Senat der Freien und Hansestadt Hamburg
Personalamt

Aktuelles, Aktivitäten, Aussichten

blickpunkt personal

Personalbericht **2009**
Band 2

Personal**management**bericht

3/2009

Dr. Volker Bonorden
Leiter Personalamt

Liebe Leserinnen, liebe Leser,

das zentrale Personalberichtswesen der hamburgischen Verwaltung erscheint jährlich in zwei Bänden. Der Personal**struktur**bericht 2009 (Band 1) bereitet die wichtigsten Personalstrukturdaten mit Stichtag 31.12.2008 auf, während sich der Persona**lmanagement**bericht 2009 (Band 2) darauf aufbauend mit den zentralen personalstrategischen Schlussfolgerungen auseinandersetzt. In diesem Jahr steht erstmals der Schwerpunkt „Interkulturelle Öffnung der Verwaltung“ im Mittelpunkt. Weiterhin werden die bisherigen strategischen Schwerpunkte „Personalbedarfsplanung“, „Gesundheitsförderung“, „Mobilität“ und „Demografische Entwicklung“ dargestellt.

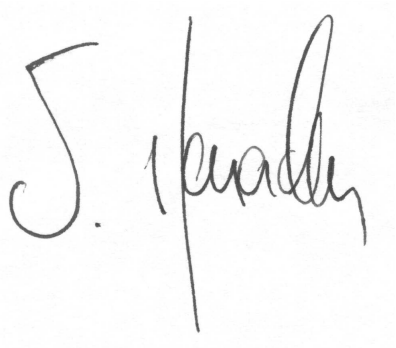
Im November 2008 hatte der Erste Bürgermeister die Charta der Vielfalt unterzeichnet. Damit bekennt sich die hamburgische Verwaltung – wie weit über 600 Unternehmen und öffentliche Einrichtungen auch – zu einem Arbeitsumfeld, das frei von Vorurteilen ist. Alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sollen Wertschätzung erfahren - unabhängig von Geschlecht, Rasse, Nationalität, ethnischer Herkunft, Religion oder Weltanschauung, Behinderung, Alter, sexueller Orientierung und Identität.

Damit ist es der dezidierte Wille des Senats, mehr Vielfalt in der Verwaltung selbst zu ermöglichen.

Eine Grundlage ist das im Jahr 2006 vereinbarte Handlungskonzept zur Integration von Zuwanderinnen und Zuwanderern. Zum Erreichen des Senatsziels, den Anteil von Auszubildenden mit Migrationshintergrund in der hamburgischen Verwaltung von 5,2% im Jahr 2006 auf eine Zielzahl von 20% im Jahr 2011 zu erhöhen, wurde mit einer Steigerung auf 12,4% im Jahr 2008 schon ein großer Schritt getan. Gleichzeitig ist die Rekrutierung von Menschen mit Migrationshintergrund angesichts der demografischen Entwicklung für die hamburgische Verwaltung auch eine notwendige Maßnahme im Wettbewerb um gute Köpfe, der bereits in den vergangenen Jahren für einzelne Berufsgruppen Fahrt aufgenommen hat.

Ausgehend von diesem Leitbild und verschiedener bereits in der Vergangenheit durchgeführter Aktivitäten wird das Vorgehen für die weitere interkulturelle Öffnung der hamburgischen Verwaltung beschrieben:
Die zentralen Handlungsfelder sind dabei die Gewinnung von Personal mit unterschiedlichem kulturellem Hintergrund, die Stärkung der Kompetenzen der Bediensteten im Umgang mit Bürgerinnen und Bürgern mit Migrationshintergrund und im Umgang mit einer vielfältigen Belegschaft sowie die Anpassung der internen Organisation an eine vielfältige Belegschaft.

Ihr



Inhalt

Personal**management**bericht 2009

1 Einleitung ... 3

2 Schwerpunktthema Betriebliche Gesundheitsförderung ... 9
2.2 Betriebliches Eingliederungsmanagement gem. § 84 Abs. 2 SGB IX ... 9
2.3 Gefährdungsbeurteilungen ... 10
2.4 Gesundheitscoaching als Instrument der Betrieblichen Gesundheitsförderung ... 11
2.5 Gesundheitsportal ... 11
2.6 Vergleichende Fehlzeitenanalyse – Stellungnahmen der Behörden und Ämter zu überdurchschnittlichen Fehlzeiten in relevanten Berufsgruppen ... 12
2.7 Weitere Aktivitäten der Betrieblichen Gesundheitsförderung ... 18
2.8 Fazit ... 18

3 Mobilität und interner Arbeitsmarkt ... 20
3.1 Die Integration der Rückkehrerinnen und Rückkehrer aus der Asklepios Kliniken Hamburg GmbH in den Internen Arbeitsmarkt ... 20
3.2 Ausblick ... 24

4 Demografische Entwicklung der Beschäftigten der hamburgischen Verwaltung – Handlungsanforderungen an das Personalmanagement ... 26
4.1 Handlungsfelder der hamburgischen Verwaltung zum Umgang mit der demografischen Entwicklung ... 26
4.2 Maßnahmen zum Umgang mit der demografischen Entwicklung in der hamburgischen Verwaltung ... 29
4.3 Fazit ... 37

5 Interkulturelle Öffnung der hamburgischen Verwaltung als Teil des ganzheitlichen strategischen Personalmanagements ... 38
5.1 Migration als Thema des Personalmanagements ... 39
5.2 Daten und Fakten ... 40
5.3 Akteure bzw. Akteurinnen und Entwicklung des Themas in der hamburgischen Verwaltung ... 42
5.4 Interkulturelle Öffnung der FHH ... 44
5.5 Handlungsperspektiven in der Verwaltung ... 45
5.6 Maßnahmen zur Interkulturellen Öffnung der hamburgischen Verwaltung – die Dachkampagne „Wir sind Hamburg! – Bist Du dabei?“ ... 47
5.7 Fazit ... 49

6 Personalbedarfsplanung ... 49
6.1 Bisherige Berichterstattung ... 50
6.2 Planungsmethodik und Personalbedarfsplanungs-Matrix ... 52
6.3 Übersicht über die Behördenplanungen ... 58

1 Einleitung

Im Personal**management**bericht (PMB) berichtet der Senat der Freien und Hansestadt Hamburg (FHH) jährlich über die zentralen strategischen Themen des Personalmanagements. Diese Themen werden in einem über mehrere Monate dauernden Prozess mit allen beteiligten Ebenen diskutiert und abschließend vom Staatsrätekollegium im Rahmen der Personalstrategischen Staatsräterunde (PSR) entschieden.

Dem Diskussionsprozess liegen dabei folgende Fragen zugrunde:

- Welchen Beitrag leistet das Personalmanagement für die Umsetzung der fachlichen und politischen Strategien der hamburgischen Verwaltung?
- Wie greift der Senat die Herausforderungen im Personalmanagement auf bzw. welche Schlussfolgerungen sind von den Behörden und Ämtern zu ziehen?
- Welche Schlussfolgerungen sind aus den im Rahmen des Personal**struktur**berichts gewonnenen Erkenntnissen zu ziehen?

Die Ergebnisse der Diskussion des Jahres 2008 sind im vorliegenden PMB 2009 dargestellt. Gleichzeitig wird mit der nächsten gemeinsamen Strategiesitzung der Personalentwicklerinnen und Personalentwickler und der PersonalControllerinnen und PersonalController im Juni 2009 ein neuer Kreislauf für den PMB 2010 begonnen.

Im Jahr 2008 wurde der Strategiekreislauf erstmals um eine weitere Diskussionslinie ergänzt und damit an veränderte Bedarfe angepasst. In einem Workshop mit Fachexpertinnen und –experten, Funktionsträgern im Personalmanagement sowie weiteren Leitungskräften der Verwaltung und aus betrieblichen Bereichen wurde die Frage diskutiert, auf welche Herausforderungen aus Sicht der Behörden und Ämter das Personalmanagement in Zukunft (fiktiv für die Jahre 2015 und 2030) Antworten finden müsse, sogenannte „**Megatrends**“. Die Ergebnisse werden nun verdichtet und fließen in die künftige Diskussion um strategische Schwerpunkte und Personalbedarfe ein (siehe dazu im Abschnitt 6 Personalbedarfsplanung).

Das zentrale Querschnittsthema des Personalmanagements der nächsten Jahre ist die Umsetzung der **Charta der Vielfalt** (nachfolgend „Charta“). Sie wurde vom Ersten Bürgermeister am 10. November 2008 für die hamburgische Verwaltung unterzeichnet.[1]

Die Charta beinhaltet grundsätzliche Leitsätze und sechs Aktionsfelder. Diese stellen einen Rahmen dar, in dem Aktivitäten zum Thema Vielfalt begonnen bzw. ergänzt werden können.
Die Achtung und Wertschätzung der Vielfalt der Belegschaften soll ihren Ausdruck finden hinsichtlich der Merkmale Geschlecht, Rasse, Nationalität, ethnischer Herkunft, Religion oder Weltanschauung, Behinderung, Alter sowie der sexuellen Orientierung und Identität, wobei zu unterstellen ist, dass die Bedeutung und Gewichtung der Merkmale sicherlich unternehmensspezifisch unterschiedlich ausfällt.

Neben dem Leitbild „Vielfalt“ sieht die Charta folgende Aktionsfelder vor[2]:

1. *Eine Unternehmenskultur pflegen, die von gegenseitigem Respekt und Wertschätzung jedes Einzelnen geprägt ist. Wir schaffen die Voraussetzungen dafür, dass Vorgesetzte wie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter diese Werte erkennen, teilen und leben. Dabei kommt den Führungskräften bzw. Vorgesetzten eine besondere Verpflichtung zu.*

[1] Vgl. http://www.vielfalt-als-chance.de/index.php?id=14
[2] Vgl. ebenda

2. *Unsere Personalprozesse überprüfen und sicherstellen, dass diese den vielfältigen Fähigkeiten und Talenten aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie unserem Leistungsanspruch gerecht werden. Dies gilt insbesondere für Bewerbungs-, Beurteilungs- und Beförderungsverfahren.*

3. *Die Vielfalt der Gesellschaft innerhalb und außerhalb des Unternehmens anerkennen, die darin liegenden Potenziale wertschätzen und für das Unternehmen gewinnbringend einsetzen.*

4. *Die Umsetzung der Charta zum Thema des internen und externen Dialogs machen.*
   Dabei ist das Thema der Vielfalt aufzunehmen und zur Diskussion zu stellen. Vor allem geht es hierbei um eine Sensibilisierung und die Diskussion von Stereotypen und Vorurteilen.

5. *Über unsere Aktivitäten und den Fortschritt bei der Förderung der Vielfalt und Wertschätzung jährlich öffentlich Auskunft geben.* Hierzu wird jährlich gegenüber der Integrationsbeauftragten der Bundesregierung berichtet (Erfolge und Fortschritte).

6. *Unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter über Diversity informieren und sie bei der Umsetzung der Charta einbeziehen.* Die Belegschaft soll nicht nur über die Verpflichtung der Organisation informiert werden, sondern in die Umsetzung mit einbezogen werden.

Zum konkreten Vorgehen sieht die Charta vor, dass vorhandene Ansätze in den Organisationen genutzt werden sollen. Welche Aktivitäten ein Unternehmen entwickelt, welche Prioritäten gesetzt werden und womit gestartet wird, muss jede Organisation anhand der Geschäftsstrategie, des Geschäftsumfeldes und der bestehenden Kultur selber festlegen.

Die hamburgische Verwaltung hat sich mit der Unterzeichnung der Charta dazu verpflichtet, jährlich über die Fortschritte Bericht zu erstatten und einen Aktivitätennachweis zu erbringen. Diese Berichterstattung gegenüber der Integrationsbeauftragten der Bundesregierung soll künftig im Rahmen des jährlichen PMB erfolgen.

Die Philosophie der Charta entspricht dem Selbstverständnis des Personalmanagements der hamburgischen Verwaltung (vgl. z.B. blickpunkt personal Nr. 4/2006 sowie den PMB 2007, S.27). Bei der Umsetzung der Charta gilt es zum einen, deutlich zu machen, dass das Thema Vielfalt nicht auf interkulturelle Vielfalt reduziert werden darf und auch nicht isoliert von den Aktivitäten des Personalmanagements zu sehen ist.
Zum anderen gilt es, im Rahmen der Schwerpunktthemen des Berichts, den Bezug zum Thema Diversity noch deutlicher als bislang herauszustellen und damit den Beitrag zur Umsetzung der Charta herauszustellen. Um die inhaltlichen Verflechtungen und den ganzheitlichen Ansatz zu verdeutlichen, soll es ausdrücklich kein eigenes Schwerpunktthema „Charta“ geben.

Obwohl die Federführung für die Umsetzung der Charta im Personalamt und dezentral in den Personalbereichen der Behörden und Ämter liegt, wird damit auch eine stärkere Verankerung von Diversity-Themen in den Fachpolitiken angestrebt.

Ansätze zum Thema Vielfalt im Personalmanagement
Im Hinblick auf die in der Charta benannten Merkmale gibt es bereits einige Ansatzpunkte im Personalmanagement der hamburgischen Verwaltung:

So befassen sich die Behörden und Ämter regelhaft mit dem Thema Gleichstellung. Alle drei Jahre veröffentlicht der Senat im Rahmen des PMB einen Erfahrungsbericht zur Umsetzung des Gleichstellungsgesetzes (nach § 15 des Hamburgischen Gleichstellungsgesetzes). Zum Thema „Alter“ wurde erstmals im Rahmen des PMB 2008 berichtet. Diese Berichterstattung wird im aktuellen Bericht fortgesetzt. Das Thema „Interkulturelle Öffnung der hamburgischen Verwaltung als Teil des ganzheitlichen strategischen Personalmanagement“ wird in diesem Bericht erstmals aufgenommen.

Zu dem Thema sexuelle Orientierung und Identität hat sich der Senat im Rahmen einer Große Anfrage 18/4674 "Voll von der Rolle – Politik für Lesben und Schwule in Hamburg“ eindeutig geäußert: Kenntnisse über die sexuelle Orientierung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter liegen nicht vor. Der Senat hat durch die hier auf den Weg gebrachte Angleichung der Rechte von gleichgeschlechtlichen Lebenspartnerschaften im Rahmen seiner Zuständigkeit einen Beitrag zur Gleichstellung geleistet. Die im Rahmen des Koalitionsvertrags im Jahr 2008 vereinbarte „Arbeitsstelle Vielfalt“ in der Justizbehörde wird auch Erkenntnisse darüber sammeln, ob und inwieweit sich Beschäftigte aufgrund ihrer sexuellen Orientierung benachteiligt fühlen und diese Erkenntnisse in die weitere Diskussion einspeisen.

Ansatzpunkte zum Thema Vielfalt finden sich darüber hinaus grundsätzlich in folgenden Handlungsfeldern des Personalmanagements der hamburgischen Verwaltung:

- Personalgewinnung und Ausbildung insbesondere im Bereich Personalmarketing und bei Auswahlverfahren (Ausschreibung, Tests, Vorstellungsgespräche);
- Führungskräfteauswahl und -entwicklung insbesondere in Fragen der Auswahlverfahren, der Sensibilisierung von Führungskräften im Hinblick auf Vielfalt und Integration unterschiedlicher Kompetenzen in Teams;
- Employabilität mit der Verbesserung der Kompetenzen aller Beschäftigten;
- Kommunikation insbesondere die Formen der Kommunikation mit Bürgerinnen und Bürgern sehr unterschiedlicher Herkunft und Kommunikationsformen sowie im internen Umgang miteinander;
- Professionalisierung durch Kompetenzen und Kenntnisse bei der Steuerung und Gestaltung der Integrationsprozesse wie auch der Beratung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und Vorgesetzten sowie bei der Gestaltung und Begleitung von Personalauswahlprozessen.

Charta - Schlussfolgerungen für die Praxis

Die Umsetzung der Charta in praktisches Verhalten von Führungskräften und Beschäftigten in den Behörden und Ämtern kann nur anhand konkreter Felder der Vielfalt erfolgen. Dabei setzen wir bei den politisch prioritären Themen an bzw. dort, wo die FHH bereits in der Vergangenheit aktiv war.[3]

Die verschiedenen Merkmale der Vielfalt stehen sicherlich in einem Wechselverhältnis zu einander – Kompetenzen im Hinblick auf ein Merkmal begünstigt vermutlich auch eine Sensibilität gegenüber anderen Merkmalen –, auch wenn hier kein monokausaler Zusammenhang besteht.

Die PSR hat sich auf Vorschlag des Gesprächsforums Personalmanagement (GFP) dazu entschlossen, im PMB 2009 als einen zentralen und politisch aktuellen Schwerpunktbereich das Thema „Migration“ als wichtigen Umsetzungsbereich für die Charta herauszugreifen, statt „Diversity“ als abstrakteres Thema mit Maßnahmen zu hinterlegen.

Wenn im PMB 2008 (S.33) noch eingeschätzt wurde, dass
„das Thema Diversity-Management durch die Erweiterung um die Dimension „Alter“ eine neue Facette und damit auch eine größere Durchsetzungskraft (bekommt), so dass die übrigen Aspekte (produktive Nutzung der Verschiedenheit von Frauen und Männern sowie Personen mit Migrationshintergrund) ebenfalls an Gewicht gewinnen werden“,
so wird die Diskussion um Diversity-Management mit der Erweiterung des Themenspektrums im PMB weiteren Auftrieb bekommen.

[3] Hierzu die Charta: „Welche Aktivitäten ein Unternehmen entwickelt, welche Prioritäten gesetzt werden und womit gestartet wird, muss jedes Unternehmen anhand der Geschäftsstrategie, des Geschäftsumfeldes und der bestehenden Unternehmenskultur selber festlegen.“

Entwicklungen im Dienstrecht
Das Personalmanagement der Länder war und ist in den letzten Jahren in starkem Maße von Veränderungen durch die Bundes- und Ländergesetzgebung des Dienst-, Besoldungs- und Versorgungsrechts betroffen. Nicht zuletzt durch die stärkeren Kompetenzen der Länder durch die Föderalismusreform I haben diese Veränderungen eine neue Dynamik erfahren. Personalmanagement und rechtliche Rahmenbedingungen stehen dabei in einer engen Wechselbeziehung zueinander. Auch wenn noch nicht alle Wirkungen erkennbar sind, stellen sie eine Herausforderung für das Personalmanagement dar und sollen deshalb im Folgenden kurz angerissen werden:

Mit den hinzugewonnenen Gesetzgebungskompetenzen besteht in den Bereichen Beamtengesetz, Besoldungs- und Versorgungs- sowie Laufbahnrecht die Möglichkeit, eigenständige landesgesetzliche Regelwerke zu schaffen. Ein Hauptaugenmerk der Reformüberlegungen liegt dabei darin, einerseits die Balance zwischen der Eigenständigkeit landesrechtlicher Besonderheiten durch „passgenaue“ Regelungen zu ermöglichen, andererseits aber die Mobilität von Personal insbesondere zwischen den norddeutschen Ländern nicht zu erschweren oder gar unmöglich zu machen.
Korrespondierend zu dem Beamtenstatusgesetz auf Bundesebene,[4] das zum 1. April 2009 in Kraft getretenen ist, ist der Entwurf einer Neufassung des Hamburgischen Beamtengesetzes erarbeitet worden, der das Beamtenstatusgesetz ergänzen, bzw. eigenständige Regelungen dort enthalten soll, wo der Bund auf eigene verzichtet (z.B. Regelung der Zeitbeamtenverhältnisse, Nebentätigkeits-, Arbeitszeit- und Urlaubsrecht) bzw. keine Gesetzgebungskompetenz (Laufbahnrecht) hat.

Personalwirtschaftlich relevant sind darüber hinaus die im Zuge des neuen Beamtengesetzes geplante

- Anhebung der Altersgrenze für Beamtinnen und Beamte auf das 67. Lebensjahr[5] und damit Nachvollziehen des entsprechenden Beschlusses des Bundestages für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer aus dem Jahr 2006,
- der Wegfall des bisherigen Ernennungstatbestandes der Anstellung und die
- Aufhebung der Vollendung des 27. Lebensjahres als Voraussetzung für die Ernennung zur Beamtin oder zum Beamten auf Lebenszeit

Beim Status- und Laufbahnrecht zielen die geplanten Veränderungen darauf ab, dass durch Verminderung der Regelungsdichte die jeweils auf einem Dienstposten auszuübende Funktion stärker in den Mittelpunkt gerät. Wegen der erheblichen Reduzierung der Laufbahnen verliert die bei der Personalauswahl bislang vorbestimmende Laufbahnzugehörigkeit nach Fachrichtung und Gruppe (Hierarchie nach Vor- und Ausbildung) an Bedeutung; im Gegenzug werden Stellen- bzw. Aufgabenbeschreibungen und darauf basierende Personalauswahlverfahren in Zukunft eine höhere Bedeutung gewinnen.

