - schließlich bildet sie einen wichtigen Baustein für einen kontinuierlichen Wissenstransfer. Durch den Wegfall der (befristet ermöglichten) behördeninternen Ausschreibungen im Jahr 2014 wurde bereits ein wichtiger Grundstein dafür gelegt. Auch das neu ausgerichtete Angebot des Personalamtes zur Förderung der individuellen Mobilität geht einen ersten Schritt in diese Richtung, kann eine fehlende Initiative der Beschäftigten jedoch nicht ersetzen.

Die FHH greift das Thema Fachkräftemangel im sozialpädagogischen Bereich auf und entwickelt neue Rekrutierungskonzepte für diese Berufsgruppe. Auch durch das Instrument der Ausschreibungsbündelungen konnten erste Erfolge erzielt werden.

Soweit Stellen extern ausgeschrieben werden dürfen, sollten verstärkt externe Medien zusätzlich zur Veröffentlichung im Stellenportal der Stadt genutzt werden. 2014 konnten bei Ausschreibungen mit diesem Vorgehen sowohl die Bewerberresonanz als auch der Besetzungserfolg erhöht werden.

## ANHANG: Matrizen<sup>56</sup>

### Allgemeine Verwaltung – Laufbahngruppe 1, Ämter ab 2. Einstiegsamt (ehemals mittlerer Dienst)

Im Bereich der Allgemeinen Verwaltung, Laufbahngruppe 1, Ämter ab 2. Einstiegsamt (ehemals mittlerer Dienst) waren am 31.12.2014 insgesamt 7.310 Personen mit einem Beschäftigungsvolumen von 6.265 VK beschäftigt.

Insgesamt scheiden 24,4 % der Beschäftigten dieser Berufsgruppe bis zum Jahr 2022 altersbedingt aus. Das entspricht 1.786 Personen (Summe aus Zeile 4.1) bzw. **1.531 VK**.

Nicht einbezogen in die Darstellung der nachfolgenden Matrix sind weitere, nicht altersbedingte Abgänge. In der Vergangenheit entsprachen diese einer Größenordnung von jährlich 2,7 % - bis zum Jahr 2022 werden dadurch voraussichtlich **1.139 weitere VK** aus dem Dienst der FHH ausscheiden.<sup>57</sup>

Bezogen auf das aktuelle Planjahr ergeben sich aus der Matrix folgende Erkenntnisse:  
Im Jahr 2015 werden voraussichtlich 124 VK die FHH aus Altersgründen verlassen. Dazu kommen weitere, nicht altersbedingte Abgänge in einer Größenordnung von 169 VK.

56 Nachwuchskräfte werden 2015 voraussichtlich ihre Ausbildung abschließen und von der FHH übernommen.<sup>58</sup>

<sup>56</sup> Die folgenden Matrizen umfassen die Beschäftigten der jeweiligen Berufsgruppe unabhängig davon, ob es sich um Tarifbeschäftigte oder Beamtinnen/ Beamte handelt.

<sup>57</sup> Da hier zwischen den einzelnen Berufsgruppen, aber auch zwischen einzelnen Behörden erhebliche Differenzen bestehen, insbesondere in Bezug auf den Anteil der befristeten Beschäftigten, soll in der Darstellung aller Matrizen darauf verzichtet werden. Zugrunde gelegt wird die Grundfluktuation des Ausgangsjahres (Berichtsjahr ohne altersbedingte Abgänge). Unter dieser Annahme erfolgt eine Fortschreibung der Grundfluktuation für die gesamten Prognosejahre. Basis der berechneten Abgänge bildet der Personalbestand des jeweiligen Vorjahres.

In die Grundfluktuation fließt ein

- Zeit- und Vertragsablauf
- Tod
- Dienstunfähigkeit, Erwerbsminderungsrente
- Kündigung und Entlassung
- Sonstige Grundfluktuation (u.a. Übertritt zu einem anderen öffentlichen Arbeitgeber/ Dienstherrn)

Nicht einbezogen ist die Beendigung von Ausbildungsverhältnissen (vgl. Kennzahlenbuch).

<sup>58</sup> In der Ausbildung befinden sich derzeit Nachwuchskräfte verschiedener Jahrgänge, die in den nächsten zwei Jahren (2015 und 2016) voraussichtlich übernommen werden. Die eingesetzten Werte für 2016 und 2017 enthalten auch Planzahlen, d.h. noch nicht vorgenommene Einstellungen, mit denen derzeit nicht mit Sicherheit geplant werden kann.

Pos.	Bezeichnung des Planungsgegenstands	FHH - hamb. Verwaltung									
1	Planungsgruppe	Allg. Verwaltung - Laufbgr.1, Ämter ab 2. Einstiegsamt (ehemals mD)									
2	Jahr	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	
		Ist	Prognose								

Prognose Personalbestand (unter Berücksichtigung der prognostizierten Veränderungen)										
3	Personalbestand in Vollkräften (Pos. 3 (Vorjahr) + Pos. 5.1)	6.265	6.189	6.070	5.959	5.820	5.606	5.417	5.180	4.930
3.1	Durchschnittlicher Beschäftigungsumfang (im Ist-Jahr Pos. 3/Pos. 3.2; für Prognosejahre fortgeschrieben)	85,7%	85,7%	85,7%	85,7%	85,7%	85,7%	85,7%	85,7%	85,7%
3.2	Ist-Prognose des Personalbestands in Anzahl Personen (nach Abgängen) (Pos. 3.2 (Vorjahr) + Pos. 4.4)	7.310	7.221	7.083	6.953	6.791	6.541	6.320	6.044	5.752

Bestandsveränderungen in Personen* (prognostizierte Abgänge + Übernahme bereits eingestellter NWK)										
4.1	Personalbestandsveränderung durch altersbedingte Abgänge (z.B. "Variante 64") in Personen		-145	-189	-191	-222	-250	-221	-276	-292
4.2	voraussichtliche Übernahme von Nachwuchskräften/Auszubildenden in Personen		56	51	61	60				
4.3	Summe der jährlichen Veränderung ggü. Vorjahr in Personen (4.1 + 4.2 + 4.3)		-89	-138	-130	-162	-250	-221	-276	-292

Veränderung in Vollkräften										
5.1	Summe der jährlichen Veränderung ggü. Vorjahr in VK (Pos 4.4 + Pos 3.1)		-76	-118	-111	-139	-214	-189	-237	-250
5.2	Summe der jährlichen Veränderung ggü. Ausgangsjahr in VK (Summe 5.1 der Prognosejahre)		-76	-195	-306	-445	-659	-848	-1.085	-1.335

\*Anzahl Personen meint die Anzahl der Beschäftigungsverhältnisse

## Allgemeine Verwaltung – Laufbahngruppe 2, Ämter ab 1. Einstiegsamt (ehemals gehobener Dienst)

Im Bereich der Allgemeinen Verwaltung, Laufbahngruppe 2, Ämter ab 1. Einstiegsamt (ehemals gehobener Dienst) waren am 31.12.2014 insgesamt 5.848 Personen mit einem Beschäftigungsvolumen von 5.324 VK beschäftigt.

Insgesamt scheiden 21,9 % der Beschäftigten dieser Berufsgruppe bis zum Jahr 2022 aus, das entspricht 1.280 Personen (Summe aus Zeile 4.1) bzw. **1.165 VK**.

Nicht einbezogen in die Darstellung der nachfolgenden Matrix sind weitere, nicht altersbedingte Abgänge. In der Vergangenheit entsprachen diese einer Größenordnung von jährlich 1,5 % - bis zum Jahr 2022 werden dadurch voraussichtlich **569 weitere VK** aus dem Dienst der FHH ausscheiden.

Bezogen auf das aktuelle Planjahr ergeben sich aus der Matrix folgende Erkenntnisse:  
Im Jahr 2015 werden voraussichtlich 95 VK die FHH aus Altersgründen verlassen. Dazu kommen weitere, nicht altersbedingte Abgänge in einer Größenordnung von 80 VK.

54 Nachwuchskräfte werden 2015 voraussichtlich ihre Ausbildung abschließen und von der FHH übernommen.<sup>59</sup>

Pos.	Bezeichnung des Planungsgegenstands	FHH - hamb. Verwaltung								
1	Planungsgruppe	Allg. Verwaltung - Laufbgr.2, Ämter ab 1. Einstiegsamt (ehemals gD)								
2	Jahr	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
		Ist	Prognose							

Prognose Personalbestand (unter Berücksichtigung der prognostizierten Veränderungen)										
3	Personalbestand in Vollkräften (Pos. 3 (Vorjahr) + Pos. 5.1)	5.324	5.278	5.207	5.127	5.024	4.856	4.696	4.515	4.360
3.1	Durchschnittlicher Beschäftigungsumfang (im Ist-Jahr Pos. 3/Pos. 3.2; für Prognosejahre fortgeschrieben)	91,0%	91,0%	91,0%	91,0%	91,0%	91,0%	91,0%	91,0%	91,0%
3.2	Ist-Prognose des Personalbestands in Anzahl Personen (nach Abgängen) (Pos. 3.2 (Vorjahr) + Pos. 4.4)	5.848	5.798	5.719	5.632	5.519	5.334	5.158	4.959	4.789

Bestandsveränderungen in Personen* (prognostizierte Abgänge + Übernahme bereits eingestellter NWK)										
4.1	Personalbestandsveränderung durch altersbedingte Abgänge (z.B. "Variante 64") in Personen		-104	-124	-149	-173	-185	-176	-199	-170
4.2	voraussichtliche Übernahme von Nachwuchskräften/Auszubildenden in Personen		54	45	62	60				
4.3	Summe der jährlichen Veränderung ggü. Vorjahr in Personen (4.1 + 4.2 + 4.3)		-50	-79	-87	-113	-185	-176	-199	-170

Veränderung in Vollkräften										
5.1	Summe der jährlichen Veränderung ggü. Vorjahr in VK (Pos 4.4 * Pos 3.1)		-46	-72	-79	-103	-168	-160	-181	-155
5.2	Summe der jährlichen Veränderung ggü. Ausgangsjahr in VK (Summe 5.1 der Prognosejahre)		-46	-117	-197	-300	-468	-628	-809	-964

\*Anzahl Personen meint die Anzahl der Beschäftigungsverhältnisse

<sup>59</sup> In der Ausbildung befinden sich derzeit Nachwuchskräfte verschiedener Jahrgänge, die in den nächsten drei Jahren (2015 bis 2017) voraussichtlich übernommen werden. Der eingesetzte Wert für 2017 enthält auch Planzahlen, d.h. noch nicht vorgenommene Einstellungen, mit denen derzeit nicht mit Sicherheit geplant werden kann.