Entwicklungen im Zentrum für Aus- und Fortbildung (ZAF)
Mit der Zusammenführung der verschiedenen Standorte des ZAF im Juni 2008 konnten die in der Bürgerschaftsdrucksache „Neuordnung und Neupositionierung der fach- und ressortübergreifenden Fortbildung“ aus dem Jahr 2005[6] avisierten räumlichen Synergieeffekte wirksam werden.

Die deutlich gestiegenen Nutzungen des ZAF geben ein Bild von der strategischen Bedeutung, die diese zentrale Fortbildungseinrichtung hat:

[4] Dieses regelt z.B. Bestimmungen über Begründung und Beendigung des Beamtenverhältnisses, länderübergreifende Personalmaßnahmen (Abordnung, Versetzung, Körperschaftsumbildungen), grundlegende Pflichten und Rechte (u.a. Treue- und Dienstleistungspflicht Gehorsams-, Verschwiegenheitspflicht, Verbot der Annahme von Belohnungen und Geschenken).
[5] Für die Bereiche Polizei und Strafvollzug sowie Feuerwehr soll hier die bestehende Altersgrenze von 60 Jahren bleiben.
[6] Bürgerschaftsdrs. 17/02302 vom 24.05.2005

	Anzahl Teilnehmertage	Anzahl Veranstaltungen	Anzahl Veranstaltungstage
2007	28.108	1.646	2.612
2008[7]	62.159	2.624	5.287

Inhaltlich ist neben der Qualifizierung der Rückkehrerinnen und Rückkehrer der Asklepios Kliniken Hamburg GmbH die Weiterentwicklung der **Führungsfortbildung** hervorzuheben (siehe auch PMB 2008, S.2).
Im Jahr 2008 wurden erstmals sieben Lerngruppen für Führungskräfte in drei verschiedenen Führungsrollen mit insgesamt 192 Teilnehmerinnen und Teilnehmern aus allen Behörden und Bezirksämtern gegründet. Weitere Lerngruppen sollen 2009 beginnen. Die Gruppen werden in insgesamt fünf Modulen über zwei Jahre in festen Gruppen zusammen arbeiten.

Aufstieg vom gehobenen in den höheren allgemeinen Verwaltungsdienst

Bereits im PMB 2008 (S. 2) wurde von dem Auftrag zur Entwicklung und Durchführung eines Weiterbildungs-Masters für den prüfungsgebundenen Aufstieg vom gehobenen in den höheren allgemeinen Verwaltungsdienst berichtet. 2008 wurde ein entsprechender Studiengang an der Hochschule für angewandte Wissenschaften Hamburg (HaW Hamburg) entwickelt und eine Vereinbarung nach § 94 HmbPersVG mit den Spitzenorganisationen der Gewerkschaften und Berufsverbände geschlossen. Im Herbst 2008 erfolgte eine Ausschreibung mit dem Ziel, im Oktober 2009 den Masterstudiengang für insgesamt ca. 20 Beschäftigte des gehobenen allgemeinen Verwaltungsdienstes zu beginnen. Das Studium dauert zwei Jahre, die Teilnehmenden setzen 50 % ihrer Arbeitszeit in ihrer Dienststelle ein und 50 % für ihr Studium. Der Weiterbildungs-Master soll alle zwei Jahre durchgeführt werden.

Der folgende Bericht umfasst fünf Schwerpunktthemen:

1. Das Thema **Betriebliche Gesundheitsförderung (BGF)** mit dem Schwerpunkt „Vergleichende Fehlzeitenanalyse“ ist Schwerpunkt seit dem ersten PMB im Jahr 2004. Das Thema bleibt aktuell: Gesundheitsförderung sichert nicht nur die Leistungsfähigkeit und Motivation der Belegschaft, sie ist und bleibt auch und gerade angesichts der demografischen Entwicklung der Verwaltung eine Herausforderung. Dabei liegen die Antworten und Instrumente nur auf den ersten Blick auf der Hand: Einfache Erklärungsmuster und Lösungen sind bei diesem Thema nicht möglich, da eben nicht nur die betrieblichen Anforderungen und Rahmenbedingungen, sondern auch persönliche Disposition, Verhaltensmuster und Haltungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eine große Rolle spielen. Die § 94 HmbPersVG-Vereinbarung konnte am 17. Juli 2008 nach dreijährigen, schwierigen Verhandlungen mit den Spitzenorganisationen der Gewerkschaften und Berufsverbände erfolgreich zum Abschluss gebracht werden. Näheres ist unter dem Schwerpunkt BGF im Abschnitt **2** erläutert.

2. Das Thema Mobilität und Interner Arbeitsmarkt ist seit 2005 Schwerpunkt des PMB. Im vergangenen Jahr war das Thema in starkem Maße durch die Integration der Rückkehrerinnen und Rückkehrer aus der Asklepios Kliniken Hamburg GmbH geprägt. Ausgehend von den Strukturmerkmalen der Rückkehrerinnen und Rückkehrer (Alter, Laufbahngruppen und Berufskategorien) werden die Aktivitäten des Projekts Interner Arbeitsmarkt (PIA) und der neuen Dienststelle PersonalService Integration (PSI) im Berichtsjahr, insbesondere Vermittlungen und durchgeführte Qualifizierungsmaßnahmen, dargestellt.

[7] Hiervon entfallen auf die Qualifizierung der Rückkehrerinnen und Rückkehrer aus der Asklepios Kliniken Hamburg GmbH: 27.920 TN Tage, 459 Veranstaltungen und 2.767 Veranstaltungstage.

Es gilt, diesen Personenkreis in den nächsten Jahren weiter konsequent in ausfinanzierte Stellen zu bringen. Das Thema „Mobilität und Interner Arbeitsmarkt“ wird in Abschnitt 3 dieses Berichts dargestellt.

3. Im PMB 2008 wurde erstmals das Schwerpunktthema **Demografische Entwicklung der Verwaltung** aufgegriffen. Er ist in Abschnitt **4.** dargestellt. Im aktuellen Bericht werden die weiteren Entwicklungen der FHH zu diesem Thema dargestellt. Da sich auch hier – wie an früherer Stelle bereits ausgeführt (PMB 2006 zum Thema Mobilität und Interner Arbeitsmarkt), Veränderungen eher über mehrere Jahre hinziehen und nicht in Jahresfolge deutlich erkennbar werden, beschränkt sich der Bericht auf einen Fortschrittsbericht zu bereits erwähnten Projekten und die Darstellung neuer Aktivitäten der Behörden und Ämter.

4. Als neuer thematischer Schwerpunkt wird in diesem Jahr das Thema **Interkulturelle Öffnung der hamburgischen Verwaltung als Teil des ganzheitlichen strategischen Personalmanagement** in Abschnitt **5.** aufgenommen.
   Im Personalberichtswesen waren bereits bisher einige zentrale Themen des Diversity-Managements enthalten, insbesondere das Thema Gleichstellung (alle drei Jahre im Rahmen des Erfahrungsberichts zum Gleichstellungsgesetz, Demografie). Aktivitäten zum Thema Migration waren bislang nachrichtlich aufgeführt (vgl. PMB 2008, S.2), nicht jedoch im Rahmen eines strategischen Schwerpunkts grundlegend erarbeitet. Im Rahmen des Strategieentwicklungsprozesses im Jahr 2008 und vor dem Hintergrund der steigenden Bedeutung des Themas wurde nun der Auftrag des Staatsrätekollegiums zur Umsetzung dieses neuen Schwerpunkts formuliert. Zunächst werden erste Handlungsschwerpunkte für das kommende Jahr beschrieben.

5. Die **Personalbedarfsplanung** (PBP) wird seit dem PMB 2004 nach Berufsgruppen differenziert in einer einheitlichen Form und mit einem einheitlichen Planungshorizont von acht Jahren dargestellt. Die Planungshoheit verbleibt dabei in den Behörden und Ämtern. Die Ergebnisse sind in Abschnitt **6.** ausgeführt.

2 Schwerpunktthema Betriebliche Gesundheitsförderung

„Betriebliche Gesundheitsförderung (BGF) ist die soziale Ausgestaltung im Sinne einer modernen Personalmanagementstrategie mit dem Ziel, die Gesundheit und damit die Leistungsfähigkeit und -bereitschaft zu erhalten und zu stärken. Gesundheit ist eine wichtige Voraussetzung für leistungsfähige, motivierte und zufriedene Beschäftigte. BGF liegt im wohlverstandenen Interesse der Beschäftigten und ist zugleich Ausdruck von Wertschätzung gegenüber den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.“[8]
Dieser grundsätzlichen Leitlinie folgend sollen die Beschäftigten der FHH durch verschiedene Instrumente der BGF einen konkreten positiven Nutzen erfahren. Ein wichtiger Meilenstein wurde am 17. Juli 2008 mit der Unterzeichnung der Vereinbarung nach § 94 HmbPersVG zur BGF in der hamburgischen Verwaltung erreicht. Diese abgeschlossene Prozessvereinbarung setzt den Rahmen für die Verhandlung konkreter Umsetzungsschritte. Als erste Bausteine sollen Regelungen zum Umgang mit Gefährdungsbeurteilungen sowie – ergänzend zu dem bereits gemeinsam erarbeiteten Leitfaden[9] – zum Betrieblichen Eingliederungsmanagement (BEM) vereinbart werden.

Im Personal**management**bericht 2008 wurde vor allem das Thema BEM mit den Ergebnissen einer umfassenden Abfrage dargestellt. Auf diesen Ergebnissen aufbauend werden in Abschnitt 2.1. aktuelle Entwicklungen im Prozess der Umsetzung des BEM vorgestellt. Unter der Überschrift „Sicherheit und Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz“ hat das Thema Gefährdungsbeurteilungen als prioritärer Bestandteil der Prozessvereinbarung im Jahr 2008 neue Fahrt aufgenommen (Abschnitt 2.2.). Desweiteren wurden mit dem Projekt Gesundheitscoaching (Abschnitt 2.3.), der Entwicklung eines Gesundheitsportals im Intranet (2.4.) und der Neujustierung beim Thema Betriebssport (2.5.) weitere wichtige Impulse für die Gesundheitsförderung auf den Weg gebracht. Die Ermittlung von krankheitsbedingten Fehlzeiten (2.6) ist nach wie vor eine wesentliche Grundlage zur Ableitung von konkreten Handlungsansätzen innerhalb der BGF.
Neben den hier im Bericht vorgestellten Themen im Rahmen der BGF finden in den Behörden und Ämtern darüber hinaus vielfältige und umfangreiche Aktivitäten (z.B. Gesundheitstage, Teamcoaching, Bewegungs- und Sportangebote etc.) statt.

2.2 Betriebliches Eingliederungsmanagement gem. § 84 Abs. 2 SGB IX

Das BEM nach § 84 Abs. 2 SGB IX spielt für die Gesunderhaltung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eine wesentliche Rolle. Das BEM-Verfahren soll ermitteln, wie die Arbeitsunfähigkeit überwunden werden kann und damit die Fehlzeiten verringert werden können. Weiterhin sollen Hilfen und Leistungen angeboten werden, die einer erneuten Arbeitsunfähigkeit vorbeugen (Prävention). Nicht zuletzt geht es darum, wie der Arbeitsplatz erhalten, die Fähigkeiten der Beschäftigten weiter gut genutzt und eine erhöhte Einsatzfähigkeit und Produktivität sichergestellt werden können. Erste Erfahrungen aus der Praxis haben gezeigt, dass die Akzeptanz des BEM bei den Beschäftigten nur durch intensive Aufklärung, Transparenz und Information gewonnen werden kann. Hier ist besonders darauf hinzuweisen, dass das BEM ein freiwilliges Angebot des Arbeitgebers ist, bei dem der Präventionscharakter im Vordergrund steht. Vor diesem Hintergrund ist und bleibt das BEM ein zentrales Handlungsfeld der BGF.

Die Abfragen zum BEM für den Personal**management**bericht 2008 haben ergeben, dass es mittlerweile nahezu flächendeckend in den Behörden und Ämtern eingeführt worden ist.[10] Auf diesen Erkenntnissen aufbauend lagen die Schwerpunkte im Jahr 2008 auf der Weiterentwicklung des Verfahrens, sowie der Schulung der Vorgesetzten und Erstansprechpersonen.

[8] Vgl. Vereinbarung nach §94 HmbPersVG zur BGF in der hamburgischen Verwaltung
[9] Sowohl im Internet (www.hamburg.de) als auch im Intranet ist der Leitfaden unter der Stichwortsuche „Leitfaden-BEM“ zu finden.
[10] siehe Personal**management**bericht 2008, S. 6 ff

Einen besonderen Meilenstein markierte die am 17. Juli 2008 unterzeichnete Vereinbarung nach § 94 HmbPersVG zur BGF (2). Bei der Verständigung auf gemeinsame Verfahrensregeln sollen die Besonderheiten der Behörden und Ämter soweit wie möglich bestehen bleiben. Demgegenüber bieten verlässliche und behörden- und ämterübergreifende Abläufe den Beschäftigten – gerade vor dem Hintergrund steigender Mobilität – Verfahrenssicherheit. Hier gilt es eine möglichst ausbalancierte Lösung zwischen gemeinsamen Standards und individuellen Lösungen zu erarbeiten. Einige Behörden und Ämter können bereits gute Erfolge mit ihrem Konzept zur Umsetzung des BEM verzeichnen. Der Austausch über Best-Practice-Lösungen könnte hier helfen, gemeinsame Verfahrensschritte hin zu verbindlichen Standards zu entwickeln.

Beim BEM ist die Erhebung von Kennzahlen besonders wichtig, da sich dadurch Erfolge oder Misserfolge der getroffenen Maßnahmen sowie der Prozessabläufe nachvollziehen lassen und das Verfahren weiterentwickelt werden kann. Bei der neu zu verhandelnden Vereinbarung sollen daher vor allem die Grundsätze der Evaluation unter Berücksichtigung der individuellen Gegebenheiten der Behörden und Ämter festgehalten werden.

Das Thema „Gesundheit“ ist andererseits derart komplex und meist mit Wahrung von personenbezogenen Daten verbunden, dass vieles dafür spricht auch durch eine Evaluierung keine verlässliche Aussagen zu allgemeinen kausalen Beziehungen zwischen Maßnahmen und ihren Effekten zu erhalten. Es kommt vielmehr auf die Ermittlung von Erfolgen im Einzelfall an. Obwohl somit eine Einzelfallbetrachtung wünschenswert wäre, ist sie aufgrund unterschiedlicher Bedingungen und vorhandener Ressourcen innerhalb der Behörden und Ämter nicht immer möglich. Die neu zu verhandelnde Vereinbarung soll hier den notwendigen Spielraum bieten, die jeweiligen behörden- und ämterspezifischen Gegebenheiten zu berücksichtigen.

2.3 Gefährdungsbeurteilungen

Geprägt vom Wandel der Industriegesellschaft zur Informations- und Wissensgesellschaft erlebt das Thema Gefährdungsbeurteilung derzeit einen regelrechten Aufschwung. Geänderte Anforderungen der Arbeitswelt, wie steigender Leistungsdruck bedingen eine Neuorientierung, die vor allem auch psychische Belastungen mit einschließt. Mittelbares Ziel von Gefährdungsbeurteilungen ist die Gestaltung von Arbeitsplätzen und Arbeitsabläufen, die den Kompetenzen und Bedürfnissen der Beschäftigten Rechnung tragen.

Die Gefährdungsbeurteilungen sind im Arbeitsschutzgesetz[11] verankert, das alle Arbeitgeber verpflichtet, die Gefährdungen des Arbeitsplatzes einzuschätzen. Darauf aufbauend ist zu ermitteln, welche Arbeitsschutzmaßnahmen erforderlich sind. Wie der Arbeitgeber die Beurteilung vorzunehmen hat, regelt das Gesetz nicht.

Eine differenzierte und individuelle Betrachtung der vom Arbeitsumfeld ausgehenden Beanspruchung ist in diesem Zusammenhang besonders wichtig. Jede Tätigkeit ist mit einer mehr oder weniger stark ausgeprägten Beanspruchung verbunden. Entscheidend ist, wie sich die jeweiligen Belastungen auf die Beschäftigten auswirken. Eine Belastungssituation kann für den einen herausfordernd und motivierend wirken, für den anderen stressend und demotivierend. Daher ist die Anpassung von Arbeitsplätzen und Arbeitsabläufen an die physische und psychische Leistungsfähigkeit der Beschäftigten besonders wichtig. Im Sinne eines ganzheitlichen Arbeitsschutzes sind physische und psychische Einflussfaktoren gleichermaßen zu analysieren.

Von diesen Leitgedanken getragen liegt der Fokus in der Praxis auf der konkreten Ausgestaltung der Gefährdungsbeurteilungen als weiterer Baustein der BGF (D2). Ziel bei den Verhandlungen mit den Spitzenorganisationen der Gewerkschaften und Berufsverbänden ist die Verständigung auf ei-

[11] Vgl. §§ 5,6 Arbeitsschutzgesetz (ArbSchG)

nen Prozess, der die einzelnen Schritte der Gefährdungsbeurteilung (Vorbereitung, Durchführung der Analyse, Ableitung von Maßnahmen, Umsetzung von Maßnahmen, Erfolgskontrolle) konkretisiert und für die Behörden und Ämter einen einheitlichen Rahmen bietet.

Ende 2008 begann im Personalamt die Erprobung eines IT-gestützten Instruments zur Ermittlung von Gefährdungen aller Arbeitsplätze der beteiligten „Pilotreferate". Nach Abschluss dieser Pilotierung im Jahr 2009 entscheidet sich, ob und wie dieses Instrument auch in anderen Behörden und Ämtern sinnvoll eingesetzt werden kann. Parallel hierzu werden Handlungsansätze zur Analyse psychischer Belastungsfaktoren erarbeitet.

2.4 Gesundheitscoaching als Instrument der Betrieblichen Gesundheitsförderung

Beim Gesundheitscoaching werden konkrete und individuelle Maßnahmen angeboten, die den Kolleginnen und Kollegen helfen, gesund zu bleiben, schneller wieder zu gesunden oder zu lernen, besser mit ihrer Krankheit im Arbeitsalltag umzugehen.

Im September 2008 wurde das Projekt Gesundheitscoaching ins Leben gerufen. Hintergrund ist die Erkenntnis, dass sich die BGF derzeit aus Kapazitäts- und Kostengründen vorwiegend auf die Realisierung von gesetzlich oder selbst vorgeschriebenen Pflichtaufgaben wie BEM, Suchtberatung usw. konzentriert. „Echte" Präventionsangebote, die den Beschäftigten unmittelbar zugute kommen, können bisher nur vereinzelt angeboten werden. Hier sah das Personalamt die Chance, die in der Rückkehr von „medizinisch" ausgebildeten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern von der Asklepios Kliniken Hamburg GmbH liegt. Organisatorisch angebunden ist das Projekt beim Arbeitsmedizinischen Dienst (AMD).

Das Konzept der Gesundheitscoaches sieht vor, Beschäftigte fachkompetent bei gesundheitsförderlichen Verhaltensänderungen zu beraten und zu begleiten. Hierzu gehören Informationsvermittlung (wie kann ich etwas ändern?), aber auch eine gemeinsame Planung (wie gehe ich vor?) und die Vereinbarung von Zielen und Meilensteinen (was soll erreicht werden?). Im Vordergrund steht die Mobilisierung der eigenen Ressourcen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, um das persönliche gesundheitsorientierte Verhalten zu verbessern.

Zum 01. Oktober 2008 begannen die insgesamt neun Projektmitarbeiterinnen und -mitarbeiter, die Kompetenzen aus gesundheitlichen, bewegungstherapeutischen und pädagogischen Fachrichtungen mitbringen, mit den konzeptionellen Arbeiten. Ende Januar 2009 wurden die Behörden und Ämter über die Angebote des Projektes informiert.
Die Angebote umfassen Beratung und Begleitung bei Ernährungs- und Bewegungsfragen, beim Umgang mit Stress, sowie ein prozesshaftes Coaching. Coaching bedeutet hier Beratung und Begleitung bezogen auf individuelle Gesundheitsfragen innerhalb der Lebens- und Arbeitswelt der Beschäftigten der hamburgischen Verwaltung.