## Allgemeine Verwaltung – Laufbahngruppe 2, Ämter ab 2. Einstiegsamt (ehemals höherer Dienst)

Im Bereich der Allgemeinen Verwaltung, Laufbahngruppe 2, Ämter ab 2. Einstiegsamt (ehemals höherer Dienst) waren am 31.12.2014 insgesamt 2.563 Personen mit einem Beschäftigungsvolumen von 2.283 VK beschäftigt.

Insgesamt scheiden 28,1 % der Beschäftigten dieser Berufsgruppe bis zum Jahr 2022 altersbedingt aus, das entspricht 719 Personen (Summe aus Zeile 4.1) bzw. **640 VK**.

Nicht einbezogen in die Darstellung der nachfolgenden Matrix sind weitere, nicht altersbedingte Abgänge. In der Vergangenheit entsprachen diese einer Größenordnung von jährlich 4 % - bis zum Jahr 2022 werden dadurch **563 weitere VK** aus dem Dienst der FHH ausscheiden.

Bezogen auf das aktuelle Planjahr ergeben sich aus der Matrix folgende Erkenntnisse:

Im Jahr 2015 werden voraussichtlich 59 VK die FHH aus Altersgründen verlassen. Dazu kommen weitere, nicht altersbedingte Abgänge in einer Größenordnung von 91 VK.

29 Nachwuchskräfte werden 2015 voraussichtlich ihre Ausbildung abschließen und von der FHH übernommen.<sup>60</sup>

Pos.	Bezeichnung des Planungsgegenstands	FHH - hamb. Verwaltung								
		Allg. Verwaltung - Laufbgr.2, Ämter ab 2. Einstiegsamt (ehemals hD)								
1	Planungsgruppe	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
2	Jahr	Ist	Prognose							

Prognose Personalbestand (unter Berücksichtigung der prognostizierten Veränderungen)										
3	Personalbestand in Vollkräften (Pos. 3 (Vorjahr) + Pos. 5.1)	2.283	2.250	2.186	2.091	2.002	1.910	1.832	1.755	1.678
3.1	Durchschnittlicher Beschäftigungsumfang (im Ist-Jahr Pos. 3/Pos. 3.2; für Prognosejahre fortgeschrieben)	89,1%	89,1%	89,1%	89,1%	89,1%	89,1%	89,1%	89,1%	89,1%
3.2	Ist-Prognose des Personalbestands in Anzahl Personen (nach Abgängen) (Pos. 3.2 (Vorjahr) + Pos. 4.4)	2.563	2.526	2.454	2.347	2.248	2.144	2.057	1.970	1.884

Bestandsveränderungen in Personen* (prognostizierte Abgänge + Übernahme bereits eingestellter NWK)										
4.1	Personalbestandsveränderung durch altersbedingte Abgänge (z.B. "Variante 64") in Personen		-66	-83	-107	-99	-104	-87	-87	-86
4.2	voraussichtliche Übernahme von Nachwuchskräften/Auszubildenden in Personen		29	11	0	0				
4.3	Summe der jährlichen Veränderung ggü. Vorjahr in Personen (4.1 + 4.2 + 4.3)		-37	-72	-107	-99	-104	-87	-87	-86

Veränderung in Vollkräften										
5.1	Summe der jährlichen Veränderung ggü. Vorjahr in VK (Pos 4.4 * Pos 3.1)		-33	-64	-95	-88	-93	-77	-77	-77
5.2	Summe der jährlichen Veränderung ggü. Ausgangsjahr in VK (Summe 5.1 der Prognosejahre)		-33	-97	-192	-281	-373	-451	-528	-605

\*Anzahl Personen meint die Anzahl der Beschäftigungsverhältnisse

<sup>60</sup> In der Ausbildung befinden sich derzeit juristische und wirtschaftswissenschaftliche Nachwuchskräfte verschiedener Einstellungsjahrgänge, die in den nächsten zwei Jahren (2015 und 2016) voraussichtlich übernommen werden. Einfluss auf die Anzahl der geplanten Übernahmen hat u.a., dass das Personalamt seit 01.01.2014 keine Wirtschaftsreferendarinnen und -referendare mehr einstellt und die Einstellungen in das ersetzende Trainee-Programm erst Anfang 2016 beginnen. Die letzten eingestellten Wirtschaftsreferendarinnen und -referendare beenden spätestens Ende 2016 ihre sich an das Referendariat anschließende Einführungszeit. Die bereits eingestellten Juristinnen und Juristen beenden jeweils nach 1,5 Jahren ihre Einführungszeit. Spätere Einstellungsjahrgänge sind mangels Planungssicherheit nicht berücksichtigt.

### Architektinnen und Architekten, Bauingenieurinnen und Bauingenieure<sup>61</sup>

Im Bereich der Architektinnen und Architekten, Bauingenieurinnen und Bauingenieure waren am 31.12.2014 insgesamt 1.349 Personen mit einem Beschäftigungsvolumen von 1.193 VK beschäftigt.

Insgesamt scheiden 31,4 % der Beschäftigten dieser Berufsgruppe bis zum Jahr 2022 altersbedingt aus. Das entspricht 424 Personen (Summe aus Zeile 4.1) bzw. **375 VK**.

Nicht einbezogen in diese Rechnung sind weitere, nicht altersbedingte Abgänge. In der Vergangenheit entsprachen diese einer Größenordnung von jährlich 3,1 % der Beschäftigten - bis zum Jahr 2022 werden dadurch voraussichtlich ca. **237 weitere VK** aus dem Dienst der FHH ausscheiden.

Bezogen auf das aktuelle Planjahr ergeben sich aus der Matrix folgende Erkenntnisse:  
Im Jahr 2015 werden voraussichtlich 35 VK die FHH aus Altersgründen verlassen. Dazu kommen nicht altersbedingte Abgänge in einer Größenordnung von 37 VK.

12 Nachwuchskräfte werden voraussichtlich 2015 ihre Ausbildung abschließen und von der FHH übernommen.<sup>62/63</sup>

Um in den kommenden Jahren die Lücken im Personalbedarf zu schließen, die durch altersbedingte und voraussichtliche weitere Abgänge entstehen, werden folgende Strategien verfolgt:

Die Behörde für Stadtentwicklung und Umwelt (BSU<sup>64</sup>) bildet die Nachwuchskräfte für die Technische Verwaltung in sieben unterschiedlichen Fachrichtungen und 13 Ausbildungsgängen nicht nur für den eigenen Bedarf, sondern auch für andere Behörden aus.<sup>65</sup> Die Nachwuchskräfte des höheren und des gehobenen technischen Dienstes werden i.d.R. von der BSU, den Landesbetrieben oder den Bezirksämtern übernommen. Die Ausbildungskapazitäten basieren auf einer jährlich durch die BSU für die gesamte FHH durchgeführten Personalbedarfsplanung. Aufgrund der Personalabgänge im technischen Bereich zieht die BSW/BUE in Erwägung, die Ausbildungskapazitäten zu erhöhen, um neben dem fachlich qualitativen auch den quantitativen Personalbedarf zu decken. Dies erfordert jedoch zwingend die Zuarbeit aller Fachbehörden, Bezirksämter und Landesbetriebe hinsichtlich Nennung der Anzahl der Personalabgänge in der jeweiligen Planungsgruppe, der Stellen, die nachbesetzt werden bzw. der freibleibenden Stellen, sowie Informationen darüber, ob eine Nachbesetzung durch Externe oder Nachwuchskräfte der BSW/BUE erfolgen soll. In diesem Zusammenhang ist geplant, alle Bedarfsträger des technischen Nachwuchses erneut zu einem gemeinsamen Gipfel mit dem Schwerpunkt „Ausbildung im technischen Verwaltungsdienst“ in die BSW/BUE einzuladen, um gemeinsam aktuelle Herausforderungen und Maßnahmen zur Lösung zu erörtern.

<sup>61</sup> Hierunter fallen sowohl Beschäftigte der Laufbahngruppe 2, 1. Einstiegsamt als auch der Laufbahngruppe 2, 2. Einstiegsamt.

<sup>62</sup> Derzeit in Ausbildung befinden sich Nachwuchskräfte verschiedener Jahrgänge, die in den nächsten vier Jahren (2015 bis 2018) voraussichtlich übernommen werden. Spätere Einstellungsjahrgänge können noch nicht berücksichtigt werden, da derzeit nicht mit Sicherheit mit ihnen geplant werden kann.

<sup>63</sup> Der Vorbereitungsdienst für die Nachwuchskräfte dauert je nach Einstiegsamt zwischen 15 und 24 Monaten. Für die in 2017 und 2018 zu übernehmenden Nachwuchskräften sind die Einstellungsverfahren derzeit entweder konkret in Vorbereitung oder eingeleitet.

<sup>64</sup> Künftig aufgeteilt auf die Behörde für Stadtentwicklung und Wohnen (BSW) und die Behörde für Umwelt und Energie (BUE).

<sup>65</sup> Die BSW/BUE ist zuständig für die Durchführung der Ausbildungs- und Prüfungsordnungen Technische Dienste Laufbahngruppe 2 Einstiegsamt 1 (APO-technVwD-Lg2Ea1) und Technische Dienste Laufbahngruppe 2 Einstiegsamt 2 (APO-technVwD-Lg2Ea2) für die Laufbahnzweige Architektur, Städtebau, Bauingenieurwesen - Fachgebiet Stadtbauwesen -, Maschinen- und Elektrotechnik, Geoinformation, Vermessungs- und Liegenschaftswesen, Umwelttechnik / Umweltschutz. Daneben ist die Hamburg Port Authority für die Laufbahnzweige Architektur, Städtebau sowie Maschinen- und Elektrotechnik im Zusammenhang mit der bei ihr durchgeführten Ausbildung und für die Laufbahnzweige Bauingenieurwesen - Fachgebiet Wasserwesen -, Eisenbahnwesen und Hafendienst zuständig.

Zusätzlich ist eine Erhöhung der Bewerberzahlen für die verschiedenen Ausbildungsgänge (z.B. Stadtbauwesen, Vermessung und Geoinformation, Städtebau, Landschaftsarchitektur) der BSW/BUE nötig, um die freien Ausbildungsstellen adäquat und den Anforderungen der Technischen Verwaltung entsprechend zu besetzen. Dafür werden die verschiedenen Ausbildungsmöglichkeiten im Technischen Bereich der FHH – speziell in der BSW/BUE – auf diversen fachlich einschlägigen Messen und Informationsveranstaltungen in Hoch- und Fachhochschulen aktiv beworben. Öffentliche Ausschreibungen für konkrete Ausbildungsstellen werden zudem nicht nur im Internetauftritt der Behörde, sondern auch in deutschlandweit bekannten Job-Portalen veröffentlicht.

Seit 2012 bietet die BSU außerdem neben der grundlegenden Anwärterbesoldung für die Nachwuchskräfte im Technischen Verwaltungsdienst den sogenannten Anwärtersonderzuschlag. Dieser Zuschlag in Höhe von 35 % des Anwärtergrundbetrages wird gewährt, um qualifizierte Bewerberinnen und Bewerber für den Vorbereitungsdienst der Laufbahngruppe 2, Einstiegsämter 1 und 2 in ausreichender Zahl zu gewinnen. Gemäß § 69 Abs. 1 HmbBesG kann der Anwärtersonderzuschlag nur aufgrund des „erheblichen Mangels an qualifizierten Bewerberinnen und Bewerbern“ für entsprechende Ausbildungsangebote der BSU – künftig BSW/BUE gezahlt werden.

Der Landesbetrieb Geoinformation und Vermessung führt zudem Anfang 2015 eine umfangreiche Untersuchung durch, die in ein Personal-Recruiting-Konzept münden soll. Hierdurch sollen weitere Maßnahmen zur Nachwuchsgewinnung ergriffen, gebündelt und in der Effektivität gesteigert werden.

Eine weitere Möglichkeit, um für die Ausbildung der und die Arbeit als Bauingenieurinnen oder Bauingenieure in der FHH zu werben, bietet die Initiative „Bauingenieure für Hamburg e.V.“. Unter der Federführung des Senators für Wirtschaft, Verkehr und Innovation wurde im Sommer 2013 der Verein auf der Grundlage einer Senatsinitiative gegründet und bietet Unternehmen, Studierenden, Absolventen und Professionals des Bauingenieurwesens eine Plattform, um sich zu vernetzen. Die BSU, die BWVI und der Landesbetrieb Straßen, Brücken und Gewässer (LSBG) engagieren sich als Vertreter der FHH in diesem Zusammenschluss der Berufsverbände, der ausbildenden Hochschulen, der Hamburgischen Ingenieurkammer-Bau, der öffentlichen Unternehmen und der öffentlichen Verwaltung, der Unternehmen der Bauwirtschaft und der Ingenieurbüros in Hamburg und in der Metropolregion Hamburg. Hierdurch erschließen sich den Beschäftigungsbehörden eine weitere Möglichkeit, für ausgeschriebene Stellen für Bauingenieurinnen und Bauingenieure sowie den internen Ausbildungszweig Bauingenieurwesen direkt bei der gewünschten Zielgruppe zu werben und Kontakte zu knüpfen.“

Pos.	Bezeichnung des Planungsgegenstands	FHH - hamb. Verwaltung										
1	Planungsgruppe	Architekten/innen, Bauingenieure/innen										
2	Jahr	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022		
		Ist	Prognose									

Prognose Personalbestand (unter Berücksichtigung der prognostizierten Veränderungen)										
3	Personalbestand in Vollkräften (Pos. 3 (Vorjahr) + Pos. 5.1)	1.193	1.168	1.146	1.106	1.064	1.010	969	917	871
3.1	Durchschnittlicher Beschäftigungsumfang (im Ist-Jahr Pos. 3/Pos. 3.2; für Prognosejahre fortgeschrieben)	88,4%	88,4%	88,4%	88,4%	88,4%	88,4%	88,4%	88,4%	88,4%
3.2	Ist-Prognose des Personalbestands in Anzahl Personen (nach Abgängen) (Pos. 3.2 (Vorjahr) + Pos. 4.4)	1.349	1.321	1.296	1.251	1.203	1.142	1.096	1.037	985

Bestandsveränderungen in Personen* (prognostizierte Abgänge + Übernahme bereits eingestellter NWK)										
4.1	Personalbestandsveränderung durch altersbedingte Abgänge (z.B. "Variante 64") in Personen		-40	-42	-60	-64	-61	-46	-59	-52
4.2	voraussichtliche Übernahme von Nachwuchskräften/Auszubildenden in Personen		12	17	15	16				
4.3	Summe der jährlichen Veränderung ggü. Vorjahr in Personen (4.1 + 4.2 + 4.3)		-28	-25	-45	-48	-61	-46	-59	-52

Veränderung in Vollkräften										
5.1	Summe der jährlichen Veränderung ggü. Vorjahr in VK (Pos 4.4 + Pos 3.1)		-25	-22	-40	-42	-54	-41	-52	-46
5.2	Summe der jährlichen Veränderung ggü. Ausgangsjahr in VK (Summe 5.1 der Prognosejahre)		-25	-47	-87	-129	-183	-224	-276	-322

\*Anzahl Personen meint die Anzahl der Beschäftigungsverhältnisse

\*\*Hier gibt es im Unterschied zum Allgemeinen Verwaltungsdienst keine Übernahmegarantie. In der Regel erfolgt jedoch eine Übernahme.

### Berufsfeuerwehrlaute

Im Bereich der Berufsfeuerwehrlaute waren am 31.12.2014 insgesamt 2.227 Personen mit einem Beschäftigungsvolumen von 2.213 VK beschäftigt.

Insgesamt scheiden 21,6 % der Beschäftigten dieser Berufsgruppe bis zum Jahr 2022 altersbedingt aus. Das entspricht 482 Personen (Summe aus Zeile 4.1) bzw. **479 VK**.

Nicht einbezogen in diese Rechnung sind weitere, nicht altersbedingte Abgänge. In der Vergangenheit entsprachen diese einer Größenordnung von jährlich 2,7 % der Beschäftigten - bis zum Jahr 2022 werden dadurch voraussichtlich **446 weitere VK** aus dem Dienst der FHH ausscheiden.

Bezogen auf das aktuelle Planjahr ergeben sich aus der Matrix folgende Erkenntnisse:

Im Jahr 2015 werden voraussichtlich 43 VK die FHH aus Altersgründen verlassen. Dazu kommen weitere, nicht altersbedingte Abgänge in einer Größenordnung von 60 VK.

80 Nachwuchskräfte werden 2015 voraussichtlich ihre Ausbildung abschließen und von der FHH übernommen.<sup>66</sup>

Um in den kommenden Jahren im Bereich des Feuerwehrtechnischen Dienstes Lücken im Personalbedarf zu schließen, die durch altersbedingte und voraussichtliche weitere Abgänge entstehen, verfolgt die Feuerwehr Hamburg folgende Strategien:

Zum einen werden im Rahmen der Ausbildungsinitiative seit 2013 Nachwuchskräfte für die Laufbahn der Fachrichtung Feuerwehr über den Bedarf eingestellt, um mit dem positiven Ausbildungs-saldo die ab 2021 stark ansteigenden Bedarfe zu decken. Zum anderen wird die Feuerwehr Hamburg ab 1. August 2015 mit der Vollausbildung für Notfallsanitäterinnen und Notfallsanitäter beginnen mit dem Ziel, diese im Anschluss an ihre Ausbildung in die Laufbahn der Fachrichtung Feuerwehr zu übernehmen. Für 2015 ist die Einstellung von 24, ab 2016 jährlich von 48 dieser Auszubildenden geplant.

Um das Interesse junger Menschen für den Beruf der Feuerwehrbeamtinnen und -beamten zu wecken und geeignetes Personal zu rekrutieren, wurde die Personalwerbung verstärkt. Unter anderem präsentiert sich die Feuerwehr auf diversen Berufsmessen in und um Hamburg. Durch Schulmarketing und Werbung bei den Freiwilligen Feuerwehren soll die Zielgruppe erreicht werden. Parallel dazu wurde die Zusammenarbeit mit der Bundesagentur für Arbeit für die gesamte Metropolregion Hamburg intensiviert. Abgerundet werden die Personalgewinnungsmaßnahmen durch Postkartenaktionen sowie Werbung über Radio- und Fernsehreportagen.

---

<sup>66</sup> Derzeit in Ausbildung befinden sich Nachwuchskräfte verschiedener Jahrgänge, die in den nächsten vier Jahren (2015 bis 2018) voraussichtlich übernommen werden. Spätere Einstellungsjahrgänge können noch nicht berücksichtigt werden, da derzeit nicht mit Sicherheit mit ihnen geplant werden kann.

Pos.	Bezeichnung des Planungsgegenstands	FHH - hamb. Verwaltung								
1	Planungsgruppe	Berufsfeuerwehrlaute								
2	Jahr	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
		Ist	Prognose							

Prognose Personalbestand (unter Berücksichtigung der prognostizierten Veränderungen)										
3	Personalbestand in Vollkräften (Pos. 3 (Vorjahr) + Pos. 5.1)	2.213	2.250	2.297	2.342	2.368	2.298	2.224	2.140	2.058
3.1	Durchschnittlicher Beschäftigungsumfang (im Ist-Jahr Pos. 3/Pos. 3.2; für Prognosejahre fortgeschrieben)	99,4%	99,4%	99,4%	99,4%	99,4%	99,4%	99,4%	99,4%	99,4%
3.2	Ist-Prognose des Personalbestands in Anzahl Personen (nach Abgängen) (Pos. 3.2 (Vorjahr) + Pos. 4.4)	2.227	2.264	2.312	2.357	2.383	2.313	2.238	2.154	2.071

Bestandsveränderungen in Personen* (prognostizierte Abgänge + Übernahme bereits eingestellter NWK)										
4.1	Personalbestandsveränderung durch altersbedingte Abgänge (z.B. "Variante 64") in Personen		-43	-34	-37	-56	-70	-75	-84	-83
4.2	voraussichtliche Übernahme von Nachwuchskräften/Auszubildenden in Personen		80	82	82	82				
4.3	Summe der jährlichen Veränderung ggü. Vorjahr in Personen (4.1 + 4.2 + 4.3)		37	48	45	26	-70	-75	-84	-83

Veränderung in Vollkräften										
5.1	Summe der jährlichen Veränderung ggü. Vorjahr in VK (Pos 4.4 + Pos 3.1)		37	48	45	26	-70	-75	-83	-82
5.2	Summe der jährlichen Veränderung ggü. Ausgangsjahr in VK (Summe 5.1 der Prognosejahre)		37	84	129	155	85	11	-73	-155

\*Anzahl Personen meint die Anzahl der Beschäftigungsverhältnisse

## Erzieherinnen und Erzieher

Im Bereich der Erzieherinnen und Erzieher waren am 31.12.2014 1.231 Personen mit einem Beschäftigungsvolumen von 995 VK beschäftigt.