Die Finanzierung des Projekts ist zunächst bis Ende 2010 sichergestellt. Sollte sich das Projekt bewähren, bzw. sich sogar teilweise refinanzieren (z.B. Senkung des Krankenstandes in den Pilotbereichen), soll geprüft werden, ob eine Weiterführung möglich ist. Zur Erfolgsmessung wird seit Beginn des Projekts ein Evaluationskonzept erarbeitet. Die Ergebnisse werden nicht erst zum Ende des Projekts umgesetzt, sondern fließen bereits während der Laufzeit – im Sinne eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses – in das Projekt ein.

2.5 Gesundheitsportal

Im Sinne eines umfassenden Gesundheitsmanagements ist ein einfacher und schneller Zugang zu gesundheitsrelevanten Informationen ein wichtiger Faktor. Gesundheitsportale bieten den Beschäftigten einen ersten niedrig schwelligen Zugang zu verschiedenen Gesundheitsthemen. Dies könnten z.B. Handreichungen zum Thema Stress, Ergonomie, Ernährung sein oder der Kontakt zu den rich-

tigen Ansprechpartnern. In der hamburgischen Verwaltung gibt es bereits eine Reihe von Informationsangeboten rund um das Thema Gesundheit, die teilweise jedoch unstrukturiert und wenig benutzerfreundlich platziert sind. Zielsetzung des Gesundheitsportals ist die Bündelung und die transparente, nutzerfreundliche Aufbereitung und Strukturierung von Informationsangeboten zum Thema Gesundheit. Der Fokus liegt hier auf der gesundheitlichen Prävention, nicht auf dem Thema Wiederherstellung der Gesundheit nach Krankheit.
Zielgruppe sind grundsätzlich alle Beschäftigten, besonders jedoch diejenigen, die etwas für ihre Gesundheit tun wollen oder sich über die BGF in der FHH informieren wollen. Anders als beim Projekt Gesundheitscoaching kommt es hier nicht darauf an, individuelle Lösungen und Hilfestellungen anzubieten, sondern ein breites Spektrum zu vermitteln, mit Hilfe dessen ohne großen Aufwand „Gesundheitspflege“ in den (Berufs-)Alltag eingebaut werden kann.
Die Federführung für die Erstellung eines solchen Gesundheitsportals liegt beim Personalamt. Auch wenn die Abgrenzungen in Einzelfällen nicht immer eindeutig sind, so werden die Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten der Behörden und Ämter für ihre eigenen Gesundheitsseiten im Intranet nicht berührt.
Neben internen Informationsangeboten sollen auch externe Quellen (z.B. Seiwert Institut, VBG gesetzliche Unfallversicherung, etc.) einbezogen werden. Vor einer Veröffentlichung im Gesundheitsportal werden interne sowie externe Inhalte unter Beteiligung des AMD einer kritischen Qualitätskontrolle unterzogen. Aufgenommen werden sollen jedoch nur die Angebote, die **allen** Beschäftigten der hamburgischen Verwaltung zur Verfügung stehen. Grundsätzliche Bestandteile des Gesundheitsportals sind:

- Darstellung der Organisation von BGF in der Hamburgischen Verwaltung
- Dokumente zum Gesundheitsmanagement
- Interne und externe Ansprechpartnerinnen und -partner
- Informationen zu verschiedenen Gesundheitsthemen
    - Ergonomischer Arbeitsplatz
    - Umgang mit Stress
    - Gesunde Ernährung
    - usw.

2.6 Vergleichende Fehlzeitenanalyse Stellungnahmen der Behörden und Ämter zu überdurchschnittlichen Fehlzeiten in relevanten Berufsgruppen

Die „Standards zur Analyse von Fehlzeiten und der daraus folgenden Maßnahmenplanung der Betrieblichen Gesundheitsförderung“ von 2003 bilden nach wie vor die Grundlage für den behörden- und ämterübergreifenden Umgang mit Fehlzeitendaten (siehe dazu auch die Darstellungen in den Personal**management**berichten 2004 bis 2008). Das Zentrum für Personaldienste (ZPD) stellt den Behörden und Ämtern die Fehlzeitendaten zur Verfügung. Für die unterjährige Auswertung und Interpretation dieser Daten sind die Behörden und Ämter verantwortlich. Die vergleichende Fehlzeitenanalyse in den Berufskategorien, die die hamburgische Verwaltung seit 2004 nutzt, ist ein funktionierendes Instrument zur Ressourcensteuerung und Ableitung strategischer Handlungsschwerpunkte für die BGF.

Bereits in den vergangenen Jahren waren die Behörden und Ämter, die in einer oder mehreren Berufskategorien überdurchschnittliche Fehlzeiten aufwiesen, aufgefordert, ihre Erkenntnisse aus der internen Fehlzeitenanalyse anhand eines Fragenkatalogs aufzubereiten. Seit 2005 wurde die Berichtspflicht im Hinblick auf die relative Größe der zu betrachtenden Berufskategorien eingeschränkt, weil nur bei entsprechend großer Personenzahl personalpolitische Ableitungen und Aussagen möglich sind.

Die im Folgenden genannten Fehlzeitenquoten sind die standardisierten Fehlzeitenquoten.[12] Diese beruhen auf den bezahlten krankheitsbedingten Fehlzeiten des statistischen Personalbestandes in einer Vollkräfterechnung. Dieser Behördenvergleich bildet die Grundlage für die Berichterstattung der Behörden und Ämter zur Beeinflussung der krankheitsbedingten Fehlzeiten durch Maßnahmen der BGF (zur Methodik der Fehlzeitenberichterstattung siehe auch Personal**struktur**bericht 2009, Abschnitt C.5).

Eine Berichtspflicht besteht für diejenigen Behörden und Ämter, bei denen in den für sie relevanten Berufskategorien die Fehlzeitenquote über dem Richtwert (+ 1 Prozentpunkt Toleranz) liegt. Auch hier gilt die durchschnittliche Fehlzeitenquote FHH-Gesamt (+ 1 Prozentpunkt Toleranz) als Vergleichsgröße, wenn die Berufskategorie nur in einer Behörde/einem Amt vertreten ist.
In diesem Abschnitt wird über Berufskategorien mit überdurchschnittlichen Fehlzeiten berichtet, die aufgrund ihres hohen Anteils am Personalbestand einer Behörde (mindestens 10 %) relevant sind.

Bezogen auf die Daten des Jahres 2008 fallen unter die Berichtspflicht:

- **Behörde für Inneres** für Berufsfeuerwehrleute
- **Behörde für Inneres** für Polizeivollzugsbedienstete
- **Bezirksamt Hamburg-Mitte** für Bürofach-/Bürohilfskräfte und Leitende/Entscheidende Verwaltungsfachleute **und** Sozialpädagogische Fachkräfte
- **Bezirksamt Hamburg-Nord** für Bürofach-/Bürohilfskräfte
- **Bezirksamt Bergedorf** für Bürofach-/Bürohilfskräfte und Leitende/ Entscheidende Verwaltungsfachleute
- **Behörde für Wirtschaft und Arbeit** für Bürofach-/Bürohilfskräfte
- **Bezirksamt Wandsbek** für Leitende/Entscheidende Verwaltungsfachleute
- **Bezirksamt Altona** für Sozialpädagogische Fachkräfte
- **Justizbehörde** für Vollstreckungs-/Vollzugspersonal

(1) Behörde für Inneres für Berufsfeuerwehrleute
Die Berufsgruppe der Berufsfeuerwehrleute hat einen Anteil von 17,1 % am Personalkörper der gesamten Behörde für Inneres. Bei einem Personalbestand von 2.092 Vollzeiteinsatzkräften (statistischer Personalbestand – Einzelpläne) lag die standardisierte Fehlzeitenquote der Feuerwehr in 2008 bei 10,4 % und wiederum deutlich über der standardisierten Fehlzeitenquote FHH-Gesamt von 6,4 %. Der Anstieg entspricht mit 0,2 % der Entwicklung in der hamburgischen Verwaltung insgesamt.
Es wird darauf hingewiesen, dass im Feuerwehreinsatzdienst sowohl hohe körperliche als auch gefahrengeneigte Tätigkeiten vorliegen und dies in Teilen ursächlich für eine erhöhte Fehlzeitenquote ist.

Die Feuerwehr geht davon aus, dass mit der zum 01. Januar 2009 vorgenommenen erneuten Modifikation des Dienstplanmodells ein wesentlicher Schritt zur Reduzierung der Belastungen gemacht wurde, der sich positiv auf die Entwicklung der Fehlzeitenquote auswirken wird.

Darüber hinaus führt die Feuerwehr die in den letzten Personalberichten beschriebenen Maßnahmen zur betrieblichen Gesundheitsförderung

- möglichst frühe Wiedereingliederung in den Arbeitsprozess bei Erkrankungen, bei denen eine Tätigkeit außerhalb des Einsatzdienstes möglich ist,
- konsequente Ausrichtung der Aus- und Fortbildung der Sportübungsleiter auf die Bereiche der allgemeinen Grundlagenausdauer und der Rumpfkraft (Dienstsport),
- Schulungen zum Umgang mit Suchtproblemen in der Arbeitswelt,

[12] Die standardisierten Fehlzeitenquoten stellen um Einflüsse unterschiedlicher Altersstrukturen und Schwerbehindertenzahlen bereinigte Anteile der bezahlten, krankheitsbedingten Fehlzeiten an der jeweiligen Sollarbeitszeit dar. Bedingt durch die Standardisierung bilden sie nicht den tatsächlichen Arbeitszeitausfall der Behörden ab.

- Angebote zur Raucher-Entwöhnung,

fort.

Im Rahmen der Projektarbeit für ein zentrales, ganzheitliches Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) soll die Gesundheit gestärkt, die Arbeitszufriedenheit erhöht sowie die Fehlzeitenquote und die vorzeitigen Dienstunfähigkeiten reduziert werden. Für die Beschäftigten ist eine Zielsetzung, Handlungsspielräume für ein persönliches Gesundheitsverhalten zu erreichen. Dazu zählen die Entwicklung einer offenen Kommunikation und Partizipation bei der gesundheitsgerechten Entwicklung des Arbeitsplatzes.

(2) Behörde für Inneres für Polizeivollzugsdienste

Die Berufsgruppe der Polizeivollzugsbediensteten hat einen Anteil von 66,8 % am Personalkörper der gesamten Behörde für Inneres. Bei einem Personalbestand von 8.187 Beschäftigten im Polizeivollzugsdienst (statistischer Personalbestand - Einzelpläne) lag die standardisierte Fehlzeitenquote dieser Berufskategorie 2008 bei 7,5 % und damit weiterhin über der standardisierten Fehlzeitenquote FHH-Gesamt von 6,4 %.
Im Mittelpunkt der Aktivitäten zur Reduzierung der Fehlzeiten steht unverändert die konsequente Umsetzung der „Dienstanweisung für den Dienstsport der Polizeivollzugsbeamtinnen und -beamten". Daneben werden Beratungsangebote, Raucherentwöhnungsseminare oder Entspannungsanleitungen – um nur einige zu nennen – regelmäßig von den Bediensteten angenommen. Weiterhin ist beabsichtigt, in diesem Jahr im Rahmen der Betrieblichen Gesundheitsförderung zu einem noch festzulegenden Thema einen Gesundheitstag durchzuführen.

(3) Bezirksamt Hamburg-Mitte für Bürofach- / Bürohilfskräfte und Leitende / Entscheidende Verwaltungsfachleute und sozialpädagogische Fachkräfte

Die Bürofach- / Bürohilfskräfte (491 Beschäftigte) haben einen Anteil von 32,5 %, die Leitenden / Entscheidenden Verwaltungsfachleute (303 Beschäftigte) von 20,1 % und die sozialpädagogischen Fachleute (255 Beschäftigte) haben einen Anteil von 17,7 % am gesamten Personalbestand (1.509) des Bezirksamtes Hamburg-Mitte.

Bürofach- / Bürohilfskräfte und Leitende / Entscheidende Verwaltungsfachleute sind in allen Fachbereichen des Bezirksamtes vertreten. Der Erfolg struktureller Maßnahmen ist dadurch erschwert. Hier ist das Bezirksamt eher auf die Wirksamkeit sowie Nutzung des BEM angewiesen.
Das Bezirksamt hatte seit Ende 2007 erstmalig wieder – auch langjährig vakant gehaltene Stellen nachbesetzt und damit begonnen, die stark ausgedünnte Personaldecke wieder aufzubauen. Eine günstige Entwicklung auf die angespannte Personalsituation wird erwartet. Außerdem werden Maßnahmen zur Mitarbeiterbindung entwickelt, die die hohe Zusatzfluktuation mindern sollen.
Die Veränderungsprozesse – wie Zentralisierung aufgrund der Verwaltungsreform und Zuständigkeitsveränderungen durch die Gebietsreform – haben enorme Belastungen bei den Betroffenen sowie in den integrierenden Organisationseinheiten durch Umzugsnotwendigkeiten verursacht, die ohne Zweifel ihren Niederschlag im Krankenstand gefunden haben. Insofern wird das Bezirksamt Hamburg-Mitte die weitere Entwicklung verstärkt beobachten und mit gezielten Angeboten an die belasteten Bereiche zur weiteren Förderung der Integration und Teamentwicklung herantreten.

Das Bezirksamt Hamburg-Mitte ist auch für die Berufsgruppe der sozialpädagogischen Fachkräfte mit einer Fehlzeitenquote von 6,6 % (Richtwert 5,6 %) berichtspflichtig. Die Berufsgruppe ist mit einem Anteil von ca. 90 % bei den Allgemeinen Sozialen Diensten (ASD) vertreten. Neben der hohen Fehlzeitenquote leidet das Bezirksamt seit den letzten Jahren an einer hohen Fluktuation in den ASD-Dienststellen. Langwierige Stellenbesetzungsverfahren verlängerten die Zeitspanne der Kapazitätsverluste bis zur Nachbesetzung. Die Anstrengungen zur vermehrten Einarbeitung neuer Fachkräfte führen zweifellos zu Entkräftungen, die im Zusammenhang mit der hohen Kindeswohl-Verantwortung die beeinträchtigende Wirkung auf die Gesundheit verstärken. Verschlimmernd kommt eine auffällige Fluktuation neueingestellter Fachkräfte im ersten Beschäftigungsjahr hinzu.

Das Bezirksamt ist dieser Not im Rahmen seiner Möglichkeiten mit den Maßnahmen begegnet, um den Personalbestand zu verstärken. Die zusätzlichen personalpolitischen Entscheidungen der Behörde für Soziales, Familie, Gesundheit und Verbraucherschutz (BSG) zur Inanspruchnahme des Effektivitätsfonds lassen nunmehr auf eine günstigere Arbeitslage hoffen. Der in diesem Zusammenhang neu entwickelte Stellenverteilungsschlüssel mit Berücksichtigung von sozialspezifischen Indikatoren hat die besondere Bedarfslage der Allgemeinen Sozialen Dienste (ASD) des Bezirksamtes Hamburg-Mitte deutlich gemacht, denn nunmehr erfolgte eine Stellenzuteilung von 9 der insgesamt 30 Stellen für dieses Bezirksamt. Zudem werden generelle fachstrategische Veränderungsprozesse für den ASD durch die BSG mit fachlichen Fortbildungsreihen begleitet.
Durch den geplanten Einsatz der AMD-Gesundheitscoaches im Bezirksamt, die zunehmende Akzeptanz des BEM, die Arbeit des Arbeitskreises „Psychische Gesundheit am Arbeitsplatz“ und die noch laufenden Teamentwicklungen wird in 2009 eine Beruhigung der gesamten Arbeitssituation mit Auswirkung auf die Fehlzeitenquote erwartet.

(4) Bezirksamt Hamburg-Nord für Bürofach- / Bürohilfskräfte

Das Bezirksamt Hamburg-Nord ist für das Jahr 2008 für die Berufskategorie Bürofach- / Bürohilfskräfte mit einer Fehlzeitenquote von 8,6 % berichtspflichtig. Der Anteil dieser Berufskategorie am gesamten Personalbestand beträgt 29,6 % mit insgesamt 319 Personen. Bei den Fehlzeiten handelt es sich zum Teil um Langzeiterkrankungen. Hier führt das Bezirksamt Hamburg-Nord auf der gesetzlichen Grundlage des § 84 SGB IX BEM-Verfahren durch.
Darüber hinaus gibt es eine Reihe von Gesundheitsfördermaßnahmen (u. a. Fit am Bildschirm, Selbstbehauptungstraining, Grippeschutzimpfung).
Ab März 2009 startet in Kooperation mit dem AMD-Projekt die Kampagne “Gesundheits-Coaching“.
Weitere Gesundheitsfördermaßnahmen sind im Jahr 2009 geplant: z. B. Seminar „Burn-Out erkennen und vermeiden“, Führungskräfte-Seminar zum „Umgang mit psychisch erkrankten Mitarbeitern“.
Darüber hinaus werden gezielt Teamentwicklungs- und Einzelcoaching-Maßnahmen durchgeführt.

(5) Bezirksamt Bergedorf für Bürofach- / Bürohilfskräfte und Leitende / Entscheidende Verwaltungsfachleute

Im Bezirksamt Bergedorf sind 165 Bürofach- und Bürohilfskräfte tätig, das entspricht einem Anteil von 31,1 % am Gesamtpersonalbestand. Es arbeiten 104 Leitende und Entscheidende Verwaltungsfachkräfte im Bezirksamt Bergedorf. Das entspricht einem Anteil von 19,6 %.
Genau wie im Vorjahr ergibt sich die im Vergleich zum „Hamburgwert“ erhöhte Fehlzeit durch einen großen Anteil an Langzeiterkrankten. Statistisch lässt sich das folgendermaßen abbilden: 30,9 % aller Langzeiterkrankten sind der Berufskategorie der Bürofach- und Bürohilfskräfte zuzuordnen und 17,3 % der Langzeiterkrankten gehören zur Berufskategorie der Leitenden und Entscheidenden Verwaltungsfachleute. Diese beiden Berufskategorien machen fast die Hälfte aller Langzeiterkrankten aus. Nach Aussage der Erkrankten im Rahmen des BEM gibt es nur in ca. 27 % dieser Fälle betrieblich beeinflussbare Gründe für die Fehlzeiten. Daher ist nur ein bedingter Einfluss auf die Fehlzeiten der Langzeiterkrankten möglich. Wie schon im Vorjahr beschrieben verteilen sich diese beiden Berufskategorien auf alle Fachbereiche innerhalb des Bezirksamtes. Im Hinblick auf die Leitungskräfte etabliert sich mehr und mehr das Coaching, welches zwei Effekte haben soll: das Führungsverhalten auch im Hinblick auf gesundheitsförderliches Führen zu optimieren und die Führungskraft in ihrer Arbeit zu entlasten. Beides kann zum Rückgang von Fehlzeiten führen. Teamentwicklungen haben weiterhin einen festen Platz im Gesundheitsmanagement des Bezirksamtes Bergedorf. Kleinere Aktionen stellen monatliche Gesundheitstipps per e-mail und regelmäßige Ohrakupunktur dar.

Um die Fehlzeiten innerhalb des Bezirksamtes, die sich konkret aus betrieblich beeinflussbaren Faktoren ergeben, noch mehr zu vermeiden, soll eine Zusammenarbeit mit dem Projekt Gesundheitscoaching des Personalamtes erfolgen. Hier geht es vor allem um die Begleitung in Veränderungsprozessen und Konfliktsituationen. Das Bezirksamt hat dort bereits um Unterstützung gebeten.

(6) Behörde für Wirtschaft und Arbeit für Bürofach- und Bürohilfskräfte

In dieser Berufskategorie sind insgesamt 77 Personen beschäftigt. Dies entspricht einem Anteil von 17,5 % des statistischen Personalbestandes (439 Beschäftigte). Die Fehlzeitenquote liegt bei 8,5 % und damit 1,1 über der durchschnittlichen Fehlzeitenquote FHH-gesamt (7,4 %).
Die Behörde für Wirtschaft und Arbeit (BWA) bietet dieser Berufsgruppe wie allen ihren Beschäftigten gesundheitsfördernde Maßnahmen (Bewegungspausen, Suchtprävention, Betriebshilfesystem, Gesundheitstag) an.
Die Fehlzeitenquote ist vor allem auf fünf langzeiterkrankte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zurückzuführen. Diese Beschäftigten werden nicht unbedingt erst nach ihrer Rückkehr durch das BEM betreut. Maßnahmen der Wiedereingliederung mit reduzierter Stundenzahl werden ausnahmslos befürwortet und durchgeführt.