Insgesamt scheiden 17,5 % der Beschäftigten dieser Berufsgruppe bis zum Jahr 2022 altersbedingt aus. Das entspricht 215 Personen (Summe aus Zeile 4.1) bzw. **174 VK**.

Nicht einbezogen in diese Rechnung sind weitere, nicht altersbedingte Abgänge. In der Vergangenheit entsprachen diese einer Größenordnung von jährlich 5,8 % der Beschäftigten - bis zum Jahr 2022 werden dadurch voraussichtlich **349 weitere VK** aus dem Dienst der FHH ausscheiden.

Bezogen auf das aktuelle Planjahr ergeben sich aus der Matrix folgende Erkenntnisse:

Im Jahr 2015 werden voraussichtlich 14 VK altersbedingt ausscheiden. Dazu kommen nicht altersbedingte Abgänge in einer Größenordnung von 58 VK.<sup>67</sup>

Pos.	Bezeichnung des Planungsgegenstands	FHH - hamb. Verwaltung								
		Erzieher/innen								
1	Planungsgruppe	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
2	Jahr	Ist	Prognose							
<b>Prognose Personalbestand (unter Berücksichtigung der prognostizierten Veränderungen)</b>										
3	Personalbestand in Vollkräften (Pos. 3 (Vorjahr) + Pos. 5.1)	995	981	959	942	917	892	872	849	821
3.1	Durchschnittlicher Beschäftigungsumfang (im Ist-Jahr Pos. 3/Pos. 3.2; für Prognosejahre fortgeschrieben)	80,8%	80,8%	80,8%	80,8%	80,8%	80,8%	80,8%	80,8%	80,8%
3.2	Ist-Prognose des Personalbestands in Anzahl Personen (nach Abgängen) (Pos. 3.2 (Vorjahr) + Pos. 4.4)	1.231	1.214	1.187	1.165	1.135	1.104	1.079	1.050	1.016
<b>Bestandsveränderungen in Personen* (prognostizierte Abgänge + Übernahme bereits eingestellter NWK)</b>										
4.1	Personalbestandsveränderung durch altersbedingte Abgänge (z.B. "Variante 64") in Personen		-17	-27	-22	-30	-31	-25	-29	-34
4.2	voraussichtliche Übernahme von Nachwuchskräften/Auszubildenden in Personen									
4.3	Summe der jährlichen Veränderung ggü. Vorjahr in Personen (4.1 + 4.2 + 4.3)		-17	-27	-22	-30	-31	-25	-29	-34
<b>Veränderung in Vollkräften</b>										
5.1	Summe der jährlichen Veränderung ggü. Vorjahr in VK (Pos 4.4 + Pos 3.1)		-14	-22	-18	-24	-25	-20	-23	-27
5.2	Summe der jährlichen Veränderung ggü. Ausgangsjahr in VK (Summe 5.1 der Prognosejahre)		-14	-36	-53	-78	-103	-123	-146	-174

\*Anzahl Personen meint die Anzahl der Beschäftigungsverhältnisse

<sup>67</sup> Die FHH bildet selbst keine Erzieherinnen und Erzieher aus, so dass Zeile 4.2. hier leer bleibt.

### Geschäftsstellen an Gerichten und Staatsanwaltschaften

Im Bereich der Geschäftsstellen an Gerichten und Staatsanwaltschaften waren am 31.12.2014 1.342 Personen mit einem Beschäftigungsvolumen von 1.176 VK beschäftigt.

Insgesamt scheiden 20 % der Beschäftigten dieser Berufsgruppe bis zum Jahr 2022 altersbedingt aus. Das entspricht 269 Personen (Summe aus Zeile 4.1) bzw. **236 VK**.

Nicht einbezogen in die Darstellung der nachfolgenden Matrix sind weitere, nicht altersbedingte Abgänge. In der Vergangenheit entsprachen diese einer Größenordnung von jährlich 2,7 % der Beschäftigten – bis zum Jahr 2022 werden dadurch voraussichtlich **221 weitere VK** aus dem Dienst der FHH ausscheiden.

Bezogen auf das aktuelle Planjahr ergeben sich aus der Matrix folgende Erkenntnisse:  
Im Jahr 2015 werden voraussichtlich 10 VK die FHH aus Altersgründen verlassen.<sup>68</sup> Dazu kommen nicht altersbedingte Abgänge von etwa 32 VK.

Im Jahr 2015 werden keine Nachwuchskräfte ihre Ausbildung abschließen und von der FHH übernommen.

Als Reaktion auf die bisherige Planungsweise arbeitet die JB bei den gerichtsspezifischen Laufbahnen konzeptionell an dem Thema der Nachwuchsplanung. Für diese Berufsgruppe wird derzeit ein Geschäftsprozess aufgesetzt, der sicherstellen soll, dass die jährliche Festlegung der Ausbildungszahlen alle Aspekte im Entscheidungsprozess ausreichend berücksichtigt.

Außerdem hat die JB für 2015 eine Ausbildungsinitiative ins Leben gerufen, um die Personalabgänge aufzufangen. Für 2015 ist ein Gerichtsvollzieherlehrgang mit 15 Personen neu eingerichtet worden. Da es sich um einen Aufstiegslehrgang aus dem Geschäftsstellenbereich handelt, wird es hier entsprechend viele zusätzliche Personalabgänge geben. Außerdem ist ein Justizsekretärslehrgang mit 15 Personen neu eingerichtet worden.

---

<sup>68</sup> Derzeit in Ausbildung befinden sich Nachwuchskräfte verschiedener Jahrgänge, die nach Ablauf dieses Jahres in den folgenden drei Jahren (2016 bis 2018) voraussichtlich übernommen werden. Spätere Einstellungsjahrgänge können noch nicht berücksichtigt werden, da derzeit nicht mit Sicherheit mit ihnen geplant werden kann.

Pos.	Bezeichnung des Planungsgegenstands	FHH - hamb. Verwaltung									
1	Planungsgruppe	Geschäftsstellenpersonal, Gerichte u. Staatsanwaltschaften									
2	Jahr	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	
		Ist	Prognose								

Prognose Personalbestand (unter Berücksichtigung der prognostizierten Veränderungen)										
3	Personalbestand in Vollkräften (Pos. 3 (Vorjahr) + Pos. 5.1)	1.176	1.166	1.165	1.159	1.145	1.110	1.072	1.027	986
3.1	Durchschnittlicher Beschäftigungsumfang (im Ist-Jahr Pos. 3/Pos. 3.2; für Prognosejahre fortgeschrieben)	87,6%	87,6%	87,6%	87,6%	87,6%	87,6%	87,6%	87,6%	87,6%
3.2	Ist-Prognose des Personalbestands in Anzahl Personen (nach Abgängen) (Pos. 3.2 (Vorjahr) + Pos. 4.4)	1.342	1.331	1.329	1.323	1.307	1.267	1.223	1.172	1.125

Bestandsveränderungen in Personen* (prognostizierte Abgänge + Übernahme bereits eingestellter NWK)										
4.1	Personalbestandsveränderung durch altersbedingte Abgänge (z.B. "Variante 64") in Personen		-11	-24	-21	-31	-40	-44	-51	-47
4.2	voraussichtliche Übernahme von Nachwuchskräften/Auszubildenden in Personen		0	22	15	15				
4.3	Summe der jährlichen Veränderung ggü. Vorjahr in Personen (4.1 + 4.2 + 4.3)		-11	-2	-6	-16	-40	-44	-51	-47

Veränderung in Vollkräften										
5.1	Summe der jährlichen Veränderung ggü. Vorjahr in VK (Pos 4.4 * Pos 3.1)		-10	-2	-5	-14	-35	-39	-45	-41
5.2	Summe der jährlichen Veränderung ggü. Ausgangsjahr in VK (Summe 5.1 der Prognosejahre)		-10	-11	-17	-31	-66	-104	-149	-190

\*Anzahl Personen meint die Anzahl der Beschäftigungsverhältnisse

### Sonstige Ingenieurinnen und Ingenieure<sup>69</sup>

Im Bereich der sonstigen Ingenieurinnen und Ingenieure waren am 31.12.2014 insgesamt 635 Personen mit einem Beschäftigungsvolumen von etwa 572 VK beschäftigt.

Insgesamt scheiden 31,5 % der Beschäftigten dieser Berufsgruppe bis zum Jahr 2022 altersbedingt aus. Das entspricht 200 Personen (Summe aus Zeile 4.1) bzw. **180 VK**.

Nicht einbezogen in diese Rechnung sind weitere, nicht altersbedingte Abgänge. In der Vergangenheit entsprachen diese einer Größenordnung von jährlich 1,2 % – bis zum Jahr 2022 werden dadurch voraussichtlich **47 weitere VK** aus dem Dienst der FHH ausscheiden.

Bezogen auf das aktuelle Planjahr ergeben sich aus der Matrix folgende Erkenntnisse:  
Im Jahr 2015 werden voraussichtlich 14 VK die FHH aus Altersgründen verlassen. Dazu kommen nicht altersbedingte Abgänge in einer Größenordnung von 7 VK.

6 Nachwuchskräfte werden voraussichtlich ihre Ausbildung abschließen und von der FHH übernommen.<sup>70/71/72</sup>

Pos.	Bezeichnung des Planungsgegenstands	FHH - hamb. Verwaltung								
		Ingenieure/innen, sonstige								
1	Planungsgruppe	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
2	Jahr	Ist	Prognose							

Prognose Personalbestand (unter Berücksichtigung der prognostizierten Veränderungen)										
3	Personalbestand in Vollkräften (Pos. 3 (Vorjahr) + Pos. 5.1)	572	564	545	537	513	486	454	431	410
3.1	Durchschnittlicher Beschäftigungsumfang (im Ist-Jahr Pos. 3/Pos. 3.2; für Prognosejahre fortgeschrieben)	90,1%	90,1%	90,1%	90,1%	90,1%	90,1%	90,1%	90,1%	90,1%
3.2	Ist-Prognose des Personalbestands in Anzahl Personen (nach Abgängen) (Pos. 3.2 (Vorjahr) + Pos. 4.4)	635	626	605	596	569	539	504	479	455

Bestandsveränderungen in Personen* (prognostizierte Abgänge + Übernahme bereits eingestellter NWK)										
4.1	Personalbestandsveränderung durch altersbedingte Abgänge (z.B. "Variante 64") in Personen		-15	-26	-14	-31	-30	-35	-25	-24
4.2	voraussichtliche Übernahme von Nachwuchskräften/Auszubildenden in Personen		6	5	5	4				
4.3	Summe der jährlichen Veränderung ggü. Vorjahr in Personen (4.1 + 4.2 + 4.3)		-9	-21	-9	-27	-30	-35	-25	-24

Veränderung in Vollkräften										
5.1	Summe der jährlichen Veränderung ggü. Vorjahr in VK (Pos 4.4 + Pos 3.1)		-8	-19	-8	-24	-27	-32	-23	-22
5.2	Summe der jährlichen Veränderung ggü. Ausgangsjahr in VK (Summe 5.1 der Prognosejahre)		-8	-27	-35	-59	-86	-118	-141	-162

\*Anzahl Personen meint die Anzahl der Beschäftigungsverhältnisse

\*\* Hier gibt es im Unterschied zum Allgemeinen Verwaltungsdienst keine Übernahmegarantie. In der Regel erfolgt jedoch eine Übernahme.

<sup>69</sup> Hierunter fallen sowohl Beschäftigte der Laufbahngruppe 2, 1. Einstiegsamt als auch der Laufbahngruppe 2, 2. Einstiegsamt.

<sup>70</sup> Derzeit in Ausbildung befinden sich Nachwuchskräfte verschiedener Jahrgänge, die in den nächsten vier Jahren (2015 bis 2018) voraussichtlich übernommen werden. Spätere Einstellungsjahrgänge können noch nicht berücksichtigt werden, da derzeit nicht mit Sicherheit mit ihnen geplant werden kann.

<sup>71</sup> Der Vorbereitungsdienst für die Nachwuchskräfte dauert je nach Einstiegsamt zwischen 15 und 24 Monate. Für die in 2017 und 2018 zu übernehmenden Nachwuchskräfte sind die Einstellungsverfahren derzeit entweder konkret in Vorbereitung oder eingeleitet.

<sup>72</sup> Strategische Überlegungen der für die technischen Berufe federführenden BSW/BUE zur Deckung des Personalbedarfs in der Zukunft wurden bereits planungsgruppenübergreifend unter „Architektinnen und Architekten, Bauingenieurinnen und Bauingenieure“ auf S. 65 dargestellt.

### Lehrkräfte an staatlichen allgemeinbildenden Schulen

Im Bereich der Lehrkräfte an staatlichen allgemeinbildenden Schulen waren am 31.12.2014 insgesamt 14.929 Personen mit einem Beschäftigungsvolumen von 12.230 VK beschäftigt.

Insgesamt werden bis zum Jahr 2022 17,3 % der Beschäftigten dieser Berufsgruppe aus Altersgründen ausscheiden. Das entspricht 2.582 Personen (Summe aus Zeile 4.1) bzw. **2.115 VK**.

Nicht einbezogen in die Darstellung der nachfolgenden Matrix sind weitere, nicht altersbedingte Abgänge. In der Vergangenheit entsprachen diese einer Größenordnung von jährlich 12,2 %<sup>73</sup> der Beschäftigten.

Bezogen auf das aktuelle Planjahr ergeben sich aus der Matrix folgende Erkenntnisse:

Im Jahr 2015 werden in dieser Berufsgruppe voraussichtlich 274 VK die FHH aus Altersgründen verlassen.<sup>74</sup> Dazu kommen weitere, nicht altersbedingte Abgänge in einer Größenordnung von 1492 VK. Diese hohe Zahl muss allerdings aufgrund der besonderen Struktur der BSB relativiert werden, da sie in erster Linie auf die von den Schulen kurzfristig vergebenen Lehraufträgen zur Deckung temporärer Unterrichtsbedarfe zurückzuführen ist, die also keine echten Abgänge darstellen (vgl. Seite 64).

Für die sich derzeit in der Ausbildung befindlichen Referendarinnen und Referendare gibt es keine „Übernahmegarantie“, die den anderen Ausbildungen der FHH vergleichbar wäre. Vielmehr verteilen sich die Referendarinnen und Referendare nachfrageorientiert auf die Schulen verschiedener Bundesländer, so dass schließlich auch Lehrerinnen und Lehrer eingestellt werden können, die in anderen Ländern ausgebildet wurden. Nach dem Grundsatz der Bestenauslese sowie dem Bedarf an bestimmten Fächern bzw. Fächerkombinationen wird darüber hinaus nicht jede Absolventin/ jeder Absolvent eingestellt.<sup>75</sup>

---

<sup>73</sup> Die hohen Werte der nicht altersbedingten Fluktuation bei Lehrkräften an allgemeinbildenden (12,2 %) und beruflichen Schulen (7,1 %) resultieren in erster Linie aus den von den Schulen kurzfristig vergebenen Lehraufträgen zur Deckung temporärer Unterrichtsbedarfe (z.B. aufgrund von Erkrankungen) und nicht aus der Beendigung befristeter Beschäftigungsverhältnisse, mit denen dauerhafte Aufgaben bewältigt wurden. Diese Beschäftigungen sind nach Art und Umfang nicht mit anderen befristeten Beschäftigungsverhältnissen vergleichbar.

<sup>74</sup> Die BSB merkt zu den Altersabgängen an, dass aus eigenen Erkenntnissen die Zahl für 2015 voraussichtlich höher ausfallen werde, da das tatsächliche Ausscheidensalter unterhalb von 64 Jahren liege.

<sup>75</sup> 2015 werden voraussichtlich 331 Nachwuchskräfte ihr Referendariat (=Vorbereitungsdienst, VD) abschließen, 2016 werden dies 350 sein. Zu beachten ist, dass jeweils 40 bis 50 sog. „Weltlehrkräfte“ jährlich dazukommen, d.h. ausländische Lehrkräfte, die ihren Vorbereitungsdienst nachholen müssen.

Pos.	Bezeichnung des Planungsgegenstands	FHH - hamb. Verwaltung								
1	Planungsgruppe	Lehrkräfte an staatl. Allgemeinbild. Schulen								
2	Jahr	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
		Ist	Prognose							

Prognose Personalbestand (unter Berücksichtigung der prognostizierten Veränderungen)										
3	Personalbestand in Vollkräften (Pos. 3 (Vorjahr) + Pos. 5.1)	12.232	11.958	11.619	11.344	11.058	10.820	10.596	10.359	10.117
3.1	Durchschnittlicher Beschäftigungsumfang (im Ist-Jahr Pos. 3/Pos. 3.2; für Prognosejahre fortgeschrieben)	81,9%	81,9%	81,9%	81,9%	81,9%	81,9%	81,9%	81,9%	81,9%
3.2	Ist-Prognose des Personalbestands in Anzahl Personen (nach Abgängen) (Pos. 3.2 (Vorjahr) + Pos. 4.4)	14.929	14.595	14.181	13.845	13.496	13.205	12.932	12.643	12.347

Bestandsveränderungen in Personen* (prognostizierte Abgänge + Übernahme bereits eingestellter NWK)										
4.1	Personalbestandsveränderung durch altersbedingte Abgänge (z.B. "Variante 64") in Personen		-334	-414	-336	-349	-291	-273	-289	-296
4.2	voraussichtliche Übernahme von Nachwuchskräften/Auszubildenden in Personen									
4.3	Summe der jährlichen Veränderung ggü. Vorjahr in Personen (4.1 + 4.2 + 4.3)		-334	-414	-336	-349	-291	-273	-289	-296

Veränderung in Vollkräften										
5.1	Summe der jährlichen Veränderung ggü. Vorjahr in VK (Pos 4.4 + Pos 3.1)		-274	-339	-275	-286	-238	-224	-237	-242
5.2	Summe der jährlichen Veränderung ggü. Ausgangsjahr in VK (Summe 5.1 der Prognosejahre)		-274	-613	-888	-1.174	-1.412	-1.636	-1.873	-2.115

\*Anzahl Personen meint die Anzahl der Beschäftigungsverhältnisse

### Lehrkräfte an staatlichen beruflichen Schulen

Im Bereich der Lehrkräfte an staatlichen beruflichen Schulen waren am 31.12.2014 insgesamt 2.567 Personen mit einem Beschäftigungsvolumen von 2.208 VK beschäftigt.

Insgesamt werden bis zum Jahr 2022 28,2 % der Beschäftigten dieser Berufsgruppe aus Altersgründen ausscheiden. Das entspricht 725 Personen (Summe aus Zeile 4.1) bzw. **624 VK**.

Die nachfolgende Matrix gibt eine Übersicht über die Personalabgänge bis zum Jahr 2022. Nicht einbezogen in diese Darstellung sind weitere, nicht altersbedingte Abgänge. In der Vergangenheit entsprachen diese einer Größenordnung von jährlich 7,1 %<sup>76</sup> der Beschäftigten.

Bezogen auf das aktuelle Planjahr ergeben sich aus der Matrix folgende Erkenntnisse:

Im Jahr 2015 werden voraussichtlich 86 VK die FHH aus Altersgründen verlassen. Dazu kommen weitere, nicht altersbedingte Abgänge in einer Größenordnung von etwa 157 VK.