(7) Bezirksamt Wandsbek für Leitende/Entscheidende Verwaltungsfachleute

Die standardisierte Fehlzeitenquote für diese Berufskategorie liegt im Bezirksamt Wandsbek bei 5,9 % (Richtwert 4,5 %).
Das Bezirksamt Wandsbek beschäftigt 237 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in dieser Berufskategorie. Das entspricht einem Anteil von 18,2 % des statistischen Personalbestandes.
Die Berufskategorie der Leitenden und Entscheidenden Verwaltungsfachleute erstreckt sich über den gesamten Tätigkeitsbereich des Bezirksamtes Wandsbek. Die Analyse der Fehlzeitendaten dieser Berufskategorie für 2007 hat ergeben, dass 76,4 % der AU-Fälle eine Krankheitsdauer von 1-3 Tagen haben (ca. 24,7 % der AU-Tage).
Gleichzeitig wurde ermittelt, dass 30,5 % der Krankheitstage durch 1,8 % der AU-Fälle mit einer Dauer von mehr als 30 Tagen verursacht wurden. Das belegt, dass ein großer Teil der Fehlzeiten von einem kleinen Teil der Belegschaft verursacht wird, die sich nicht in einem Bereich konzentrieren, aber durchaus auch in Publikumsdienststellen tätig sind.
Die hohe Fehlzeitenquote der Berichtszielgruppe beruht auf einer größeren Anzahl von Erkrankungen, die ausschließlich auf den Einzelfall bezogen begleitet werden können. Durch die Einführung des BEM-Verfahrens im Februar 2008 konnte die standardisierte Fehlzeitenquote im Vergleich zum Vorjahr bereits erheblich gesenkt werden.

Weitere Ziele des Bezirksamtes sind:

- Festigung und weiterhin erfolgreiche Durchführung des BEM-Verfahrens im Bezirksamt Wandsbek.
- Durchführung diverser Schulungen für Führungskräfte, die auch dieser Berufsgruppe zugute kommen sollen.
- Durchführung eines Gesundheitstages für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Bezirksamtes.

(8) Bezirksamt Altona für Sozialpädagogische Fachkräfte

Die Berufskategorie „Sozialpädagogische Fachkräfte“ haben einen Anteil von 17,7 % (192 Personen) am gesamten Personalbestand (1.084 Beschäftigte) des Bezirksamtes Altona. Die Fehlzeitenquote dieser Berufskategorie liegt bei 7,1 %.
Durch das seit 2006 eingeführte BEM-Verfahren findet eine intensivere Betreuung der Betroffenen statt und damit einhergehend, eine bessere Integration von langzeiterkrankten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Durch Hinweise aus den BEM-Gesprächen konnten in einzelnen Fällen Arbeitsabläufe und Arbeitsplatzgestaltungen so verändert werden, dass Folgeerkrankungen reduziert wurden.
Die Angebote der kommunalen Gesundheitsförderung „Altonaer Gesundheitsgespräche“ für Bürger und Bürgerinnen des Bezirks zu aktuellen Gesundheitsthemen bestehen seit 2003. Diese Angebote des Gesundheitsamtes stehen auch den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern des Bezirksamtes zur Verfügung und werden entsprechend hausintern beworben.

Seit 1995 gibt es im Bezirksamt die jährlichen „Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräche“ mit einer beachtlichen Teilnehmer-Quote in dieser Beschäftigtengruppe. Sie thematisieren auch die aktive Gestaltung des Arbeitsumfeldes.

Als weitere Aktivität ist die Stärkung der BGF durch Schaffung und Besetzung der Stelle „Gesundheitsförderung und Sozialberatung“ im Personalservice geplant. In diesem Rahmen ist eine Intensivierung der Zusammenarbeit mit den von hohen Fehlzeiten betroffenen Bereichen (Einzelgespräche mit den Führungskräften und der Abteilung) sowie die Durchführung von Gesundheitszirkeln für Führungskräfte im sozialpädagogischen Bereich geplant, um auch bei den Vorgesetzten ein Problembewusstsein zu schaffen und Lösungsansätze zu erarbeiten.

Weiterhin werden die dezentralen Angebote zur BGF (z.B. aktive Pause, Entspannung, Yoga-Kurse, etc.) verstärkt. Unterstützend sollen Hinweise auf allgemeine, aber auch für die Berufsgruppe der sozialpädagogischen Fachkräfte spezifische Fortbildungen erfolgen. Einzelne Angebote der beruflichen Weiterentwicklung könnten die subjektive Motivation steigern und den Beschäftigten neue Karrierechancen eröffnen oder aber die fachlichen Interessen unterstützen. Entsprechende Angebote des „ Sozialpädagogischen Fortbildungszentrums (Südring)“ und des „ZAF“ gibt es bereits. Diese werden den Beschäftigten über die Führungskräfte gezielt angeboten

(9) Justizbehörde für Vollstreckungs-/Vollzugspersonal

Die Berufskategorie Vollstreckungs- und Vollzugspersonal gibt es nur im Strafvollzug mit der Laufbahn des mittleren allgemeinen Vollzugsdienstes. Der Anteil am gesamten Personalbestand beträgt 22,8 % (1.182 Beschäftigte). Die Fehlzeitenquote für diese Berufsgruppe liegt bei 13 %.

Die sogenannten „Langschichten“ wurden nicht weiter eingerichtet, da aus Sicht des AMD sich zunehmend zeigt, dass die Schichtformen in den hamburgischen Justizvollzugsanstalten (Zwei- und Drei-Schichtsystem) mit unterschiedlich ausgeprägter Dauer der Schichten zu gesundheitlichen Beeinträchtigungen bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern führt.

Weitere Gesundheitstage werden aufgrund der mangelnden Resonanz nicht mehr durchgeführt. Bemerkenswert ist, dass 18,8 % (absolut 221) der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dieser Berufskategorie nur mit Einschränkungen in den Laufbahnaufgaben einsetzbar sind. Die Einschränkungen richten sich im Wesentlichen auf Einsatz nur am Tage, nicht am Wochenende, nur auf bestimmten Dienstposten, ohne Gefangenenkontakt bzw. ohne Anwendung unmittelbaren Zwanges. Die Gründe für die meistens vom Personalärztlichen Dienst (PÄD) festgestellten Einschränkungen der Dienstverrichtung liegen überwiegend auf orthopädischem oder psychosomatischem Fachgebiet. Eine „Altersproblematik“ liegt jedenfalls nicht vor, da nur 87 dieser Beamtinnen bzw. Beamte älter als 50 Jahre alt sind.
Da insgesamt feststellbar ist, dass die für die Dienstausübung erforderliche Fitness gerade bei jüngeren Beamtinnen und Beamten nicht wie erforderlich ausgeprägt ist, wird seit 2008 die Eignungsfeststellung der Bewerberinnen und Bewerber für eine Einstellung in den Vorbereitungsdienst für die Laufbahn des mittleren allgemeinen Vollzugsdienstes auch durch einen Sporttest ermittelt.
Aus diesem Grunde soll neben der Fortführung der bestehenden Angebote zur BGF das Sportangebot für Strafvollzugsbedienstete im Rahmen von Betriebssport abermals erweitert werden.

Bis Ende des Jahres sollen die bestehenden unterschiedlichen Schichtsysteme in allen hamburgischen Justizvollzugsanstalten unter Beteiligung des AMD nach neuesten wissenschaftlichen Erkenntnissen möglichst nahezu einheitlich gestaltet werden.
Hierzu wird unter Beteiligung des AMD und des Personalamtes aktuell ein Konzept entwickelt mit dem Ziel, einmal in der Woche in jeder der 6 hamburgischen Vollzugsanstalten ein Gesundheitscoaching für alle schichtdienstleistenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter anbieten zu können, um so den Veränderungsprozess professionell zu flankieren.

Zusätzlich zu dem Instrument des BEM wird ab Mai 2009 eine psychologische Fachkraft den Wiedereingliederungsprozess von Langzeiterkrankten Beamtinnen und Beamten zur Vermeidung von Dienstunfähigkeit begleiten.

2.7 Weitere Aktivitäten der Betrieblichen Gesundheitsförderung

„Sich regen bringt Segen“ – unter dieser Überschrift findet man auf den Intranetseiten des Personalamtes Großkundenkonditionen[13] von Anbietern aus dem Bereich Fitness und Gesunderhaltung. Die vereinbarten Konditionen gelten für alle aktiven Beschäftigten der Kernverwaltung einschließlich Landesbetriebe. Eine Abfrage bei den Anbietern Ende 2008 zeigte eine positive Resonanz. So trainieren zurzeit über 1.600 Beschäftigte zu den vergünstigten Konditionen. Insgesamt können die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zwischen elf verschiedenen Anbietern wählen. Zahlreiche Anfragen und Rückmeldungen der Kolleginnen und Kollegen unterstreichen den Erfolg dieses Angebots. Durch diese positive Resonanz und die gute Zusammenarbeit konnten die bestehenden Kooperationen überwiegend unverändert verlängert werden.

Wem Fitnessstudios zu unpersönlich sind, der hat die Möglichkeit im Rahmen von Betriebssportgruppen zusammen mit Kolleginnen und Kollegen Sport zu treiben. Das Thema Betriebssport ist dabei aus zwei Perspektiven wichtig. Aus der Sicht des Arbeitgebers und Dienstherrn wird der Nutzen vor allem vor dem Hintergrund der BGF gesehen. Betriebssport soll dazu beitragen, die Gesundheit und Leistungsfähigkeit der Beschäftigten zu erhalten und zu fördern. Im Vordergrund der sportlichen Betätigung steht der Ausgleich zur körperlichen sowie geistigen Belastung der beruflichen Tätigkeit. Ein weiterer Aspekt ist die Förderung des sozialen Zusammenhalts in der Gruppe. Ein wesentliches Unterscheidungsmerkmal zu übrigen Sportvereinen besteht im kollegialen Sporttreiben. Das gemeinsame Trainieren mit den Kollegen und Kolleginnen kann sich positiv auf das Arbeitsklima sowie die Mitarbeitermotivation auswirken. Aus Sicht der Beschäftigten stehen in der Regel der Spaß und die sportliche Betätigung für das eigene Wohlbefinden im Vordergrund. Eine Abfrage „Betriebssport“ zum Personal**management**bericht 2008 hatte ergeben, dass es insgesamt rund 36 verschiedene Sportangebote und 91 Betriebssportgruppen in der hamburgischen Verwaltung gibt. In den Sportgruppen sind 2.536 Beschäftigte aktiv.[14] Die Abfrage hat weiterhin ergeben, dass es hamburgweit keine einheitliche Struktur des Betriebssports gibt. Unterschiedliche Ansprechpartner und Organisationsformen erschweren den Überblick über die Angebote und Ansprechpartner.
Zukünftig soll das Thema „Betriebssport“ konzeptionell neu strukturiert werden. Hierzu gehören neben der transparenten Darstellung der Versicherungsmöglichkeiten z.B. auch Hinweise über offene Betriebssportgruppen, die für Beschäftigte aller Behörden und Ämter zugänglich sind. Ansprechend gestaltete Informationsmaterialien (z.B. Flyer oder Broschüre) und die Einbindung im geplanten Gesundheitsportal (vgl. 2.4) sollen zudem eine optimale Verbreitung und Bewerbung der Informationen gewährleisten.

2.8 Fazit

Fehlzeitendaten liefern notwendige Aussagen zu Dauer, Häufigkeit und organisationaler Zuordnung von krankheitsbedingten Fehlzeiten und sind daher eine wichtige Bezugsgröße im Rahmen der BGF. Die Behörden und Ämter haben dargestellt, auf welche vielfältigen Ursachen die Fehlzeitenquoten in den jeweiligen Berufskategorien zurückzuführen sein könnten. Die Gründe sind hier sehr unterschiedlich und reichen von einer hohen Anzahl langzeiterkrankter Personen bis hin zu gesundheitsbeeinflussenden organisationalen Rahmenbedingungen. Insgesamt betrachtet zeigen die Rückmeldungen, dass vor allem in das Instrument des BEM hohe Erwartungen gesetzt werden.

[13] Dabei entsteht für die Beschäftigten kein geldwerter Vorteil, da keine Zuschüsse seitens des Arbeitgebers und Dienstherrn gezahlt werden. Die Beschäftigten müssen die Angebote, die sie in Anspruch nehmen selbst finanzieren, profitieren aber von Preisnachlässen und besonderen Angeboten. Diese Praxis ist vergleichbar mit dem Großkundenabo des HVV.
[14] Ausgenommen Lehrkräfte der Behörde für Schule und Berufsbildung.

Ebenso haben einige Behörden und Ämter angekündigt, die Dienstleistungen der Gesundheitscoaches des AMD (vgl. 2.3) in Anspruch nehmen zu wollen. Da gesundheitsfördernde Maßnahmen oftmals nicht unmittelbar wirken, bleibt abzuwarten, ob bzw. wann die skizzierten Maßnahmen zum erhofften Erfolg führen.

Bei der Gesamtbetrachtung des Themas muss betont werden, dass Fehlzeiten nur einen Teil der krankheitsbedingten Produktivitätsverluste ausmachen. Viele Beschäftigte gehen auch dann zur Arbeit, wenn sie krank sind. Diese Personen sind dann zwar physisch anwesend – wirken sich demnach auch nicht auf die Fehlzeiten aus – jedoch meist in ihrer Leistungserbringung eingeschränkt. Ein niedriger Krankenstand bedeutet daher nicht gleichfalls gesunde Beschäftigte. In diesem Zusammenhang ist die Fokussierung auf die gesunden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und die Einbeziehung von Präventionsangeboten (vgl. 2.3 ff) besonders wichtig. Der finanzielle Anreiz zur Förderung von gesundheitsbezogenen Maßnahmen ist im Jahr 2008 durch den Gesetzgeber deutlich erweitert worden. Nach dem Jahressteuergesetz[15] sind Maßnahmen des Arbeitgebers zur Gesundheitsförderung bis zu einer Höhe von 500 € pro Beschäftigtem und Jahr steuerbefreit. Unter die Maßnahmen fallen zum Beispiel Seminare oder Gesundheitstage die Themen wie gesundheitsgerechte Mitarbeiterführung, Stress und Stressauswirkungen, psychosoziale Belastung, Ernährung, Bewegung, Übergewicht und Suchtmittelkonsum als Schwerpunkt haben. Die Steuerbefreiung gilt rückwirkend auch für Maßnahmen die bereits im Jahr 2008 durchgeführt wurden.

[15] Vgl. Bundesgesetzblatt (BGBl), 2008 Teil I Nr. 63 und §3 Nr. 34 EStG (BGBl.I S.451)

3 Mobilität und interner Arbeitsmarkt

Das Thema Mobilität und interner Arbeitsmarkt hat sich in den vergangenen Jahren zunehmend zu einem Schwerpunkt der Behörden und Ämter entwickelt. Das im Jahre 2002 vom Senat eingesetzte Projekt Interner Arbeitsmarkt (PIA) unterstützt die Mobilität innerhalb des internen Arbeitsmarktes, indem es beispielsweise die personalwirtschaftliche Umsetzung von Strukturveränderungen in entscheidender Weise begleitet und die von den Veränderungen betroffenen Beschäftigten in neue Aufgabenfelder vermittelt (strukturelle Mobilität). Ebenso unterstützt PIA seit seiner Einsetzung Beschäftigte, die sich aus eigenem Antrieb verändern möchten (individuelle Mobilität).

Eine völlig neue Facette erhielt das Thema Mobilität durch die Integration der Rückkehrerinnen und Rückkehrer der Asklepios Kliniken Hamburg GmbH (vgl. Personal**management**bericht 2008). Im Berichtsjahr koordinierte PIA alle behördenübergreifenden Rückkehrprozesse und vermittelte nahezu alle Rückkehrerinnen und Rückkehrer auf Stellen und in temporäre Aufgabenfelder innerhalb der hamburgischen Verwaltung.

Die nachfolgende Tabelle veranschaulicht den durch die Integration der Rückkehrerinnen und Rückkehrer bedingten Anstieg der Vermittlungen:

Entwicklung der Vermittlungen seit dem Jahr 2003:

Jahr	**2003**	**2004**	**2005**	**2006**	**2007**	**2008**
Vermittlungen	**103**	**218**	**158**	**214**	**329**	**1.508**

3.1 Die Integration der Rückkehrerinnen und Rückkehrer aus der Asklepios Kliniken Hamburg GmbH in den Internen Arbeitsmarkt

Bereits im Jahr 2007 wurden von den Asklepios-Rückkehrerinnen und -Rückkehrern Beschäftigtenprofile angefordert, mit deren Hilfe die wesentlichen Merkmale zur beruflichen Qualifikation und Entwicklung der Rückkehrenden ermittelt wurden. Auf dieser Grundlage wurden seit Sommer 2007 zunehmend Einzel- und Gruppenberatungen durchgeführt. Insgesamt fanden im Berichtszeitraum rd. 1.280 Beratungsgespräche mit Rückkehrerinnen und -Rückkehrern statt.

In den nachfolgenden Tabellen sind beispielhaft einige Personalstrukturdaten der Rückkehrerinnen und -Rückkehrer dargestellt:

Altersstruktur der Asklepios Rückkehrerinnen und Rückkehrer

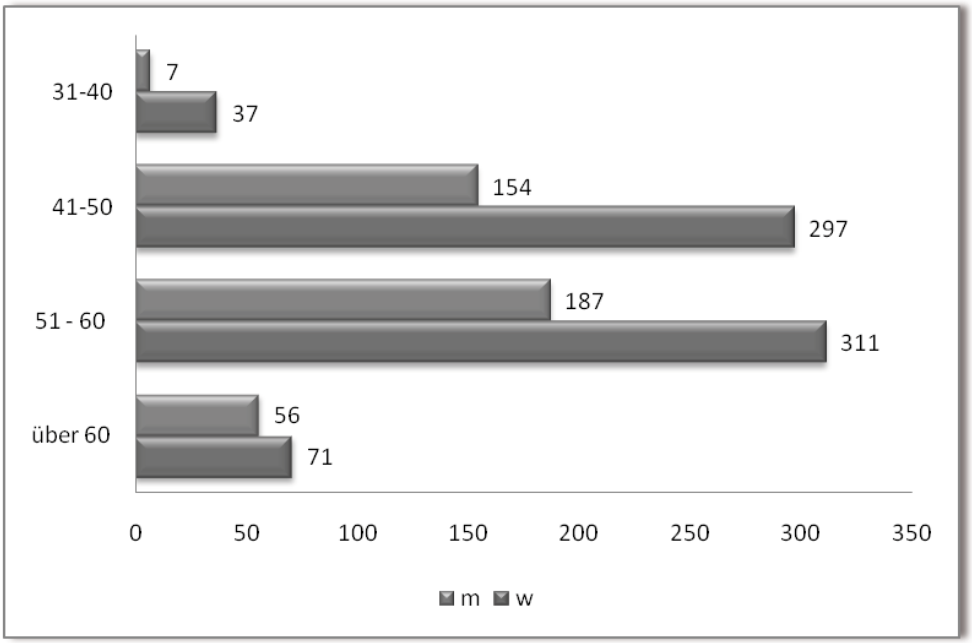


Abbildung 3-1: Altersstruktur der Asklepios Rückkehrerinnen und Rückkehrer

Der Altersdurchschnitt beträgt 51 Jahre, der Jüngste ist 34 und der Älteste 64 Jahre alt. 11 % der Beschäftigten sind über 60 Jahre, 45 % der Beschäftigten sind zwischen 51 und 60 Jahren. 40 % der Beschäftigten sind zwischen 41 und 50 Jahren, 4 % der Beschäftigten sind zwischen 31 und 40 Jahren.

Personalbestand nach Laufbahngruppen

Die Grundlage für die Zuordnung von Laufbahngruppen ist die Laufbahngruppenunterscheidung im Beamtenrecht. Alle Asklepios-Rückkehrerinnen und -Rückkehrer sind Tarifbeschäftigte – deshalb gilt die Entgeltgruppe als Zuordnungsmerkmal.

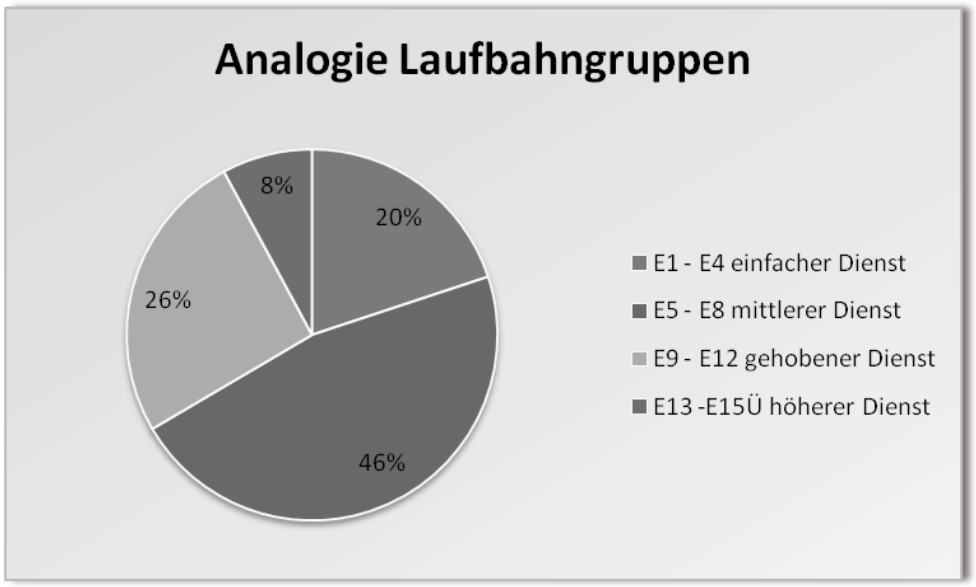


Abbildung 3-2: Personalbestand nach Laufbahngruppen

Berufsfelder

Aus welchen unterschiedlichen Berufsfeldern die Rückkehrerinnen und -Rückkehrer kommen, stellt die Abbildung 3-3 dar:

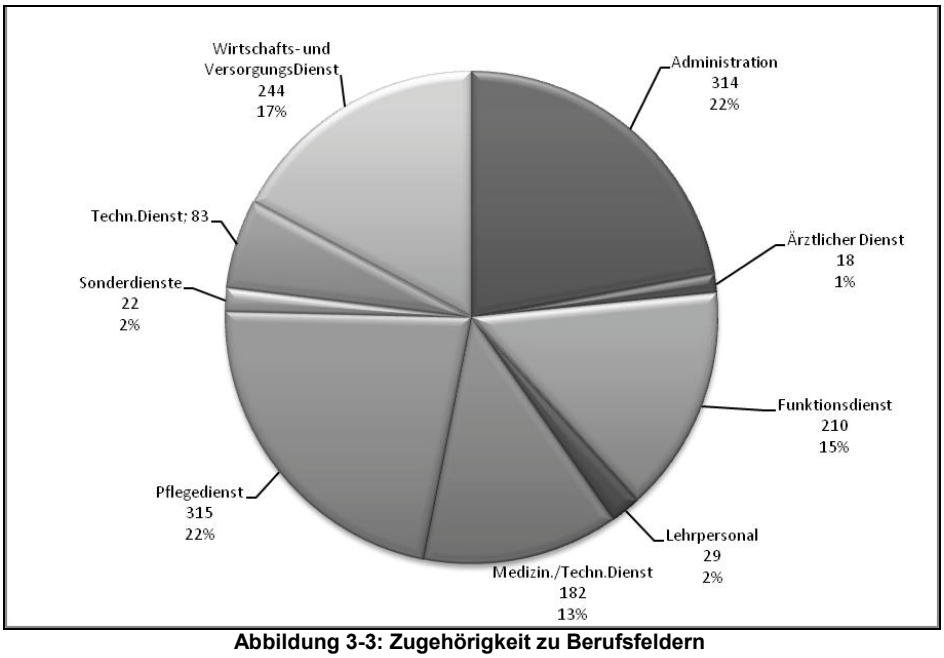


Abbildung 3-3: Zugehörigkeit zu Berufsfeldern

Ihr ist zu entnehmen, dass 22 % der Rückkehrenden aus der Administration und 22 % aus dem Pflegedienst stammen. Als weitere Berufsgruppen sind der Wirtschafts- und Versorgungsdienst mit 17 %, der Funktionsdienst mit 15 % und der med./ techn. Dienst mit 13 % ebenfalls stark vertreten.

Hingegen sind nach ihrer Übernahme in den internen Markt der FHH 46 % der Rückkehrenden in Verwaltungstätigkeiten, 18 % in Gesundheitsberufe und 16 % in übrige Dienstleistungs-Berufe vermittelt worden.

Aufgrund der vorwiegend verwaltungsfremden Ausbildungen und Berufsbiographien ist bisher ein Teil von knapp 20 % der am 31.12.2008 zur Vermittlung zur Verfügung stehenden Rückkehrerinnen und -Rückkehrer in ausfinanzierte Stellen vermittelt worden. Daher wurden alle Weiteren zunächst in Aufgabenfelder vermittelt, die soweit wie möglich ihren Qualifikationen entsprachen und in denen gewährleistet ist, dass mit diesen Tätigkeiten ein sinnvoller Beitrag zur Bewältigung der Aufgaben der FHH geleistet wird. Dazu wurden längerfristige, teilweise refinanzierte Projekte, u. a. beim Bezirklichen Ordnungsdienst (BOD) sowie bei den Gesundheits- und Jugendämtern, initiiert. Außerdem wurden die Behörden und Ämter gebeten, Tätigkeiten in ihrem Bereich zu melden, die für kurzfristige Einsätze, sogenannte Übergangseinsätze, mit einer Dauer von maximal sechs Monaten geeignet waren. Insgesamt wurden so mehr als 1.100 Übergangseinsatzbedarfe gemeldet, in denen zeitweise bis zu 270 Beschäftigte tätig waren. Rund 450 Asklepios-Rückkehrerinnen und -Rückkehrer konnten in die entsprechenden Projekte vermittelt werden.

Das wichtigste Ziel bleibt aber nach wie vor, die Rückkehrerinnen und -Rückkehrer in dauerhaft ausfinanzierte Stellen zu vermitteln. Bis Ende 2008 ist dies bereits in 262 Fällen gelungen. Insgesamt wurden im Berichtsjahr 1.414 Vermittlungen von Asklepios-Rückkehrerinnen und -Rückkehrer in befristete und in unbefristete Tätigkeiten vorgenommen.

Für die Rückkehrerinnen und -Rückkehrer wurden in enger Zusammenarbeit zwischen PIA und dem ZAF spezielle Qualifizierungsmaßnahmen entwickelt.

Anzahl Teilnehmertage nach Qualifizierungsmaßnahmen vom 01.01.2008 bis 31.12.2008

Qualifizierungsmaßnahmen	Teilnehmer-tage
1. vorlaufende Angebote zu Erhöhung der Vermittlungsfähigkeit	**15.183**
1.1 Einführungskurs	5.482
1.2 Sprache und Kommunikation	4.441
1.3 Einzelmodule	720
1.4 Qualifizierungskurs	4.540
2. Qualifizierung für konkrete Tätigkeiten	**9.162**
2.1 BOD	936
2.2 BSB	289
2.3 BSG	3.546
2.4 Gesundheitscoaches	63
2.5 Jugendämter *	155
2.6 ÖGD*	3.064
2.7 ZfAM	23
2.8 team.arbeit	496
2.9 Vorzimmer/Geschäftszimmer	440
2.10 Einzelentsendungen	152
3. IT-Veranstaltungen	**3.532**
4. Coaching	**43**
Summe	**27.920**

Quelle: ZAF-Statistik, Stand 31.12.2008

Vor dem Hintergrund, dass die überwiegende Zahl der Rückkehrerinnen und -Rückkehrer bei ihrer Übernahme in den Dienst der FHH keine Erfahrungen und Kenntnisse für eine Tätigkeit in Verwaltungsberufen besaß, wurden Kurse und Seminare angeboten, in denen grundlegende Kenntnisse für eine Tätigkeit innerhalb der hamburgischen Verwaltung vermittelt wurden. Darunter dreiwöchige Einführungskurse, die u. a. den Aufbau der FHH zum Inhalt hatten. Außerdem wurden die Grundlagen der gängigen Office-Programme vermittelt und Bewerbungstrainings durchgeführt. Auf der Basis von eigens durchgeführten Tests wurden auch bis zu mehrmonatige Kurse zur Erhöhung der Sprach- und Kommunikationskompetenz angeboten.

Daneben fanden spezielle Schulungen für die Tätigkeit in Projekten (BOD, Gesundheits- und Jugendämter, Schulabsentismus etc.) und zur Vorbereitung für Tätigkeiten in dauerhaft ausfinanzierten Stellen (team.arbeit.hamburg) statt.

3.2 Ausblick

Die Laufzeit von PIA war zunächst bis zum 30.06.2009 befristet. Zwischenzeitlich wurde beschlossen, das Projekt mit Wirkung vom 01.07.2009 in die Linienorganisation des Personalamtes zu überführen (Drs. 19/ 1871). Die Aufgaben der neuen Organisationseinheit setzen sich größtenteils aus den bisherigen Aufgaben von PIA und der im Jahre 2007 innerhalb des Personalamtes neu gegründeten Dienststelle PersonalService Integration (PSI), die für die Personalverwaltung der Rückkehrenden bis zu deren Vermittlung auf eine ausfinanzierte Stelle zuständig ist, zusammen. Das zentrale Stellenausschreibungsgeschäft wird mit dem Berichtswesen und Controlling von PSI und PIA in einem neuen Sachgebiet zusammengefasst.

Im Einzelnen:

- Analyse des internen Arbeitsmarktes und frühzeitige Konzeption von Fortbildungsprogrammen in Zusammenarbeit mit dem ZAF; Ziel ist es, insbesondere Rückkehrerinnen gezielt für nachstehend aufgeführte Berufe und Tätigkeitsfelder, wie z.B. Personalsachbearbeiter, Schulsekretärinnen, Dokumentenmanagerinnen, Geschäftszimmerkräfte, zu qualifizieren und sie im Anschluss auf ausfinanzierte bzw. refinanzierbare Stellen zu vermitteln.
- Beratung der Behörden und Ämter in allen Fragen, die sich im Zusammenhang mit strukturellen personellen Veränderungen infolge der Verwaltungsmodernisierung ergeben.
- Beratung, Qualifizierung und Vermittlung von Beschäftigten, die von Strukturveränderungen betroffen sind, darunter alle Rückkehrerinnen.
- Beratung, Qualifizierung und Vermittlung von vollzugsdienstunfähigem Personal (Polizei- und Strafvollzug sowie feuerwehrdienstunfähigem Personal; eine Stellenregelung ist gem. Artikel 11 Nr. 23 des Entwurfs des Haushaltsbeschlusses 2009/2010 möglich).
- Beratung, Qualifizierung und Vermittlung von Beschäftigten, die sich eigeninitiativ beruflich verändern wollen.
- Vermittlung von Beschäftigten der „Vitanas pflegen und wohnen Betriebs GmbH“, die ihr Rückkehrrecht zur „f&w fördern und wohnen AöR“ ausgeübt haben, im Rahmen der Arbeitnehmerüberlassung.
- Wiedereingliederung von Beschäftigten mit gesundheitlichen Beeinträchtigungen, (eine Stellenregelung ist gem. Artikel 11 Nr. 24 des Entwurfs des Haushaltsbeschlusses 2009/2010 vorgesehen).
- Behördenübergreifende Ausschreibung aller zu besetzenden Stellen über PIA und Qualitätssicherung bei den Ausschreibungsverfahren.
- Fortentwicklung der vorhandenen personalwirtschaftlichen Instrumente (Stellenanordnung)
- Personalverwaltung der rund 1200 Rückkehrerinnen, die derzeit noch befristet eingesetzt sind (Bezügeabwicklung, Personalaktenverwaltung, Abordnungen und Versetzungen).
- Harmonisierung des bisherigen internen Berichtswesens und Controllings von PIA und PSI und Weiterentwicklung der IT-Fachverfahren.[16]

Ferner wurde zum 01.02.2009 das geregelte Einstellungsverfahren aufgehoben. Es ist deshalb damit zu rechnen, dass durch die nun wieder zulässige Einstellung Externer einerseits eine Konkurrenzsituation zu den internen Beschäftigten entsteht und andererseits der im Hinblick auf diverse Berufsgruppen erschöpfte interne Arbeitsmarkt neu belebt wird. Durch die Parallelität von Öffnung des internen Arbeitsmarktes und der weiterhin anstehenden Vermittlung von Asklepios-

[16] Siehe auch Bürgerschaftsdrucksache 19/ 1871

Rückkehrerinnen und -Rückkehrer auf ausfinanzierte Stellen wird das Personalamt Maßnahmen ausbauen und neu entwickeln, die weiterhin die Mobilität der Beschäftigten erhöhen und veränderungsbereite Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter hierbei unterstützen.

4 Demografische Entwicklung der Beschäftigten der hamburgischen Verwaltung Handlungsanforderungen an das Personalmanagement

Die Anforderungen an das Personalmanagement durch die demografische Entwicklung der Beschäftigtenstruktur wurden erstmals im Personal**management**bericht 2008 als strategischer Schwerpunkt der nächsten Jahre herausgearbeitet. Hier wurde bereits der enge Zusammenhang mit dem Thema Vielfalt (Diversity) als ein Handlungsfeld zum Umgang mit den demografischen Veränderungen benannt. Dieser Aspekt bekommt durch die Verpflichtungen im Zusammenhang mit der Charta der Vielfalt einen besonderen Nachdruck: Es geht im Kern um den Umgang mit der Vielfalt bei den Beschäftigten – hier in Bezug auf das Alter, ihre spezifischen Kompetenzen zu erkennen und sie bei der Aufgabenerledigung zielgerichtet einzusetzen. Dazu gehört gleichermaßen das Wissen um die Unterschiede wie auch Kompetenzen bei dem Personaleinsatz und dem Umgang miteinander (siehe Personal**management**bericht 2008, S. 33).
Als Ziel wurden zu diesem Punkt im o.g. Personal**management**bericht formuliert, dass mittelfristig die verschiedenen Diversity-Ansätze der hamburgischen Verwaltung in ein gemeinsames Diversity-Konzept zusammenzufassen seien.
Im Personal**management**bericht 2008 wurde ausführlich dargestellt, warum die hamburgische Verwaltung sich mit dem Thema beschäftigen muss: Zum einen wird es in den nächsten Jahren um den Umgang mit einer sukzessive anders zusammengesetzten Belegschaft gehen. Hier geht es um Fragen, wie die Leistungsfähigkeit der Verwaltung auf Dauer sichergestellt werden kann. Zum anderen ist sie aufgerufen, Personalbedarfe vorausschauend zu erkennen und entsprechend zu handeln.
Der Bericht hatte einige zentrale wissenschaftliche Erkenntnisse in Bezug auf die Veränderungen der beruflichen Leistungsfähigkeit dargestellt und daraus die wichtigen Schwerpunkte und Instrumente in den nächsten Jahren abgeleitet.
Nicht zu allen benannten Schwerpunkten konnten im vergangenen Jahr bereits darstellbare Ergebnisse erzielt werden. Im Folgenden werden deshalb nur einige Themen des letzten Berichts aufgegriffen.
Für viele Berufsgruppen ist in den letzten Jahren noch deutlicher geworden, dass künftig voraussichtlich nicht genügend ausgebildete Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zur Verfügung stehen werden – so z.B. für die sozialen und die technischen Berufe. Auch wenn der strukturelle Nachteil des öffentlichen Dienstes im Wettbewerb um „gute Köpfe“ durch konjunkturell schlechte Lagen tendenziell etwas abgemildert wird, ändert dies nichts an der allgemeinen Tendenz, dass für den öffentlichen Dienst mittelfristig zu wenige Fachkräfte zur Verfügung stehen (vgl. dazu Abschnitt 6). Das im Personal**management**bericht 2008 angesprochene Leitthema, wie der öffentliche Dienst seine Attraktivität unter diesen Voraussetzungen weiter steigern kann, wird auch die hamburgische Verwaltung in den nächsten Jahren weiter beschäftigen.
Im Rahmen der Konjunkturoffensive 2009/2010 plant der Senat eine Aufstockung um 266 zusätzliche Nachwuchskräfte in den Laufbahnen des mittleren, gehobenen und höheren Dienstes sowie in den Ausbildungen nach dem Berufsbildungsgesetz auf eine Gesamtzahl von 992 (Ausbildungsoffensive). Diese Steigerung ist zugleich eine aktive Vorsorgemaßnahme für die kommenden Jahre, die von einem Rückgang des potenziellen Bewerberfeldes gekennzeichnet sein wird.

4.1 Handlungsfelder der hamburgischen Verwaltung zum Umgang mit der demografischen Entwicklung

Im Folgenden soll der Sachstand zweier Projekte beschrieben werden, die bereits im Personal**management**bericht 2008 angekündigt wurden: Ein Projekt zum systematischen Wissenserhalt der Beschäftigten sowie die Ergebnisse einer Untersuchung, die das Personalamt zu altersbezogenen Regelungen in hamburgischen Gesetzen und Verordnungen in Auftrag gegeben hat.

Systematischer Wissenserhalt von Beschäftigten

Berührt sind die Handlungsfelder Kommunikation und Führungskräfteentwicklung

Das Personalamt hat 2008 gemeinsam mit drei Behörden ein Projekt zum Wissenserhalt aufgesetzt, um dem Verlust von lang erworbenen Erfahrungen und Wissensschätzen vorzubeugen.
Die PSR hat in ihrer Sitzung am 14.11.2008 die Notwendigkeit eines Konzeptes zum Wissenserhalt erneut bekräftigt.
Ziel des Projekts ist es zum einen, die Entscheidungsträger in den Behörden und Ämtern stärker auf den Aspekt des Wissensverlustes bei Personalwechseln hinzuweisen, die Behörden und Ämter bei der Identifizierung strategischer Wissensträgerinnen und -träger zu unterstützen und ihnen gleichzeitig Hinweise für die konkrete Umsetzung des Wissenserhalts zur Verfügung zu stellen. Ein Leitfaden wurde im Berichtszeitraum in seinen Grundzügen erarbeitet und soll im Sommer 2009 fertig gestellt werden.

Das Projekt trägt den Arbeitstitel „ErWin“ - „Erfahrungen und Wissen nutzen“. Neben Personalentwicklerinnen und –entwicklern nahmen Beschäftigte aus den beteiligten Behörden teil, die innerhalb der nächsten zwei Jahre in den Ruhestand gehen werden.

Erste Ergebnisse zeigen, dass das Erfahrungswissen der Beschäftigten nur in geringem Maße identifizierbar und für Dritte „konservierbar“ ist. Dennoch lässt sich durch geeignete Instrumente auch ein Teil des Erfahrungswissens sichern. Es wurde deutlich, dass bei allen Bemühungen um Standardisierung ein flexibles Vorgehen erforderlich ist. Es ist abhängig von der Strukturiertheit der Aufgabe (z.B. Anteile von Routine- und weniger planbaren Kreativaufgaben) und von dem Stellenwert der Zusammenarbeit mit anderen Beschäftigten (Bedeutung von persönlichen Kontakten).

Um es erhalten zu können, muss Wissen nicht nur identifiziert, strukturiert und dokumentiert werden, sondern auch aus anderen Perspektiven beachtet werden:

- Das Wissensspektrum des Stelleninhabers/ der Stelleninhaberin
- Das von der Organisation bzw. der/ dem Vorgesetzten als wichtig erachtete Wissen
- Die Nutzung des dokumentierten Wissens durch die Nachfolgerin/ den Nachfolger

Ergebnisse einer Untersuchung zu altersbezogenen Regelungen in hamburgischen Gesetzen und Verordnungen

Berührt ist das Handlungsfeld Kommunikation (Führungskräfteentwicklung)

Im PMB 2008 wurde die Bedeutung von Altersbildern für die Überlieferung diskriminierender Vorurteile hervorgehoben. Bereits 2007 hat das Personalamt einen Auftrag vergeben mit dem Ziel, altersdiskriminierende Regeln in bestehenden Gesetzen und Verfahren der hamburgischen Verwaltung zu identifizieren. Mit dem Schwerpunkt Demografie im blickpunkt personal 04/ 2008 wurde die Öffentlichkeitsarbeit zu diesem Thema fortgesetzt.

Gegenstand der Untersuchung waren zum einen die in der Sammlung des Hamburgischen Landesrechts unter den Gliederungsziffern 2030-1 bis 2038-1 aufgeführten Regelungen, zum anderen alle Vereinbarungen nach § 94 HmbPersVG, die von der FHH bzw. den Spitzenorganisationen der Gewerkschaften und Berufsverbänden veröffentlicht worden sind, soweit sie nicht durch Zeitablauf überholt sind. Untersucht wurden 83 Gesetze und 51 Vereinbarungen.