Für die sich derzeit in der Ausbildung befindlichen Referendarinnen und Referendare gibt es keine „Übernahmegarantie“, die den anderen Ausbildungen der FHH vergleichbar wäre. Vielmehr verteilen sich die Referendarinnen und Referendare nachfrageorientiert auf die Schulen verschiedener Bundesländer, so dass schließlich auch Lehrerinnen und Lehrer eingestellt werden können, die in anderen Ländern ausgebildet wurden. Nach dem Grundsatz der Bestenauslese sowie dem Bedarf an bestimmten Fächern bzw. Fächerkombinationen wird darüber hinaus nicht jede Absolventin/ jeder Absolvent eingestellt.

---

<sup>76</sup> Die hohen Werte der nicht altersbedingten Fluktuation bei Lehrkräften an allgemeinbildenden (12,2 %) und beruflichen Schulen (7,1 %) resultieren in erster Linie aus den von den Schulen kurzfristig vergebenen Lehraufträgen zur Deckung temporärer Unterrichtsbedarfe (z.B. aufgrund von Erkrankungen) und nicht aus der Beendigung befristeter Beschäftigungsverhältnisse, mit denen dauerhafte Aufgaben bewältigt wurden. Diese Beschäftigungen sind nach Art und Umfang nicht mit anderen befristeten Beschäftigungsverhältnissen vergleichbar.

Pos.	Bezeichnung des Planungsgegenstands	FHH - hamb. Verwaltung								
		Lehrkräfte an staatl. berufl. Schulen								
1	Planungsgruppe									
2	Jahr	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
		Ist	Prognose							

Prognose Personalbestand (unter Berücksichtigung der prognostizierten Veränderungen)										
3	Personalbestand in Vollkräften (Pos. 3 (Vorjahr) + Pos. 5.1)	2.208	2.122	2.014	1.922	1.840	1.774	1.711	1.650	1.584
3.1	Durchschnittlicher Beschäftigungsumfang (im Ist-Jahr Pos. 3/Pos. 3.2; für Prognosejahre fortgeschrieben)	86,0%	86,0%	86,0%	86,0%	86,0%	86,0%	86,0%	86,0%	86,0%
3.2	Ist-Prognose des Personalbestands in Anzahl Personen (nach Abgängen) (Pos. 3.2 (Vorjahr) + Pos. 4.4)	2.567	2.467	2.342	2.235	2.139	2.062	1.989	1.918	1.842

Bestandsveränderungen in Personen* (prognostizierte Abgänge + Übernahme bereits eingestellter NWK)										
4.1	Personalbestandsveränderung durch altersbedingte Abgänge (z.B. "Variante 64") in Personen		-100	-125	-107	-96	-77	-73	-71	-76
4.2	voraussichtliche Übernahme von Nachwuchskräften/Auszubildenden in Personen									
4.3	Summe der jährlichen Veränderung ggü. Vorjahr in Personen (4.1 + 4.2 + 4.3)		-100	-125	-107	-96	-77	-73	-71	-76

Veränderung in Vollkräften										
5.1	Summe der jährlichen Veränderung ggü. Vorjahr in VK (Pos 4.4 * Pos 3.1)		-86	-108	-92	-83	-66	-63	-61	-65
5.2	Summe der jährlichen Veränderung ggü. Ausgangsjahr in VK (Summe 5.1 der Prognosejahre)		-86	-194	-286	-368	-434	-497	-558	-624

\*Anzahl Personen meint die Anzahl der Beschäftigungsverhältnisse

### Polizeivollzugsbeamtinnen und -beamte

Im Bereich des Polizeivollzugs waren am 31.12.2014 insgesamt 7.728 Personen mit einem Beschäftigungsvolumen von 7.431 VK beschäftigt.

Insgesamt scheiden 27,3 % der Beschäftigten dieser Berufsgruppe bis zum Jahr 2022 aus. Das entspricht 2.110 Personen (Summe aus Zeile 4.1) bzw. **2.029 VK**.

Nicht einbezogen in die Darstellung der nachfolgenden Matrix sind weitere, nicht altersbedingte Abgänge. In der Vergangenheit entsprachen diese einer Größenordnung von jährlich 0,8 % der Beschäftigten. Bis 2022 werden dies voraussichtlich insgesamt **459 VK** sein.

Bezogen auf das aktuelle Planjahr ergeben sich aus der Matrix folgende Erkenntnisse:

Im Jahr 2015 werden voraussichtlich 155 VK die FHH aus Altersgründen verlassen. Dazu kommen weitere, nicht altersbedingte Abgänge in einer Größenordnung von 59 VK.<sup>77</sup>

255 Nachwuchskräfte werden 2015 voraussichtlich ihre Ausbildung abschließen und von der FHH übernommen.<sup>78</sup>

Im Polizeivollzugsdienst werden aufwachsend bis 2022 bis zu 350 Personen jährlich aus Altersgründen in den Ruhestand treten. Um voraussichtliche Lücken im Personalbereich rechtzeitig zu schließen, ist ab 2011 die Zahl der Einstellungen auf durchschnittlich 250 p. a. erhöht worden. Damit sollten – zumindest zeitversetzt durch die dreijährige Ausbildungsdauer – mehr Übernahmen als Abgänge realisiert werden. Allerdings war festzustellen, dass seit 2011 etwa 10 % der jährlich eingestellten Nachwuchskräfte nicht den avisierten Abschluss erreichen. Darüber hinaus sind höhere Personalabgänge aus „sonstigen Gründen“ als ursprünglich geplant (30) zu verzeichnen.

Als Reaktion auf diese Phänomene und vor dem Hintergrund der perspektivisch steigenden Anzahl von gesetzlichen Ruheständen sind von der BIS Maßnahmen zum Ausgleich der Personalfluktuati- on eingeleitet worden.

In 2015 wird die Einstellung von Nachwuchskräften von 250 auf 325 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gesteigert werden. Für die Deckung des Ersatzbedarfs ab 2016 ist eine modifizierte Einstellungsplanung mit einer signifikanten Erhöhung der Ausbildungszahlen konzipiert worden. Darin wird neben dem obligatorischen Ausgleich der absehbar steigenden regulären und sonstigen Abgänge auch Vorsorge für die Ausbildungsverluste getroffen. Erklärtes Ziel des Senats ist es, die Zahl von 7.700 Vollzugsstellen personalwirtschaftlich auszunutzen um einen kontinuierlichen Besetzungsgrad zu sichern. Der Polizeivollzugsdienst ist in diesem Umfang vom Senat zum Schonbereich erklärt worden.

---

<sup>77</sup> In den bisherigen Personalberichten wurde in den von der BIS erstellten Abgangsplanungen die Fluktuation durch die sog. „Länderwechsler“ nicht ausgewiesen, da sie durch entsprechende Zugänge neutralisiert werden. So wurde bisher mit nicht altersbedingten Abgängen, durch vorzeitigen Ruhestand, Tod, Entlassung, Wechsel des Dienstherrn ohne Tauschpartner, in einer Größenordnung von 30 Beschäftigten geplant (vgl. Fußnote 57, S.61).

<sup>78</sup> Derzeit in Ausbildung befinden sich Nachwuchskräfte verschiedener Jahrgänge, die in den nächsten vier Jahren (2015 bis 2018) voraussichtlich übernommen werden. Spätere Einstellungsjahrgänge können noch nicht berücksichtigt werden, da derzeit nicht mit Sicherheit mit ihnen geplant werden kann.

Pos.	Bezeichnung des Planungsgegenstands	FHH - hamb. Verwaltung								
		Polizeivollzugsbeamte u. -beamtinnen								
1	Planungsgruppe									
2	Jahr	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
		Ist	Prognose							

Prognose Personalbestand (unter Berücksichtigung der prognostizierten Veränderungen)										
3	Personalbestand in Vollkräften (Pos. 3 (Vorjahr) + Pos. 5.1)	7.431	7.521	7.557	7.612	7.619	7.391	7.077	6.765	6.432
3.1	Durchschnittlicher Beschäftigungsumfang (im Ist-Jahr Pos. 3/Pos. 3.2; für Prognosejahre fortgeschrieben)	96,2%	96,2%	96,2%	96,2%	96,2%	96,2%	96,2%	96,2%	96,2%
3.2	Ist-Prognose des Personalbestands in Anzahl Personen (nach Abgängen) (Pos. 3.2 (Vorjahr) + Pos. 4.4)	7.728	7.822	7.859	7.916	7.923	7.686	7.360	7.035	6.689

Bestandsveränderungen in Personen* (prognostizierte Abgänge + Übernahme bereits eingestellter NWK)										
4.1	Personalbestandsveränderung durch altersbedingte Abgänge (z.B. "Variante 64") in Personen		-161	-212	-231	-272	-237	-326	-325	-346
4.2	voraussichtliche Übernahme von Nachwuchskräften/Auszubildenden in Personen		255	249	288	279				
4.3	Summe der jährlichen Veränderung ggü. Vorjahr in Personen (4.1 + 4.2 + 4.3)		94	37	57	7	-237	-326	-325	-346

Veränderung in Vollkräften										
5.1	Summe der jährlichen Veränderung ggü. Vorjahr in VK (Pos 4.4 * Pos 3.1)		90	36	55	7	-228	-313	-313	-333
5.2	Summe der jährlichen Veränderung ggü. Ausgangsjahr in VK (Summe 5.1 der Prognosejahre)		90	126	181	188	-40	-354	-666	-999

\*Anzahl Personen meint die Anzahl der Beschäftigungsverhältnisse

## Rechtspflegerinnen und Rechtspfleger

Im Bereich der Rechtspflegerinnen und Rechtspfleger waren am 31.12.2014 289 Personen mit einem Beschäftigungsvolumen von 264 VK beschäftigt.

Insgesamt scheiden 17,3 % der Beschäftigten dieser Berufsgruppe bis zum Jahr 2022 altersbedingt aus. Das entspricht 50 Personen (Summe aus Zeile 4.1) bzw. **46 VK**.

Nicht einbezogen in die Darstellung der nachfolgenden Matrix sind weitere, nicht altersbedingte Abgänge. In der Vergangenheit entsprachen diese einer Größenordnung von jährlich 0,7 % – bis zum Jahr 2022 werden dadurch voraussichtlich **14 weitere VK** aus dem Dienst der FHH ausscheiden.

Bezogen auf das aktuelle Planjahr ergeben sich aus der Matrix folgende Erkenntnisse:

Im Jahr 2015 werden voraussichtlich 5 Beschäftigte die FHH aus Altersgründen verlassen. Dazu kommen nicht altersbedingte Abgänge von 2 VK.