Etwa ein Fünftel der untersuchten Vorschriften enthält altersrelevante Regelungen. Bei den Vereinbarungen nach § 94 HmbPersVG beträgt dieser Anteil etwa ein Drittel; der Anteil ist aber nur deshalb so hoch, weil vor allem sehr viele Vereinbarungen zur Umstellung von IT-Verfahren vorhanden sind, bei denen die Schulung der – auch älteren – Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter angesprochen wird.

Seit Inkrafttreten des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes (AGG) im Jahr 2006 hat es eine ganze Reihe von rechtlichen Auseinandersetzungen gegeben auch im Hinblick auf eine etwaige Altersdiskriminierung.[17]

Spezifische Situationen, die in den zu untersuchenden Regelungen der FHH mit Altersbezug auftreten, sind

- Mindest- und Höchstaltersregelungen (z.B. beim Zugang zu Ämtern),
- die Beendigung des Beschäftigungsverhältnisses und
- Beschäftigungs- und Arbeitsbedingungen.

Bei den Zugangsbedingungen ist das geforderte **Mindestalter** erforderlich, um ausreichende Lebens- oder Berufserfahrung sicherzustellen oder um den Schutz von Jugendlichen zu gewährleisten. Das aufgeführte **Höchstalter** ist jeweils angemessen, damit die Bewerber entweder noch genügend ausbildungsfähig sind oder dem Dienstherrn bzw. Arbeitgeber noch für eine ausreichende Zeit aktiver Dienstleistung vor dem Eintritt in den Ruhestand zur Verfügung stehen. Das in einigen Fällen erhöhte Höchstalter für den Zugang zu einer Ausbildung dient entweder dem Nachteilsausgleich für Kindererziehung, ehemalige Soldaten und Schwerbehinderte oder würdigt für den Dienstherrn bereits erbrachte Dienstleistungen. Weiterhin sind einzelfallbezogene Ausnahmemöglichkeiten von den Höchstaltersgrenzen vorgesehen.
Bei den Beschäftigungs- und Arbeitsbedingungen sind die Regelungen so gestaltet, dass mit den festgelegten Altersgrenzen ein sachgerechter Ausgleich zwischen den Anforderungen des Dienstherrn/Arbeitgebers und den Erwartungen der Beschäftigten hergestellt wird. Besondere Schutzbedürfnisse Jugendlicher und älterer Beschäftigter in der jeweiligen Arbeitssituation werden berücksichtigt.

Die **Beendigung des Beschäftigungsverhältnisses** erfolgt in Anlehnung an die Altersgrenzen der gesetzlichen Rentenversicherung unter Berücksichtigung der besonderen Anforderungen in den Vollzugsdiensten. Der EuGH hat in dem sogenannten „Palacio-Urteil“ vom 16.10.2007 eine Altersgrenze von 65 Jahren zwar als Ungleichbehandlung bezeichnet, hält diese aber für gerechtfertigt, weil sie der Eindämmung der Arbeitslosigkeit diene und zu einer gerechten Verteilung der Arbeit zwischen den Generationen geeignet sei.

Bei den **Beschäftigungs- und Arbeitsbedingungen** geht es v.a. um die Nutzung von IT-Technik. Bei einer Reihe von Vereinbarungen nach § 94 HmbPersVG ist für die Schulung bei der Einführung neuer Verfahren folgende Regelung getroffen worden: „Bei der Benutzerschulung und -einweisung ist den Belangen älterer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter besonders Rechnung zu tragen.“
In einigen Fällen gibt es den Zusatz: „Sollten diese Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei der erstmaligen Einführung des Verfahrens die Anforderungen, die sich aus dem neuen Bildschirm-Dialogverfahren ergeben, nicht erfüllen können, so haben sie dieses nicht zu vertreten und ihnen ist die Versetzung oder Umsetzung auf einen gleichwertigen Arbeitsplatz anzubieten.“[18]
Für alle Regelungen, die diese Vereinbarung enthalten, gilt gleichermaßen, dass es sich um eine begünstigende Regelung handelt, die das sich mutmaßlich verändernde Leistungsvermögen älterer Beschäftigter berücksichtigt.
Eine ähnliche Regelung werde in der Vereinbarung nach § 94 HmbPersVG über den Rationalisierungsschutz getroffen.[19]

[17] u.a. Hessisches LAG: Altersgrenze für Piloten bei 60 Jahren ist verhältnismäßig; Arbeitsgericht Frankfurt: einer Flugbegleiterin darf nicht ausschließlich mit Verweis auf ihr Alter (46 Jahre) ein unbefristeter Arbeitsvertrag verweigert werden.

[18] Diese Formulierungen finden sich bei folgenden 94er-Vereinbarungen: ADV-Haushalt (1985), Geodätische Berechnungen (1986), Einwohnerwesen (1986), Automatisiertes Liegenschaftsbuch (1988), Digitale Stadtgrundkarte (1991), Prokura (1991), PROSA (1991), OPEN-PROSA(2000), TK-Richtlinie (2000), Paula GO (2001), BAComII (2005).

[19] Zwar dürften demzufolge für Beamtinnen und Beamte ihre Teilnahme an Umschulungs- und Fortbildungsmaßnahmen nicht willkürlich verweigern; In einer Protokollnotiz hierzu wird festgehalten, dass den über 55 Jahre alten Beamtinnen und Beamte, die nicht zur Mitwirkung an derartigen Maßnahmen bereit sind, dies nicht als willkürliche Verweigerung ausgelegt werden darf. Beschäftigte sollen in den letzten maximal 10 Jahren ihrer Beschäftigung nicht zu einer Fortbildung oder Umschulung für eine Tätigkeit gezwungen werden, die sie subjektiv oder objektiv überfordern könnte.

Die untersuchten Regelungen, in denen Altersgrenzen aufgeführt sind, genügen den Anforderungen des AGG, weil die unterschiedliche Behandlung aus Altersgründen jeweils unter Berücksichtigung der in § 10 AGG genannten Gründe gesetzeskonform ist: Die unterschiedliche Behandlung muss objektiv und angemessen und durch ein legitimes Ziel gerechtfertigt sein; § 10 Satz 3 führt dazu beispielhaft einige Gründe auf.

4.2 Maßnahmen zum Umgang mit der demografischen Entwicklung in der hamburgischen Verwaltung

Im folgenden Abschnitt werden Projekte und Vorhaben der Behörden und Ämter zum Themengebiet Demografie dargestellt. Es handelt sich dabei ausschließlich um neue Projekte oder solche, die sich gegenüber dem Personal**management**bericht 2008 deutlich weiter entwickelt haben. Da diese inhaltlich nicht immer überschneidungsfrei sind, sind sie unter der Überschrift aufgeführt, die den stärksten Bezug zum Thema hat. Ein deutliches Schwergewicht liegt dabei nach wie vor auf Projekten, bei denen es um die Rekrutierung oder Bindung von Personal (bzw. auch Führungskräftegewinnung) geht. Hier trägt die langjährige Diskussion um die PBP Früchte; auf der anderen Seite schlagen sich hier auch unmittelbar die aktuellen Erfahrungen der Behörden und Ämter bei der Personalrekrutierung nieder.

Offene und abgeschlossene Vorhaben der Behörden und Ämter (nach Themenbereichen aufgestellt)

Vorhaben: Analyse der Beschäftigtenstruktur

BA-Wandsbek – Schlussfolgerungen aus der Analyse der Beschäftigtenstruktur

Das Bezirksamt Wandsbek hat eine Analyse der Beschäftigtenstruktur nach Berufsgruppen vorgenommen und insbesondere auch die zu erwartenden Altersabgänge der Führungskräfte des Bezirksamtes genauer analysiert. In den nächsten 10 Jahren (bis einschließlich 2019) wird eine Altersfluktuation von ca. 30 % der aktiv Beschäftigten erwartet. Aktuell liegt das Durchschnittsalter der Beschäftigten bei 46,8 Jahren.

Die Analyse der Altersstruktur der Dezernats- und Fachamtsleitungen hat ergeben, dass in den nächsten fünf Jahren 25 % der Führungskräfte altersbedingt ausscheiden werden. Ein weiterer Aspekt in diesem Kontext ist daher die Gefahr des Wissensverlustes insbesondere in Führungspositionen. Diese Stellen waren vor der Verwaltungsreform der Endstufe des gehobenen Dienstes zugeordnet und demzufolge mit berufs-/ praxiserfahrenem Personal besetzt. Um das vielschichtige Wissen der bisherigen Fachamtsleitungen zu bewahren, wäre es möglich, in bezirksübergreifenden Netzwerken auf Fachamtsebene das Wissen an die jungen Nachfolgerinnen und Nachfolger weiterzugeben. Das Bezirksamt hält daher eine bezirksübergreifende Befassung mit diesem Thema für zwingend erforderlich und begrüßt, dass sich das Personalamt konzeptionell diesem Thema widmet.
Da neue und/oder extern eingestellte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter häufig nicht das umfangreiche Wissen bzw. keine oder nur wenig Berufserfahrung mitbringen, braucht es Konzepte, um die Wissensvermittlung erfolgreich sicherzustellen. Beispielhaft agiert hier bereits der bezirkliche ASD. Hier wurde ein Anleitungskonzept für neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter entwickelt, nach dem Berufsanfängerinnen und Berufsanfängern über die „normale Einarbeitung hinaus“ Wissen von erfahrenen Kolleginnen und Kollegen vermittelt wird.
Doch nicht nur in den ASD-Dienststellen, sondern in allen Bereichen der bezirklichen Verwaltung muss eine Öffnung für junge potentielle Nachwuchskräfte stattfinden.
Vor diesen Hintergrund werden im Bezirksamt Wandsbek verstärkt Praktika angeboten und realisiert, um einen Einblick in die unterschiedlichen Tätigkeitsfelder der Bezirksverwaltung zu geben. Auch der „Girl´s Day“ und entsprechend auch der „Was für Jungs“-Praktikumstag wird in diesem

Zusammenhang als gute Möglichkeit erachtet, schon in jungen Jahren Einblicke in mögliche Berufsfelder der hamburgischen Verwaltung zu erhalten.

BA- Bergedorf – Erster Personalbericht

Das BA-Bergedorf kündigt für 2009 einen ersten internen Personalbericht an, der sich auch mit diesem Thema auseinander setzen soll. Bisher komme es in konkreten Einzelfällen zu individuellen Verfahren bzgl. rechtzeitiger Nachbesetzungsüberlegungen, Wissenstransfer o.ä..

BSB – Analyse der Altersstruktur weiterer Berufsgruppen

In der BSB liegt die Altersstruktur einschließlich Berechnung zu den voraussichtlichen altersbedingten Abgängen – neben den Planungsbereichen der regelmäßigen PBP im Kontext des Personalberichts – auch für Berufsgruppen vor, die bisher noch nicht überbehördlich beplant werden. Die Daten sind statistisch aufbereitet (inklusive Zeitreihenvergleichsmöglichkeit) und stehen für Zwecke der Personalbedarfsplanung / -wirtschaft und Prognosen zur Verfügung.

BSU – Weiterentwicklung und Fortschreibung des internen Personalberichts

Voraussetzung für die Entwicklung von Maßnahmen sind umfassende Kenntnisse zur Personal- und Altersstruktur der BSU. Dies geschieht u.a. durch die Weiterentwicklung und Fortschreibung des alle zwei Jahre erstellten behördeninternen Personalberichts und im Wege unterschiedlichster Schwerpunktanalysen (Statistik-Reports). Unausgewogene Altersverteilungen in den verschiedenen Organisationseinheiten und Berufsgruppen und daraus resultierende Aufgabenfelder werden analysiert und lösungsorientiert aufbereitet.

BSU - Landesbetrieb Brücken, Straßen und Gewässer (LSBG)– Herausgabe eines eigenen Personalberichtes

Der LSBG-eigene Personalbericht wurde nach Gründung des Landesbetriebes zum 01.01.2007 erstmals im Jahr 2008 erstellt.
Der Bericht richtet sich an alle Verantwortlichen des LSBG, die mit Personalwirtschaftlichen und Personalentwicklungsmaßnahmen befasst sind: Die Geschäftsführung, die Geschäftsbereichsleitungen und alle Personalverantwortlichen sowie der Fachbereich Personal und Organisation, der Personalrat und die Schwerbehindertenvertretung.
Er enthält eine Analyse der Beschäftigtenstruktur mit Auswertungen zu den Schwerpunkten Altersstruktur/Ausscheidensdaten, Fehlzeiten nach Berufsgruppen und Fachbereichen und BEM.
Der Bericht zu ausgewählten Personalkennzahlen im Rahmen der betrieblichen Steuerung und der thematischen Schwerpunktsetzung soll jährlich aktualisiert werden.

Innerhalb der Planungsperiode bis 2016 muss der LSBG jährlich im Durchschnitt rund zehn teils hoch qualifizierte und spezialisierte Ingenieurinnen und Ingenieure ersetzen, die aus Altersgründen in den Ruhestand treten oder aus anderen Gründen wechseln. Der Transfer von teilweise einmaligem Spezialwissen muss systematisch gewährleistet werden.

Vorhaben: Personalbedarfsplanung,[20] -werbung und -bindung

FB – Personalbedarfsplanung

Auf der Grundlage von Auswertungen zur Altersstruktur des Personalbestandes muss auch die FB (jeweils ohne Steuerverwaltung) in den nächsten Jahren vermehrt mit dem Ausscheiden von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern (Altersgrenze) rechnen. Begleitend zu der PBP hat die FB deshalb eigene Personalstrukturanalysen durchgeführt. In den Jahren 2009 bis 2015 werden 135 Beschäftigte mit dem 65. Lebensjahr ausscheiden, das sind gut 15 % aller Beschäftigten. Zieht man die möglichen Abgänge mit 63 Jahren hinzu, muss man in der Finanzbehörde bis 2015 mit dem altersbedingten Ausscheiden von bis zu 193 Beschäftigten, d.h. mehr als 20 % des jetzigen Personalbestandes rechnen. Durch vermehrte Übernahme von geeigneten Nachwuchskräften des mittleren, gehobenen und höheren Dienstes soll die Beschäftigtenzahl stabilisiert werden.

Die Mehrheit der ausscheidenden Personen wird aus dem gehobenen Dienst stammen. Der höhere Dienst hingegen hat im Verhältnis die größeren Einbußen mit ca. 27 % der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bis 2015.

Die FB führt im Rahmen der alljährlichen Nachwuchsbedarfsplanung ein spezielles Verfahren durch, welches den Bedarf an Nachwuchskräften in den nächsten Jahren ermitteln soll.
Die Nachwuchsbedarfsplanung, die in den Abschluss von Kontrakten mit dem Personalamt mündet, beruht in der FB grundsätzlich auf drei Säulen:

- Einschätzung der zukünftigen Personalbedarfe mit der Hilfe eines Thesenpapiers
- Rechnerische Ermittlung der zukünftigen Bedarfe bedingt durch Altersabgänge
- Bewertung der Thesen und der rechnerischen Bedarfe

Die FB ist darüber hinaus die einzige Fachbehörde, die mit dem Personalamt Kontrakte für die Übernahme von Nachwuchskräften des höheren allgemeinen Verwaltungsdienstes abschließt.
Grundsätzlich ist die FB dafür offen, Nachwuchskräfte auch über den rechnerisch ermittelten Bedarf hinaus zu übernehmen und hat dies in der Vergangenheit getan.

BA-Hamburg-Nord – Nachwuchsbedarfsplanung und Personalakquise

Das Bezirksamt hat, mit der letztjährigen Nachwuchsbedarfsplanung beginnend, die Kontraktzahlen – sowohl im mittleren als auch im gehobenen Dienst – erheblich erhöht, da die demografische Entwicklung der Beschäftigtenstruktur des Bezirksamtes zeigt, dass die starken Altersabgänge in den Jahren 2012-2015 zu erwarten sind. Es hat darüber hinaus auch noch Kontrakt-Nachmeldungen gegeben. Es wurden im Bereich der Personalwerbung, insbesondere für spezifische Berufsgruppen, vermehrt Print-Medien und Online –Stellenanzeigen geschaltet. Zusätzlich wurde auf der Internet-Seite des Bezirksamtes die Rubrik „Stellenausschreibungen“ eingerichtet, auf der die vakanten Stellen veröffentlicht werden.

BA-Hamburg-Nord – Verstärkung der Ausbildungszahlen im gewerblichen Bereich

In diesem und den kommenden Jahren werden innerhalb des Fachamtes Management des öffentlichen Raumes verstärkt durch Altersabgänge gewerbliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, insbesondere im Fachbereich Stadtgrün, ausscheiden. Das Bezirksamt hat aus diesem Grund die Ausbildungskapazität erhöht. Es werden seit 2008 fortlaufend insgesamt 13 Jugendliche und junge Er-

[20] Die allgemeinen Aktivitäten der Behörden und Ämter zur PBP (z.B. eingegangene Kontrakte über die Ausbildung und Übernahme von NWK mit den ausbildenden Behörden – siehe folgende Fußnote) fließen - sofern sie beplante Berufsgruppen betreffen - in die allgemeine PBP der FHH ein (siehe dazu Abschnitt D.6). Sie werden hier deshalb nicht nochmals aufgeführt.

wachsene in dem Ausbildungsberuf Gärtnerin/Gärtner (Fachbereich Garten- und Landschaftsbau und Fachbereich Stauden) – auf drei Ausbildungsjahre verteilt – ausgebildet.
Damit leistet das Bezirksamt Hamburg-Nord auch einen Beitrag zur Verbesserung der Ausbildungssituation - insbesondere für Hauptschulabsolventinnen und -absolventen.

JB – Maßnahmen im Rahmen der Personalwerbung

Ziel ist die verstärkte Ansprache von Nachwuchskräften mit Migrationshintergrund, da dieser Personenkreis ein erhebliches demografisches Potenzial darstellt, welches sich bisher aber zu wenig in der öffentlichen Verwaltung wiederfindet.[21]

Die JB hat im Jahr 2008 ein spezielles Werbekonzept in Zusammenarbeit mit einer professionellen Werbefirma (AWS: pwu) u.a. mit folgenden Ergebnissen entwickelt:

- Entwicklung eines eigenen Migrationslogos,
- Überarbeitung des Informationsmaterials (Flyer)
- Aufstellung von Infodisplays in ausgewählten Dienststellen
- Erstellung eines Videotrailers für die Rekrutierung von Nachwuchskräften im mittleren Justizdienst.

Beispiel Videotrailer: Die JB entwickelt in Zusammenarbeit mit einer externen Firma zur professionellen Werbung für die Ausbildungsmöglichkeiten im mittleren Justizdienst (Justizsekretäre/-innen und Justizfachangestellte) einen Werbefilm. Dieser wird voraussichtlich ab Anfang des dritten Quartals 2009 u.a. auf der Homepage der Justizbehörde[22] veröffentlicht.
Ziel ist die Nutzung von innovativen Strategien für eine nachhaltige Personalwerbung sowie die Gewinnung von Bewerbern/-innen mit Migrationshintergrund.
Mit dem Werbefilm wird das Internet als Informationsquelle fokussiert, das insbesondere von jungen Schulabgängerinnen und -abgängern für die Suche nach einem Ausbildungsplatz genutzt wird. Die Tätigkeiten sollen abwechslungsreich und dynamisch anschaulich gezeigt werden, um somit explizit die junge Bewerbergruppe anzusprechen und mehr potenzielle Bewerber mit relativ geringem Aufwand im gesamten Bundesgebiet zu erreichen.

BSU – Personalbedarfsplanung, Gewinnung von Nachwuchskräften, Personalmarketing

Personalbedarfsplanung und Erhöhung der Ausbildungskapazität für Technische Berufe
Die Technischen Berufe sind seit 2006 Planbereich in der PBP des Senats. Dieses ermöglicht unter Einbeziehung aller Behörden mit technischen Berufen einschließlich der Bezirksämter in der Systematik der hamburgischen PBP eine Vorausschau zum Personalbedarf in den Berufskategorien: „Architekten/innen und Bauingenieure/innen“, „Sonstige Ingenieure/innen“ und „Techniker/innen“

Die letztjährigen Planungen der Personalbedarfe zeigten schwerpunktmäßig auf, dass u.a. in der Plangruppe „Architektinnen und Architekten/Bauingenieurinnen und Bauingenieure“ zukünftig weiterhin Personal zu rekrutieren sein wird. Weiterhin wurde deutlich, dass die Zahl ausgebildeter Nachwuchskräfte die bereits höchst zurückhaltend ermittelten Rekrutierungsbedarfe[23] nicht hätte abdecken können. Die BSU hielt es daher für unumgänglich, die Ausbildungskapazität zum Haushaltsjahr 2008 von 23 auf zunächst 30 Ausbildungsstellen zu erhöhen. Zur Deckung der Rekrutierungsbedarfe stehen den hamburgischen Behörden, Bezirksämtern und Landesbetrieben nunmehr ab 2010 jährlich 13 – 15 ausgebildete technische Nachwuchskräfte zur Verfügung. Darüber hinaus

[21] Um diesem Umstand entgegenzuwirken hat der Senat in 2006 eine Kampagne gestartet zur Integration junger Migrantinnen und Migranten in die öffentliche Verwaltung. Unter dem Titel „Wir sind Hamburg! Bist Du dabei?“ die ausbildenden Behörden die jugendliche Zielgruppe mit verschiedenen Werbemaßnahmen angesprochen (siehe dazu auch D.5.6).
[22] www.Justizbehoerde.de sowie auf der Seite www.JobTV24.de
[23] = Pos. 8a der Personalbedarfsplanungsmatrix. Vgl. 6

plant der Senat im Rahmen des Konjunkturprogramms einmalig eine zusätzliche Erhöhung der Ausbildungskapazität um 10 Stellen.

Einführung einer neuen Fachrichtung (Umwelttechnik/Umweltschutz) innerhalb des technischen Dienstes (Architekten/innen/Bauingenieure/innen)

Die letztjährige PBP hat ergeben, dass Personalbedarfe – im gehobenen, sowie im höheren technischen Dienst - in der Fachrichtung „Umweltschutz“ und „Umwelttechnik“ bestehen. Die BSU wird daher im Rahmen der erhöhten Ausbildungskapazität auch Nachwuchskräfte dieser Fachrichtung ausbilden (4 Nachwuchskräfte für den höheren technischen Dienst dieser Fachrichtung stehen bereits seit Mitte 2008 in der Ausbildung; der gehobene technische Dienst folgt voraussichtlich ab Mitte 2009 mit 2 weiteren Nachwuchskräften dieser Fachrichtung). Der Senat hat das Regelwerk der Ausbildungs- und Prüfungsordnungen entsprechend erweitert und neugefasst. Weiterhin ist geplant, dass die BSU ggf. auch wieder in der Fachrichtung „Maschinen- u. Elektrotechnik“ sowie in der Fachrichtung „Landespflege“ ausbilden wird.

Internet-Bewerber-Portal für technisches Personal

Die BSU entwickelt derzeit ein neues Internet-Portal, um schneller, gezielter und kundenfreundlicher Stellen für Nachwuchskräfte und ausgebildetes Personal besetzen zu können.

BSU – Auditierung zur Vereinbarung von Beruf und Familie

Die BSU hat ein systematisches Auditierungsverfahren zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie 2008 erfolgreich durchlaufen. Der Wettbewerb um qualifizierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit deren Talenten, Wissen und Können wird angesichts knapper werdender Nachwuchskräfte und des zunehmenden Fach- und Führungskräftemangels insbesondere in technischen und naturwissenschaftlichen Bereichen größer werden. Familienfreundliche Unternehmen haben viele Vorteile: Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind motivierter, Fehlzeiten sind niedriger, die Fluktuation ist geringer, Beurlaubungszeiten sind kürzer und der Einarbeitungsaufwand nach einer Beurlaubung wird geringer. Häufig kann eine aufwändige Nachbesetzung von Stellen für zur Kinderbetreuung ausgeschiedene Beschäftigte vermieden werden. Das Audit zielt als Instrument der Personalentwicklung also sowohl auf eine Verbesserung der Situation im Wettbewerb um qualifizierte Nachwuchskräfte als auch auf eine Erhöhung der Führungskompetenz durch Qualifizierung der Führungskräfte. Die BSU setzt nun die vorgesehenen Ziele und Maßnahmen um, erstellt die vorgeschriebenen jährlichen Berichte und bereitet eine Re-Auditierung in 2011 vor.

BSU - Landesbetrieb Geoinformation und Vermessung (LGV) – Erarbeitung einer Themenseite „Personal“ im Internet

Die Situation auf dem Arbeitsmarkt hat sich auf dem Gebiet des für den LGV interessanten (vermessungs-) technischen Personals innerhalb kurzer Zeit deutlich verschärft und wird sich in den kommenden Jahren aufgrund der demografischen Entwicklung weiter ungünstig entwickeln.
Bislang ist der LGV auf der entsprechenden Seite der FHH nicht mit einem eigenen Link vertreten. Mit einer Website innerhalb des LGV-Internet-Auftritts soll Berufsinteressierten (z.B. Schülerinnen und Schülern, Schulabgängerinnen und -abgängern), Studierenden sowie bereits im Beruf Tätigen die Möglichkeit gegeben werden, sich über Aufgaben, Arbeitsbedingungen und das berufliche Umfeld des LGV zu informieren und die Vorzüge dieser Tätigkeit im Öffentlichen Dienst (z.B. überdurchschnittlich gute Arbeitsbedingungen, Teilzeit- und Beurlaubungsmöglichkeiten, audit berufundfamilie) kennen zu lernen. Im Ergebnis soll der Internet-Auftritt dazu dienen, aktiv für den LGV auf allen Ebenen zu werben und Personal zu gewinnen.

Mit Wirkung vom 17.11.2008 wurde eine Arbeitsgruppe eingerichtet. Zwischenzeitlich wurden Textvorschläge für die eigene Website und den Hamburg-Auftritt erarbeitet und der LGV-eigene Fachbereich Mediengestaltung („Hamburgs Agentur“) mit der Umsetzung und dem Layout beauftragt.
Eine Präsentation des Entwurfs erfolgte am 20.02.2009, das Projekt wurde im Frühjahr 2009 abgeschlossen.

BSU - LSBG – Bereitstellen der benötigten Personalkapazitäten

Hintergrund der Maßnahme ist der Fachkräftemangel an Ingenieurinnen und Ingenieuren (Nachwuchskräfte und erfahrene Spezialkräfte der jeweiligen Fachrichtung). Der interne Arbeitsmarkt bietet das benötigte Spezialwissen nicht. Selbst auf dem externen Arbeitsmarkt ist die Bewerberlage knapp. Der LSBG konkurriert hier mit freien Ingenieurbüros und technisch orientierten Unternehmen der privaten Wirtschaft, die den wenigen Fachspezialisten eine deutlich bessere Bezahlung als nach dem TV-L anbieten können. Da die Mobilität der Bewerberinnen und Bewerber in diesem Sektor ohnehin stark ausgeprägt ist, fällt der Standortfaktor kaum positiv ins Gewicht.
Insgesamt müssen alle Ausbildungs- und Werbemöglichkeiten mobilisiert und ausgeschöpft werden, um den Ausscheidungsraten durch Altersabgänge oder andere Gründe entgegenzuwirken.

Zielgruppe der Maßnahme sind Ingenieurinnen und Ingenieure
- innerhalb der FHH,
- eigene Nachwuchskräfte (TOIA und Baureferendare/innen),
- externe Fachkräfte,
- externe Nachwuchskräfte.

Folgende Maßnahmen werden verfolgt:
- Erhöhung der Anzahl der Ausbildungsplätze für den gehobenen und den höheren technischen Dienst
- Externe Einstellung von Spezialkräften des Ingenieurwesens
- Vorbereitung von Konzepten für ein Trainee-Programm für Bachelorstudienabsolventen/innen und für einen Dualen Ausbildungsgang angehender Bauingenieure/innen im LSBG als Ergänzung zum Vorbereitungsdienst beider Laufbahnen.
- Vorbereitung eines verbesserten Internetauftritts im Segment JOBS&KARRIERE (Start 2009)

BA-Altona – Steigerung der Ausbildungskapazitäten im Bereich Forstwirtschaft, Garten- und Landschaftsbau

In den nächsten Jahren wird es starke Altersabgänge nicht nur in der allgemeinen Verwaltung, sondern auch in den gewerblichen Bereichen geben. Um nicht mit einem plötzlichen Arbeitskräftemangel konfrontiert zu sein, müssen rechtzeitig Gegenmaßnahmen ergriffen werden.

Das Bezirksamt Altona bildet im Bereich Forstwirtschaft aus. Im Rahmen der Aufgabenverlagerung der Forste auf die Bezirke durch die Verwaltungsreform ist das Bezirksamt auch zuständig geworden für die Ausbildung von Forstwirtinnen und Forstwirten. 2008 wurden zwei Ausbildungsverträge abgeschlossen. Für 2009 sind drei weitere Ausbildungsvereinbarungen geplant.
Zusätzlich ist im Bereich des Garten- und Landschaftsbaus im Jahr 2008 die Ausbildung nach langjähriger Unterbrechung wieder aufgenommen worden. Es wurde zunächst ein Ausbildungsplatz geschaffen, im Jahr 2009 werden zwei weitere Ausbildungsstellen angeboten. Nach Abschluss der durch die Verwaltungsreform bedingten Umstrukturierung und Etablierung des Bauhofes ist eine weitere Steigerung der Ausbildungszahlen denkbar.

Das Bezirksamt Altona verbessert damit nicht nur die Ausbildungssituation und qualifiziert junge Kräfte, sondern versetzt sich in die Lage, durch altersbedingte Abgänge vakante Stellen künftig durch selbst ausgebildete Nachwuchskräfte zu besetzen.

Vorhaben: Wissenserhalt[24]

JB – Wissenstransfer ausscheidender Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen an deren Nachfolger bzw. Nachfolgerinnen

Um dem durch Ausscheiden langjähriger Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen drohenden Verlust an Fachwissen und arbeitsplatzspezifischem Know-how entgegenzuwirken kann nach Einschätzung der JB dadurch begegnet werden, dass der ausgeschiedene Mitarbeiter bzw. die Mitarbeiterin sich während der Einarbeitungsphase des Nachfolgers bzw. der Nachfolgerin je nach Bedarf tage- oder stundenweise zur Einarbeitung der Nachfolgerin bzw. dem Nachfolger zur Verfügung stellt.

Zielgruppe sind zum einen in den Ruhestand ausgeschiedene Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, die nach Absprache im Rahmen eines gesonderten Vertrages ihren Nachfolger bzw. ihre Nachfolgerin am Arbeitsplatz einweisen. Zum anderen kommt eine tageweise Rückkehr an den Arbeitsplatz auch für Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen in Frage, die an andere Dienststellen versetzt wurden. Dabei kommt es beiden Seiten zugute, beispielweise einen früheren Versetzungstermin zu vereinbaren, dafür aber der ausscheidenden Kollegin/ dem Kollegen je nach Bedarf für einige Tage über einen vereinbarten Zeitraum ohne größeren formalen Aufwand der alten Dienststelle zur Einarbeitung der neuen Kollegin/ des neuen Kollegen zur Verfügung zu stellen.
Die genannten Maßnahmen sind Ende 2007/Anfang 2008 zunächst in der JB erprobt worden und werden zwischenzeitlich in geeigneten Fällen auch in den Gerichten und Staatsanwaltschaften praktiziert. Aus Sicht der JB hat sich das Verfahren bewährt – insbesondere bei Stellen in denen besonderes Fachwissen/Spezialwissen erforderlich ist, das nicht in gleichem Maße wie durch die Amtsvorgängerin/ den Amtsvorgänger durch andere Kolleginnen und Kollegen im Rahmen einer Einarbeitung vermittelt werden kann. Es soll daher fortgesetzt werden.

BA-Altona - Wissenstransfer beim Ausscheiden langjährig beschäftigter Fachkräfte

Das Bezirksamt-Altona wirkt in besonderen Einzelfällen dem Verlust spezifischen Wissens durch „vorzeitige Nachbesetzungen“ entgegen. Dabei sollen sowohl für die Nachfolgekraft als auch für den Dienstherrn Mehrarbeit in der Einarbeitungsphase, daraus resultierende geringere Effizienz und ggf. auch Frustrationserlebnisse vermieden werden.

Im Bezirksamt wurde seit 2008 zunächst in drei Fällen für in den Ruhestand ausscheidende Beschäftigte das Modell überlappender Besetzungen praktiziert:
In geeigneten Funktionen wird die Stelle der/des Ausscheidenden temporär doppelt besetzt, um eine optimale Einarbeitung der Nachfolgekraft zu erreichen. So entsteht zwar zunächst finanzieller Mehraufwand, auf Dauer werden jedoch Kosten gespart (z.B. für Fortbildungen, die nach diesem Modell teilweise nicht mehr erforderlich sind).
Die/der neue Stelleninhaber/in lernt die wesentlichen Arbeitsinhalte schneller kennen und kann bei Ausscheiden des/der bisherigen Stelleninhabers/-in seine neue Funktion umfassend selbstständig wahrnehmen. Die Entscheidung für eine solche Lösung erfolgt immer in Absprache zwischen dem Fachbereich und der Amtsleitung. Das Bezirksamt wird aufgrund der bisher vorliegenden positiven Erfahrungen diese Möglichkeit im Rahmen der Möglichkeiten des Personalbudgets offensiv weiter verfolgen.

[24] siehe dazu auch unter 4.1

Sonstige Vorhaben

BSB – Förderung des Führungsnachwuchses – Behördeninternes Konzept zur systematischen Förderung des Führungsnachwuchses

Mit Blick auf die zu erwartenden Pensionierungswellen in den nächsten Jahren hat die BSB ein Konzept zur systematischen Förderung des Führungsnachwuchses entwickelt. Die Finanzierung der geplanten Personalentwicklungs-Instrumente (Entwicklungs-Assessment Center (EAC), „Training on the Job", Fortbildung- und Qualifizierung) konnte aktuell noch nicht verbindlich geklärt werden.
Die ZEIT-Stiftung hat 2008 in Kooperation mit dem Landesinstitut für Lehrerbildung und Schulentwicklung in Hamburg (LI) für zweimal jeweils einwöchige Seminare mit dem Titel **Leiten lernen** durchgeführt. Eine Woche lang konnten schulische Nachwuchskräfte in einem EAC ihre Führungsqualifikationen unter Beweis stellen bzw. „testen". Am Ende haben Trainer/innen bzw. Beobachter/innen eine fundierte Rückmeldung gegeben. Ziel dieser EACs ist es, qualifizierte Nachwuchskräfte zu identifizieren und auf ihrem Weg in Führungspositionen zu unterstützen.

BSB – Fortbildungen für Führungskräfte und Beschäftigte

Für schulische Führungskräfte wurden im Rahmen der Begleitqualifizierung im Programm „Führungskräfte" des LI 2008/09 zwei Angebote mit Bezug zur demografischen Entwicklung platziert:

- Neue Kolleg/innen einarbeiten und integrieren, Kolleg/innen beim Übergang in den Ruhestand unterstützen
- Ausstieg aus der Leitungstätigkeit: das Amt geordnet dem Nachfolger übergeben

Beide Veranstaltungen mussten wg. mangelnder Nachfrage gestrichen werden. Da in 2007 rd. 400 Leitungskräfte sich im Rahmen einer Großveranstaltung in Workshops mit diesem Thema auseinandergesetzt haben, scheinen die Bedarfe an Fortbildung aktuell gedeckt zu sein.

BSB – Grundausbildung für schulische Leitungskräfte „Neu im Amt"

Alle neuen schulischen Führungskräfte werden in einer zweijährigen Pflichtfortbildung „Neu im Amt" in ihre neue Funktion eingeführt. Sie durchlaufen neun bzw. fünf (Koordinatorinnen/Koordinatoren und Abteilungsleitungen) Module zu unterschiedlichen Themen.
Im Modul „Personalentwicklung" ist eine Einheit „Neue Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeiter einarbeiten und integrieren, Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeiter beim Übergang in den Ruhestand unterstützen, mit Altersheterogenität umgehen" integriert. Die konkrete Ausgestaltung des Themas richtet sich nach den Lernbedürfnissen der Teilnehmer/innen.

BSB – Angebote für Beschäftigte in den Ämtern und Dienststellen

In den Ämtern und Dienststellen der BSB wird das Thema „Altersgerechtes Arbeiten" aktuell in erster Linie als individuelles Angebot für ältere Beschäftigte im Rahmen der BGF aufgegriffen. In 2008 hat die BSB z.B. Seminare für Beschäftigte der Zielgruppe 50+, die in 2007 erstmals angeboten worden sind, fortgesetzt.

BSU – Qualifizierung von Beschäftigten

EAC des höheren technischen Dienstes Gezielte Förderung von Führungskräften
Mit einem EAC für Nachwuchsführungskräfte des höheren Technischen Dienstes wird auf die dramatischen Personalabgänge von Führungskräften reagiert und Nachbesetzungen von Führungspositionen aus den eigenen Reihen mit qualifiziertem Personal erleichtert. Das EAC wird nach einer Pilotierung in zwei Durchgängen derzeit evaluiert, und eine Entscheidung über eine regelhafte Fortsetzung wird nach dieser Auswertung zu treffen sein.

BA-Hamburg-Nord – Führung auf Probe

Als zusätzliches Instrument wurde die Möglichkeit des neuen Tarifrechtes „Führung auf Probe“[25] genutzt, um jüngeren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die Möglichkeit zu bieten, sich in der Führungsrolle zu erproben und damit die Bereitschaft zu erhöhen, sich auf Führungsfunktionen - insbesondere im sozialpädagogischen Bereich – zu bewerben.

BSU – Landesbetrieb Geoinformation und Vermessung – Projekt „Qualifizierung von Vermessungstechnikerinnen und Vermessungstechnikern

In Planung befindet sich derzeit ein Projekt, welches sich mit einer voraussichtlich recht umfangreichen Qualifizierung von besonders leistungsstarken und leistungswilligen Vermessungstechnikerinnen und Vermessungstechnikern befasst, um sie zukünftig mit Ingenieursaufgaben betrauen zu können. Denkbar sind intern abgehaltene Kurse durch erfahrene Ingenieurinnen und Ingenieure zum Wissenserhalt, die Gasthörerschaft an Hochschulen sowie Maßnahmen im Bereich E-Learning.

4.3 Fazit

Das Thema Demografie ist durch seine Medienpräsenz „in den Köpfen“ der Beschäftigten und Führungskräfte präsenter als noch vor wenigen Jahren. Auch wenn Erfolge einmal eingeleiteter Maßnahmen nicht immer unmittelbar darstellbar sind, so beschäftigt sich doch eine Reihe von Behörden und Ämtern intensiv mit den Auswirkungen des demografischen Wandels – sei es, dass sie eigene Schlussfolgerungen aus der PBP ableiten oder eigene vertiefende Analysen durchführen, sei es, dass sie sich mit Einzelfragen beschäftigen.
Insgesamt muss das Schwerpunktthema aufgrund seiner hohen Relevanz auch in den kommenden Jahren mit den Behörden und Ämtern intensiv weiter entwickelt werden.

[25] Vgl. §31 TV-L

5 Interkulturelle Öffnung der hamburgischen Verwaltung als Teil des ganzheitlichen strategischen Personalmanagements

Die Integration von Menschen mit Migrationshintergrund in unsere Gesellschaft ist auch vor dem Hintergrund der demografischen Entwicklung eine der wichtigsten gesellschaftspolitischen Aufgaben unserer Zeit. Neben Sprache und Bildung sind insbesondere Ausbildung und Erwerbstätigkeit, also die berufliche Integration in den Arbeitsmarkt, wesentliche Schlüssel für eine erfolgreiche Integration.

Kulturelle Vielfalt ist auch für die hamburgische Verwaltung und ihren Personalbestand eine Bereicherung, sie ist Chance und Herausforderung zugleich. Kompetenzen wie Mehrsprachigkeit oder Erfahrungen aus anderen Kulturen sind wertvoll und hilfreich im Kundengespräch oder in der fachlichen Aufgabenplanung. U. a. vor diesem Hintergrund hat der Erste Bürgermeister der Freien und Hansestadt Hamburg die Charta der Vielfalt („Diversity als Chance – Die Charta der Vielfalt der Unternehmen in Deutschland“) am 10. November 2008 unterzeichnet.

Für die hamburgische Verwaltung in ihrer Dienstherrn- und Arbeitgeberfunktion leitet sich hieraus eine besondere Verantwortung ab. Ziel ist es, Menschen mit Migrationshintergrund in den Berufen der hamburgischen Verwaltung eine gleichberechtigte Teilhabe und Gestaltung des beruflichen Werdeganges zu ermöglichen. Hierbei wird es von großer Bedeutung sein, in den Prozessen der Personalauswahl und der Personalentwicklung ihre speziellen Kompetenzen zu erkennen und zu fördern und ihre berufliche Integration optimal zu realisieren.