3 Nachwuchskräfte werden 2015 voraussichtlich ihre Ausbildung abschließen und von der FHH übernommen.<sup>79</sup>

Für das Jahr 2015 hat die JB eine Ausbildungsinitiative gestartet: Der Rechtspfleger-Lehrgang ist auf 5 Personen aufgestockt worden.

Pos.	Bezeichnung des Planungsgegenstands	FHH - hamb. Verwaltung								
		Rechtspflegerschaft								
2	Jahr	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
		Ist	Prognose							

Prognose Personalbestand (unter Berücksichtigung der prognostizierten Veränderungen)										
3	Personalbestand in Vollkräften (Pos. 3 (Vorjahr) + Pos. 5.1)	264	262	259	264	264	255	251	246	237
3.1	Durchschnittlicher Beschäftigungsumfang (im Ist-Jahr Pos. 3/Pos. 3.2; für Prognosejahre fortgeschrieben)	91,3%	91,3%	91,3%	91,3%	91,3%	91,3%	91,3%	91,3%	91,3%
3.2	Ist-Prognose des Personalbestands in Anzahl Personen (nach Abgängen) (Pos. 3.2 (Vorjahr) + Pos. 4.4)	289	287	283	289	289	279	275	269	259

Bestandsveränderungen in Personen* (prognostizierte Abgänge + Übernahme bereits eingestellter NWK)										
4.1	Personalbestandsveränderung durch altersbedingte Abgänge (z.B. "Variante 64") in Personen		-5	-8	-2	-5	-10	-4	-6	-10
4.2	voraussichtliche Übernahme von Nachwuchskräften/Auszubildenden in Personen		3	4	8	5				
4.3	Summe der jährlichen Veränderung ggü. Vorjahr in Personen (4.1 + 4.2 + 4.3)		-2	-4	6	0	-10	-4	-6	-10

Veränderung in Vollkräften										
5.1	Summe der jährlichen Veränderung ggü. Vorjahr in VK (Pos 4.4 * Pos 3.1)		-2	-4	5	0	-9	-4	-5	-9
5.2	Summe der jährlichen Veränderung ggü. Ausgangsjahr in VK (Summe 5.1 der Prognosejahre)		-2	-5	0	0	-9	-13	-18	-27

\*Anzahl Personen meint die Anzahl der Beschäftigungsverhältnisse

<sup>79</sup> Derzeit in Ausbildung befinden sich Nachwuchskräfte verschiedener Jahrgänge, die in den nächsten vier Jahren (2015 bis 2018) voraussichtlich übernommen werden. Spätere Einstellungsjahrgänge können noch nicht berücksichtigt werden, da derzeit nicht mit Sicherheit mit ihnen geplant werden kann.

### Sozialpädagoginnen und Sozialpädagogen

Im Bereich der Sozialpädagoginnen und Sozialpädagogen waren am 31.12.2014 insgesamt 2.890 Personen mit einem Beschäftigungsvolumen von 2.463 VK beschäftigt.

In den nächsten acht Jahren reduziert sich diese Berufsgruppe allein durch Altersabgänge um 752 Personen bzw. **641 VK** (Summe aus Zeile 4.1.). Dies entspricht einem Anteil von 26 % des Personalbestands von 2014.

Nicht einbezogen in die Darstellung der nachfolgenden Matrix sind weitere, nicht altersbedingte Abgänge. In der Vergangenheit entsprachen diese einer Größenordnung von jährlich 4,3 % der Beschäftigten – bis zum Jahr 2022 werden dadurch voraussichtlich **646 weitere VK** aus dem Dienst der FHH ausscheiden.

Die quantitativen Bedarfe an Sozialpädagoginnen und Sozialpädagogen in der Hamburgischen Verwaltung sind in den letzten Jahren deutlich gewachsen (von 2.089 VK (2009) auf 2.463 VK (2014)).<sup>80</sup> Die erhöhte Nachfrage hat mehrfach auch zu Engpässen geführt.

Der wachsende Bedarf wird z.B. auch an den im Jahr 2014 erfolgten Ausschreibungen für sozialpädagogische Fachkräfte deutlich.<sup>81</sup>

Bezogen auf das aktuelle Planjahr ergeben sich aus der Matrix folgende Erkenntnisse:

Im Jahr 2015 werden voraussichtlich 64 VK die FHH aus Altersgründen verlassen. Dazu kommen nicht altersbedingte Abgänge von 106 VK.

Die Behörde für Soziales, Familie und Integration, die Finanzbehörde, die Bezirksämter und das Personalamt haben sich daher darauf verständigt, unter Federführung des Personalamts eine behördenübergreifende Fachkräftestrategie zu entwickeln, die zum Ziel hat, mehr gut ausgebildete Sozialpädagoginnen und Sozialpädagogen für die Stadt zu gewinnen, zu qualifizieren, ihre Personalentwicklung zu fördern und sie an den Arbeitgeber FHH zu binden.

---

<sup>80</sup> Maßgeblich für den aufwachsenden Personalbestand sind z.B. die Öffentliche Unterbringung von Flüchtlingen, die Entwicklung bei den Allgemeinen sozialen Diensten (ASD) sowie Maßnahmen zur Umsetzung der Reform des Hamburger Bildungswesens (Drs. 19/6273), der Schulfrieden mit den Änderungen des HmbSG (Drs. 19/5500), das Programm „Ausbau der Ganztagschulen“, die Entwicklung bei den Vorschulklassen.

<sup>81</sup> Vgl. hierzu S.56.

Pos.	Bezeichnung des Planungsgegenstands	FHH - hamb. Verwaltung								
		Sozialpädagogen/innen								
1	Planungsgruppe									
2	Jahr	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
		Ist	Prognose							
<b>Prognose Personalbestand (unter Berücksichtigung der prognostizierten Veränderungen)</b>										
3	Personalbestand in Vollkräften (Pos. 3 (Vorjahr) + Pos. 5.1)	2.463	2.399	2.327	2.245	2.167	2.084	1.986	1.904	1.822
3.1	Durchschnittlicher Beschäftigungsumfang (im Ist-Jahr Pos. 3/Pos. 3.2; für Prognosejahre fortgeschrieben)	85,2%	85,2%	85,2%	85,2%	85,2%	85,2%	85,2%	85,2%	85,2%
3.2	Ist-Prognose des Personalbestands in Anzahl Personen (nach Abgängen) (Pos. 3.2 (Vorjahr) + Pos. 4.4)	2.890	2.815	2.730	2.634	2.543	2.445	2.330	2.234	2.138
<b>Bestandsveränderungen in Personen* (prognostizierte Abgänge + Übernahme bereits eingestellter NWK)</b>										
4.1	Personalbestandsveränderung durch altersbedingte Abgänge (z.B. "Variante 64") in Personen		-75	-85	-96	-91	-98	-115	-96	-96
4.2	voraussichtliche Übernahme von Nachwuchskräften/Auszubildenden in Personen									
4.3	Summe der jährlichen Veränderung ggü. Vorjahr in Personen (4.1 + 4.2 + 4.3)		-75	-85	-96	-91	-98	-115	-96	-96
<b>Veränderung in Vollkräften</b>										
5.1	Summe der jährlichen Veränderung ggü. Vorjahr in VK (Pos 4.4 + Pos 3.1)		-64	-72	-82	-78	-84	-98	-82	-82
5.2	Summe der jährlichen Veränderung ggü. Ausgangsjahr in VK (Summe 5.1 der Prognosejahre)		-64	-136	-218	-296	-379	-477	-559	-641

\*Anzahl Personen meint die Anzahl der Beschäftigungsverhältnisse

## Steuerverwaltung

Im Bereich der Steuerverwaltung waren am 31.12.2014 rd. 3.565 Personen mit einem Beschäftigungsvolumen von rd. 3.173 VK beschäftigt.

Insgesamt scheiden 23,8 % der Beschäftigten dieser Berufsgruppe bis zum Jahr 2022 aus. Das entspricht 850 Personen (Summe aus Zeile 4.1) bzw. **757 VK**.

Nicht einbezogen in die Darstellung der nachfolgenden Matrix sind weitere, nicht altersbedingte Abgänge. In der Vergangenheit entsprachen diese einer Größenordnung von jährlich 1,1 % der Beschäftigten. Bis 2022 werden dies voraussichtlich insgesamt **268 VK** sein.

Bezogen auf das aktuelle Planjahr ergeben sich aus der Matrix folgende Erkenntnisse:  
Im Jahr 2015 werden voraussichtlich 45 VK die FHH aus Altersgründen verlassen. Dazu kommen weitere, nicht altersbedingte Abgänge in einer Größenordnung 35 VK.

106 Nachwuchskräfte werden 2015 voraussichtlich ihre Ausbildung abschließen und von der FHH übernommen.

Die Finanzbehörde beabsichtigt, die hohe Zahl von Ausbildungsplätzen weiterhin zur Verfügung zu stellen und die entsprechenden Übernahmen auch in den Jahren nach 2019 fortzuführen. Gleichzeitig soll der Personalbestand weiter leicht gesenkt werden, so dass insgesamt von einer auskömmlichen Personaldeckung ausgegangen werden kann.

Pos.	Bezeichnung des Planungsgegenstands	FHH - hamb. Verwaltung								
		Steuerverwaltung								
1	Planungsgruppe									
2	Jahr	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
		Ist	Prognose							

Prognose Personalbestand (unter Berücksichtigung der prognostizierten Veränderungen)										
3	Personalbestand in Vollkräften (Pos. 3 (Vorjahr) + Pos. 5.1)	3.173	3.223	3.246	3.270	3.291	3.162	3.040	2.933	2.829
3.1	Durchschnittlicher Beschäftigungsumfang (im Ist-Jahr Pos. 3/Pos. 3.2; für Prognosejahre fortgeschrieben)	89,0%	89,0%	89,0%	89,0%	89,0%	89,0%	89,0%	89,0%	89,0%
3.2	Ist-Prognose des Personalbestands in Anzahl Personen (nach Abgängen) (Pos. 3.2 (Vorjahr) + Pos. 4.4)	3.565	3.621	3.647	3.674	3.698	3.553	3.416	3.295	3.178

Bestandsveränderungen in Personen* (prognostizierte Abgänge + Übernahme bereits eingestellter NWK)										
4.1	Personalbestandsveränderung durch altersbedingte Abgänge (z.B. "Variante 64") in Personen		-50	-80	-81	-119	-145	-137	-121	-117
4.2	voraussichtliche Übernahme von Nachwuchskräften/Auszubildenden in Personen		106	106	108	143				
4.3	Summe der jährlichen Veränderung ggü. Vorjahr in Personen (4.1 + 4.2 + 4.3)		56	26	27	24	-145	-137	-121	-117

Veränderung in Vollkräften										
5.1	Summe der jährlichen Veränderung ggü. Vorjahr in VK (Pos 4.4 + Pos 3.1)		50	23	24	21	-129	-122	-108	-104
5.2	Summe der jährlichen Veränderung ggü. Ausgangsjahr in VK (Summe 5.1 der Prognosejahre)		50	73	97	118	-11	-133	-240	-344

\*Anzahl Personen meint die Anzahl der Beschäftigungsverhältnisse

### **Strafvollzugsbedienstete**

Im Bereich der Strafvollzugsbediensteten waren am 31.12.2014 rd. 978 Personen mit einem Beschäftigungsvolumen von 969 VK beschäftigt.

Insgesamt scheiden 34,7 % der Beschäftigten dieser Berufsgruppe bis zum Jahr 2022 altersbedingt aus. Das entspricht 339 Personen (Summe aus Zeile 4.1) bzw. **336 VK**.

Nicht einbezogen in die Darstellung der nachfolgenden Matrix sind weitere, nicht altersbedingte Abgänge. In der Vergangenheit entsprachen diese einer Größenordnung von jährlich 6,4 % – bis zum Jahr 2022 werden dadurch voraussichtlich **384 weitere VK** aus dem Dienst der FHH ausscheiden.

Bezogen auf das aktuelle Planjahr ergeben sich aus der Matrix folgende Erkenntnisse:

Im Jahr 2015 werden voraussichtlich 28 VK ausscheiden. Dazu kommen nicht altersbedingte Abgänge von etwa 62 VK.

20 Nachwuchskräfte werden 2015 voraussichtlich ihre Ausbildung abschließen und von der FHH übernommen.

Auch im Bereich des Strafvollzugsdienstes hat die JB für 2015 eine Ausbildungsinitiative ins Leben gerufen, um die Personalabgänge aufzufangen. Es läuft ein zusätzlicher Lehrgang für Justizwachmeister mit ca. 10 Personen.

Nach dem im Jahr 2010 verfügten Ausbildungsstopp beginnt die JB in 2015 im Bereich des Strafvollzugsdienstes mit einer kontinuierlichen Personalplanung. Auch hier dokumentiert der Personalbericht erhebliche Lücken, die in einem sehr großen Nachholbedarf resultieren. Der Strafvollzug packt dies mit einem ehrgeizigen Programm an. An der dann voll ausgelasteten Justizvollzugsschule sollen ab 2015 jedes Jahr drei Lehrgänge mit 20 bis 25 Auszubildenden durchgeführt werden, so dass ab 2017 jährlich ca. 60-70 Nachwuchskräfte übernommen werden können.

Langfristig gibt es im Strafvollzug das Konzept der Personalplanung Justizvollzug 2020, welches neben den Ruhestands- und außerplanmäßigen Abgängen auch versucht, die weiteren Variablen der Vollzugsgestaltung und ihre Folgen für die Personalplanung zu berücksichtigen. Hierüber soll identifiziert werden, welche Auswirkungen politische Entscheidungen (bspw. zu den Haftbedingungen, zur Zusammenlegung von Anstalten etc.) auf den Personalbedarf haben, um diese dann u.a. in der Nachwuchsplanung berücksichtigen zu können.

Pos.	Bezeichnung des Planungsgegenstands	FHH - hamb. Verwaltung								
1	Planungsgruppe	Strafvollzugsbedienstete								
2	Jahr	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
		Ist	Prognose							

<b>Prognose Personalbestand (unter Berücksichtigung der prognostizierten Veränderungen)</b>										
3	Personalbestand in Vollkräften (Pos. 3 (Vorjahr) + Pos. 5.1)	969	961	975	1.019	982	932	877	814	767
3.1	Durchschnittlicher Beschäftigungsumfang (im Ist-Jahr Pos. 3/Pos. 3.2; für Prognosejahre fortgeschrieben)	99,1%	99,1%	99,1%	99,1%	99,1%	99,1%	99,1%	99,1%	99,1%
3.2	Ist-Prognose des Personalbestands in Anzahl Personen (nach Abgängen) (Pos. 3.2 (Vorjahr) + Pos. 4.4)	978	970	984	1.028	991	941	885	822	774

<b>Bestandsveränderungen in Personen* (prognostizierte Abgänge + Übernahme bereits eingestellter NWK)</b>										
4.1	Personalbestandsveränderung durch altersbedingte Abgänge (z.B. "Variante 64") in Personen		-28	-25	-32	-37	-50	-56	-63	-48
4.2	voraussichtliche Übernahme von Nachwuchskräften/Auszubildenden in Personen		20	39	76					
4.3	Summe der jährlichen Veränderung ggü. Vorjahr in Personen (4.1 + 4.2 + 4.3)		-8	14	44	-37	-50	-56	-63	-48

<b>Veränderung in Vollkräften</b>										
5.1	Summe der jährlichen Veränderung ggü. Vorjahr in VK (Pos 4.4 + Pos 3.1)		-8	14	44	-37	-50	-55	-62	-48
5.2	Summe der jährlichen Veränderung ggü. Ausgangsjahr in VK (Summe 5.1 der Prognosejahre)		-8	6	50	13	-37	-92	-155	-202

\*Anzahl Personen meint die Anzahl der Beschäftigungsverhältnisse

## Technikerinnen und Techniker

Im Bereich der Technikerinnen und Techniker waren am 31.12.2014 knapp 948 Personen mit einem Beschäftigungsvolumen von insgesamt 856 VK beschäftigt.

In den nächsten acht Jahren reduziert sich diese Berufsgruppe allein durch Altersabgänge um 293 Personen bzw. **265 VK** (das entspricht einem Anteil von 30,9 % des Personalbestands von 2014).

Nicht einbezogen in diese Rechnung sind weitere, nicht altersbedingte Abgänge. In der Vergangenheit entsprachen diese einer Größenordnung von jährlich 0,7 % – bis zum Jahr 2022 werden dadurch voraussichtlich gut **40 weitere VK** aus dem Dienst der FHH ausscheiden.

Bezogen auf das aktuelle Planjahr ergeben sich aus der Matrix folgende Erkenntnisse:

Im Jahr 2015 werden voraussichtlich 30 VK die FHH aus Altersgründen verlassen. Dazu kommen nicht altersbedingte Abgänge von etwa 6 VK.<sup>82/83</sup>

Pos.	Bezeichnung des Planungsgegenstands	FHH - hamb. Verwaltung								
		Techniker/innen, u.ä.								
1	Planungsgruppe									
2	Jahr	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
		Ist	Prognose							

Prognose Personalbestand (unter Berücksichtigung der prognostizierten Veränderungen)										
3	Personalbestand in Vollkräften (Pos. 3 (Vorjahr) + Pos. 5.1)	856	826	797	764	734	694	657	628	591
3.1	Durchschnittlicher Beschäftigungsumfang (im Ist-Jahr Pos. 3/Pos. 3.2; für Prognosejahre fortgeschrieben)	90,3%	90,3%	90,3%	90,3%	90,3%	90,3%	90,3%	90,3%	90,3%
3.2	Ist-Prognose des Personalbestands in Anzahl Personen (nach Abgängen) (Pos. 3.2 (Vorjahr) + Pos. 4.4)	948	915	883	846	813	769	728	695	655

Bestandsveränderungen in Personen* (prognostizierte Abgänge + Übernahme bereits eingestellter NWK)										
4.1	Personalbestandsveränderung durch altersbedingte Abgänge (z.B. "Variante 64") in Personen		-33	-32	-37	-33	-44	-41	-33	-40
4.2	voraussichtliche Übernahme von Nachwuchskräften/Auszubildenden in Personen									
4.3	Summe der jährlichen Veränderung ggü. Vorjahr in Personen (4.1 + 4.2 + 4.3)		-33	-32	-37	-33	-44	-41	-33	-40

Veränderung in Vollkräften										
5.1	Summe der jährlichen Veränderung ggü. Vorjahr in VK (Pos 4.4 * Pos 3.1)		-30	-29	-33	-30	-40	-37	-30	-36
5.2	Summe der jährlichen Veränderung ggü. Ausgangsjahr in VK (Summe 5.1 der Prognosejahre)		-30	-59	-92	-122	-162	-199	-228	-265

\*Anzahl Personen meint die Anzahl der Beschäftigungsverhältnisse

<sup>82</sup> Die FHH bildet selbst keine Technikerinnen und Techniker aus, so dass Zeile 4.2. hier leer bleibt.

<sup>83</sup> Strategische Überlegungen der für die technischen Berufe federführenden BSW/BUE zur Deckung des Personalbedarfs in der Zukunft wurden bereits planungsgruppenübergreifend unter „Architektinnen und Architekten, Bauingenieurinnen und Bauingenieure“ auf S. 70 dargestellt.

# Impressum

Herausgeber:  
Bettina Lentz  
Senat der Freien und Hansestadt Hamburg  
Personalamt  
Steckelhörn 12  
20457 Hamburg

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

Redaktion und Druckvorbereitung:  
Katharina Dahrendorf (verantwortliche Redakteurin)  
Britta Becker, Sarah Dabrowski, Patrick Heitbrink, Isabella Krause, Susanne Walter

eMail:  
blickpunkt@personalamt.hamburg.de

Layout:  
Susanne Walter

Farbiges Foto Titelseite: © emeritus2010 - Fotolia.com

Druck:  
Druckerei der JVA Fuhlsbüttel  
Suhrenkamp 92  
22335 Hamburg

Material:  
Eural EcoPro, 100% Altpapier

Auflage:  
700 Stück

Ausgabe:  
19. Jahrgang, August 2015

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

Der Inhalt dieser Ausgabe ersetzt keine offiziellen Rundschreiben des Personalamtes.

---

## Anmerkung zur Verteilung:

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

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

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

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