Seit 2006 setzt sich die FHH verstärkt mit der Integration von Menschen mit Migrationshintergrund auseinander. Sie tut dies auch, um der demografischen Entwicklung Rechnung zu tragen und den Kundinnen und Kunden (Bürgerinnen und Bürgern, Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern) zeitgemäß und den Erfordernissen und Bedürfnissen adäquat zu begegnen. Offenheit für andere Sichtweisen und Kulturen und deren Wertschätzung ist nicht nur sozial, sondern auch aus organisatorischen und betriebswirtschaftlichen Gründen sinnvoll.

Hamburg als weltoffene Metropole hat mit 466.000 Menschen[26] mit Migrationshintergrund, davon 247.000 mit ausländischer Staatsangehörigkeit, den höchsten Migrantenanteil im Vergleich mit allen anderen deutschen Bundesländern. Je jünger die Bürgerinnen und Bürger sind, umso höher ist der Anteil der Menschen mit Migrationshintergrund; so ist bei den unter Zehnjährigen schon jede / jeder Zweite dieser Gruppe zuzuordnen.

Der Senat hat am 19. Dezember 2006 das Handlungskonzept zur Integration von Zuwanderern[27] verabschiedet, das eine Reihe von Behörden und Ämter zu konkreten Maßnahmen zur Förderung der Integration verpflichtet, und dieses der Bürgerschaft zugeleitet.

Die Zielrichtung der Integrationspolitik der FHH wird in der Präambel des Handlungskonzeptes[28] deutlich:

1. *Kulturelle Vielfalt wird als Bereicherung, Chance und Herausforderung für Hamburg betrachtet. Integration ist deshalb nicht gleichzusetzen mit Assimilation. Der Vielfalt sind aber Grenzen gesetzt. Diese Grenzen bilden die Werte des Grundgesetzes, insbesondere die Freiheitsrechte der Bürger, Achtung der Menschenwürde, Demokratieprinzip und Gleichberechtigung von Frauen und Männern, die gesamte Rechtsordnung sowie die historisch bedingten politischen Grundlagen der Bundesrepublik Deutschland wie beispielsweise die europäische*

[26] Quelle Mikrozensus 2005 Statistikamt Nord 22.08.06 (Statistik Info`s 106/2006)
[27] A.a.O.
[28] Ebd.

Einigung und das Existenzrecht Israels. Auf diesem Fundament können unterschiedliche Traditionen, Religionen und Lebensauffassungen gelebt werden.

2. *Integration ist gelungen, wenn Zuwanderer, die dauerhaft und rechtmäßig in Deutschland leben, die deutsche Sprache beherrschen und auf obigem Fundament akzeptiert und gleichberechtigt am wirtschaftlichen, gesellschaftlichen, politischen, kulturellen und sozialen Leben in Hamburg teilhaben und sich darüber hinaus als Teil dieser Gesellschaft verstehen.*

3. *Integration geht über das friedliche Nebeneinander von Einheimischen und Zugewanderten hinaus. Es handelt sich um einen zweiseitigen Prozess, der Offenheit, Toleranz und Dialog von allen Gesellschaftsmitgliedern erfordert. Integration bedeutet, sich wechselseitig anzuerkennen und gemeinsam für die Gesellschaft Verantwortung zu tragen.*

4. *Integration ist eine gesamtgesellschaftliche Querschnittsaufgabe, an der alle gesellschaftlichen Gruppen – z.B. aus den Bereichen Politik, Wirtschaft, Arbeitsmarkt, Bildung, Soziales, Kultur, Religion, Sport und Medien – unter Einbeziehung der regionalen Akteure mitwirken müssen. Sie erfordert die Berücksichtigung kultureller Vielfalt sowie der unterschiedlichen Lebenssituationen von Männern und Frauen in allen gesellschaftlichen Bereichen, Strukturen und Organisationen einschließlich der öffentlichen Verwaltung.*

5. *Für die Integration gilt der Grundsatz von Fördern und Fordern. Dies bedeutet, dass Zugewanderte und ihre Familien sich mit ihren Fähigkeiten und Potenzialen für ihre Teilhabe einsetzen und dazu Integrationsangebote annehmen. Sie erhalten ihrerseits Solidarität und Unterstützung der Aufnahmegesellschaft, wenn sie sich aus eigener Kraft nicht ausreichend helfen können.*

5.1 Migration als Thema des Personalmanagements

Warum beschäftigt sich die FHH nun im Rahmen ihres Personalmanagements mit dieser Thematik? Als Metropole mit dem höchsten Migrantenanteil hat Hamburg ein besonderes Interesse und eine Verantwortung, diese Bevölkerungsgruppe erfolgreich in die eigene Organisation zu integrieren. Die FHH hat darüber hinaus als größter Arbeitgeber bzw. Dienstherr Hamburgs für andere Unternehmen eine Vorbildfunktion.

Dabei stehen zwei Zielebenen im Mittelpunkt:

Die organisationsinterne Perspektive
Es gilt, die Beschäftigten innerhalb der Behörden und Ämter in Fragen der Integration, des Umgangs mit Vielfalt und für angemessene Kommunikationsstrukturen zu sensibilisieren. Die bezweckte Wirkung besteht neben einer besseren Integration auch darin, den Kontakt zu den unterschiedlichen Kundinnen und Kunden zu fördern. Darüber hinaus geht es um die Befähigung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, auch bei der Entwicklung der Verwaltungsprodukte und bei der Gestaltung der Zugangswege zur Verwaltung die Perspektive der Bürgerinnen und Bürger einzunehmen. Hierzu ist die Interkulturelle Kompetenz der Belegschaft zu erweitern.

Demografische Entwicklung der FHH und erwarteter Fachkräftemangel
In der Bevölkerungsentwicklung liegt die Notwendigkeit begründet, die Personalplanung an aktuelle Entwicklungsprozesse anzupassen. Die Rekrutierung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mit Migrationshintergrund dient der Sicherung von personellen Bedarfen und erweitert die Nutzung vorhandener Potenziale. Das qualitative Potenzial der Migrantinnen und Migranten, z.B. ihre originäre

Mehrsprachigkeit und ihre unterschiedlichen kulturellen Sichtweisen und Erfahrungen, sind für die Aufgabenbewältigung in der Verwaltung der FHH nützlich und wertvoll.

Noch steht ein geschlossenes Konzept für die Interkulturelle Öffnung der hamburgischen Verwaltung aus. Die Diskussion steht wegen des erst kürzlich erfolgten Beitritts zur Charta der Vielfalt sowie vor dem Hintergrund des seit dem 1. Februar 2009 grundsätzlich geöffneten Internen Arbeitsmarktes[29] noch am Anfang. Aus diesem Grund haben die im Folgenden beschriebenen Handlungsstrategien eher grundsätzlichen Charakter, sie schaffen für die künftige Diskussion eine notwendige Basis.
Auf die Darstellung von Behördenaktivitäten wird zu diesem Zeitpunkt verzichtet.

5.2 Daten und Fakten

Definition „Migrationshintergrund“

Im Zusammenhang mit der Erhebung zum Mikrozensus 2005[30] hat das Statistische Bundesamt den Begriff „Migration“ definiert.

Danach sind Menschen mit Migrationshintergrund:

- Ausländische Staatsangehörige,

- deutsche Staatsangehörige mit Migrationshintergrund, d.h.
  - Spätaussiedlerinnen und -aussiedler,
  - Personen, die die deutsche Staatsangehörigkeit durch Einbürgerung besitzen;
  - Kinder von zugewanderten Eltern mit ausländischer Staatsangehörigkeit, die bei der Geburt zusätzlich die deutsche Staatsangehörigkeit erhalten;
  - Personen, bei denen mindestens ein Elternteil ausländischer Staatsangehörigkeit oder Spätaussiedlerin/Spätaussiedler ist oder die deutsche Staatsangehörigkeit durch Einbürgerung besitzt.

Situation und Handlungsbedarf

In einem Integrationsranking des Berlin-Instituts für Bevölkerung und Entwicklung nimmt Hamburg den zweiten Rang unter den Bundesländern ein. In diesem Bericht zur Lage der Integration[31] in Deutschland wird dafür anhand von 20 Kriterien der Integrationsgrad von Migrantinnen und Migranten in den verschiedenen Bundesländern dargestellt und bewertet.
Hamburg hat den bundesweit höchsten Bevölkerungsanteil mit Migrationshintergrund: von 1,7 Millionen Einwohnerinnen und Einwohnern sind 26 %[32] zugewandert oder Kinder von Migrantinnen und Migranten, von ihnen sind 21 % türkischer Herkunft und 19 % Aussiedlerinnen und Aussiedler.
40 % der Migrantinnen und Migranten besitzen die Hochschulreife, 29 % einen akademischen Abschluss. Schwerpunktmäßig arbeiten Menschen mit Migrationshintergrund in Hamburg in Hochschulen, Verlagen und Firmenzentralen.
Die Erwerbsquote liegt bei 66 %, während sie bei der einheimischen Bevölkerung 75 % beträgt. 17 % sind von öffentlichen Leistungen abhängig.

[29] Beschluss des Senats vom 06.01.2009 über die Aufhebung des geregelten Einstellungsverfahrens
[30] Jürgen Duschek, Julia Weinmann u. a.: *Leben in Deutschland. Haushalte, Familien und Gesundheit – Ergebnisse des Mikrozensus 2005*. Statistisches Bundesamt, Wiesbaden 2005
[31] „Ungenutzte Potentiale – Zur Lage der Integration in Deutschland“ Berlin-Institut für Bevölkerung und Entwicklung, Jan.2009, S.59 (Verwendete Daten: Mikrozensus 2005)
[32] Bundesdurchschnitt der Menschen mit Migrationshintergrund - 18,6 % (2006: 25,8 %) davon sind 8,6 % (2006: 14,2 %) Ausländerinnen und Ausländer, d.h. sie haben keinen deutschen Pass (Angaben für 2005: Mikrozensus 2005, Angaben für 2006: Migrationsbericht des Bundes 2006)

Demnach liegt der Anteil von Migrantinnen und Migranten im hamburgischen öffentlichen Dienst bei rund 9 %.[33]

In der Beschäftigtenbefragung[34] hat erstmals im Jahr 2008 in der hamburgischen Verwaltung eine Erhebung der Anteile von Beschäftigten mit Migrationshintergrund stattgefunden. Von den 73.000 Beschäftigten der FHH haben 8,9 % einen Migrationshintergrund, davon haben 6,8 % die deutsche Staatsangehörigkeit und 2,1 % sind ausländische Staatsbürgerinnen und Staatsbürger. Ca. 42 % sind in Deutschland geboren, 12 % in Polen, rd. 8 % in der Türkei und rd. 4 % in Russland. Sie arbeiten vorwiegend in wissenschaftlichen, sozialen und technischen Bereichen. Sie sind im Durchschnitt jünger als die übrigen Beschäftigten, überwiegend Tarifbeschäftigte und seltener in Führungspositionen tätig.

Die Situation der Migrantinnen und Migranten in Deutschland wird in aktuellen sozialwissenschaftlichen Untersuchungen beschrieben.
In der sogenannten Sinus-Migranten-Milieu-Studie[35] wurden 2007 und 2008 mittels einer kombinierten qualitativen und quantitativen Forschungsmethode Erkenntnisse gewonnen, die in der Wissenschaft und bei Praktikerinnen und Praktikern gleichermaßen Beachtung gefunden haben:
Die Studie zeigt ein facettenreiches Bild der Migranten-Population und **widerlegt viele hierzulande verbreitete Negativ-Klischees über die Einwanderinnen und Einwanderer**. Der Integrationsdiskurs in Deutschland erscheint im Licht der Untersuchungsbefunde allzu stark auf eine Defizitperspektive verengt, so dass die Ressourcen an kulturellem Kapital von Migrantinnen und Migranten, ihre Anpassungsleistungen und der Stand ihrer Etablierung in der Mitte der Gesellschaft meist unterschätzt werden.
Die Migranten-Milieus unterscheiden sich weniger nach ethnischer Herkunft und sozialer Lage als nach ihren Wertvorstellungen, Lebensstilen und ästhetischen Vorlieben.
Integrationsdefizite finden sich am ehesten in den Unterschichtmilieus, nicht anders als in der einheimischen[36] Bevölkerung. Die Barrieren gegenüber kultureller Anpassung sind am größten im religiös-verwurzelten Milieu. Die meisten Migrantinnen und Migranten verstehen sich aber als Angehörige der multiethnischen deutschen Gesellschaft und wollen sich aktiv einfügen – ohne ihre kulturellen Wurzeln zu vergessen. **Mehr als die Hälfte der Befragten zeigt einen uneingeschränkten Integrationswillen.**
Viele sehen einen Migrationshintergrund und **Mehrsprachigkeit** als Bereicherung – für sich selbst und für die Gesellschaft. 61 % der Befragten sagen von sich, sie hätten einen bunt gemischten internationalen Freundeskreis. In den gehobenen Milieus liegt dieser Anteil deutlich über 70 %. Vor diesem Hintergrund beklagen viele – quer durch die Migrantenmilieus – die mangelnde Integrationsbereitschaft der Mehrheitsgesellschaft und das geringe Interesse an den Eingewanderten.

Die erfolgreiche Etablierung in der Aufnahmegesellschaft ist wesentlich bildungsabhängig. Grundsätzlich gilt: je höher das Bildungsniveau und je urbaner die Herkunftsregion, desto leichter und besser gelingt dies.
Ein wichtiger Integrationsfaktor ist die **Beherrschung der deutschen Sprache** – so sehen es auch die allermeisten Migrantinnen und Migranten.
In der Migrantenpopulation ist die Bereitschaft zur Leistung und der Wille zum gesellschaftlichen Aufstieg stärker ausgeprägt als in der einheimischen deutschen Bevölkerung. Mehr als zwei Drittel zeigen ein modernes, individualisiertes Leistungsethos. 69 % sind der Meinung: Jeder der sich anstrengt, kann sich hocharbeiten. In der Gesamtbevölkerung stimmen dieser Aussage nur 57 % zu.

[33] A.a.O.
[34] Ergebnisse der Beschäftigtenbefragung 2008 zur Erhebung eines Migrationshintergrundes der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der hamburgischen Verwaltung durch das Personalamt der FHH, dem Zentrum für Aus- und Fortbildung (Bürgerschaftsdrs. 19/2532).
[35] Sinus-Migranten-Milieu-Studie (sinus sociovision im Auftrag u.a. des BMFSFJ) 16. Okt. 2007
[36] In der Originalliteratur wurde der Begriff „autochton“ für die einheimische oder Urbevölkerung eingeführt und „allochton“ für zugewandert um sprachliche Klarheit zu schaffen, denn die nationale Bezeichnung (z.B. deutsch) erlaubt keine Aussage darüber, ob ein Migrationshintergrund besteht oder nicht.

5.3 Akteure bzw. Akteurinnen und Entwicklung des Themas in der hamburgischen Verwaltung

Vor dem Hintergrund einer verstärkten gesellschaftlichen Diskussion über die Integration von Migrantinnen und Migranten in Deutschland seit Anfang des Jahrzehnts[37] wurde auch in Hamburg die Diskussion neu aufgenommen. Die Aktivitäten beschränkten sich in den ersten Jahren auf die gesellschaftliche Integration in der Stadt[38] und richten sich weniger auf Aspekte des Personalmanagements der hamburgischen Verwaltung.

Das **Hamburger Handlungskonzept zur Integration von Zuwanderern**[39] wurde am 19. Dezember 2006 von der FHH beschlossen. Es wurde unter der Federführung der **BSG** gemeinsam mit allen Senatsämtern, Fachbehörden und Bezirksämtern erarbeitet.

Im **Koalitionsvertrag für die 19. Wahlperiode** vom 17. April 2008 sind zum Thema Migration / Integration folgende Punkte vereinbart worden:

- Einrichtung einer **Arbeitsstelle Vielfalt** bei der Justizbehörde.
- Die Integration und Teilhabe der Menschen mit Migrationshintergrund wird als **Querschnittsaufgabe für den öffentlichen Dienst** festgelegt.
- Bekräftigung des Ziels, den Anteil von **Auszubildenden** mit Migrationshintergrund **bis zum Jahr 2011 auf einen Zielwert von 20 %** zu erhöhen.[40]

Mit der Unterzeichnung der Charta der Vielfalt am 10. November 2008 und der Zuweisung der Federführung an das Personalamt wurde ein neuer Fokus auf interne Prozesse innerhalb der Verwaltung gelegt. Als entscheidende Rahmenbedingung für das weitere Vorgehen gilt die Öffnung des Internen Arbeitsmarktes der FHH für externe Bewerberinnen und Bewerber am 01.02.2009. Dies eröffnet Diskussionen im Zusammenhang mit Personalauswahl, zu Fragen der Qualifizierung, Bewertung von Bildungsabschlüssen und Sprachkompetenzen.

Akteurinnen und Akteure in der Verwaltung der FHH zum Thema Migration
Zurzeit beschäftigen sich folgende Bereiche der hamburgischen Verwaltung mit dem Thema Migration / Integration (siehe auch Abbildung 5-1).

- **Die BSG, Leitstelle für Integration und Zivilgesellschaft** ist federführend für die Umsetzung und Fortschreibung des Handlungskonzeptes zur Integration von Zuwanderern sowie für das Management des Integrationsbeirats. Sie wird beim Controlling von der Senatskanzlei unter anderem in Form von Ziel- und Leistungsvereinbarungen mit Meilensteinen und Zeitschienen unterstützt und begleitet. Der Fokus liegt hier vorrangig auf den Fachaufgaben der Ämter und Behörden und der Kunden- bzw. Bürgerorientierung. Eine überbehördliche Lenkungsgruppe steuert den Prozess.

[37] Sie mündeten 2005 in neue rechtliche Rahmenbedingungen für die Integrationsarbeit (Zuwanderungsgesetz und die Reform der Sozialgesetzgebung).
[38] Eine erste Aktivität der 18. Legislaturperiode war die Gründung des Integrationsbeirates (2002): Viele Ansätze und Maßnahmen zur Integrationsförderung werden von hier zusammengefasst, weiter entwickelt und es werden Empfehlungen gegeben. Mit der 19. Legislaturperiode konstituierte sich der Integrationsbeirat am 16.12.2008 neu. Den Vorsitz hat der Senator für Soziales, Familie, Gesundheit und Verbraucherschutz. Der Beirat ist wie folgt zusammengesetzt: 61 Mitglieder - davon 19 Personen von Migrantenorganisationen, 42 Vertreter/Innen verschiedener Handlungsfelder (z.B. Politik, Arbeit, Kultur, Bildung) und 11 Personen aus assoziierten Fachbehörden und Bezirke. Es sind Themenforen geplant zu: „Gleichberechtigte Teilhabe“, „Bildung, Ausbildung, Arbeit“, „Zusammenleben in der Stadt“.
[39] Hamburger Handlungskonzept zur Integration von Zuwanderern, BSG 02/07 (S.45)
[40] Der Zielwert wurde erstmals im Oktober 2006 im Rahmen eines Maßnahmenkonzepts vom Senat beschlossen, vgl. 5.6.

- **Das Personalamt** hat federführend den Auftrag zur Umsetzung der Charta der Vielfalt und der Darstellung der Entwicklung im Personal**management**bericht (siehe dazu in den Abschnitten 1 und 5.5.). Das ZAF hat die Federführung für die Ausbildung zu o.g. Thema und koordiniert dabei auch entsprechende Aktivitäten der ausbildenden Behörden und Ämter zur Dachkampagne „Wir sind Hamburg – Bist du dabei? (siehe dazu ausführlich unter 5.6.).

- Neben dem ZAF bieten **weitere Aus- und Fortbildungseinrichtungen,** z. B. das LI, die Landespolizeischule der BfI und das Sozialpädagogische Fortbildungszentrum der BSG, gezielte Fortbildungen zur Interkulturellen Kompetenz der jeweiligen Beschäftigten-Zielgruppen an.

- Die **Behörden und Ämter** sind bislang im Rahmen der Umsetzung des Hamburger Handlungskonzeptes zur Integration von Zuwanderern beteiligt sowie – sofern sie federführend für einzelne Ausbildungsberufe sind – auch im Rahmen der Dachkampagne zur Ausbildung. Einzelne Behörden haben eigene interne Maßnahmen entwickelt, insbesondere im Rahmen ihrer Fortbildung.

- Die **Arbeitsstelle Vielfalt** der Justizbehörde als Vorhaben des Koalitionsvertrags befindet sich derzeit konzeptionell und personell im Aufbau.

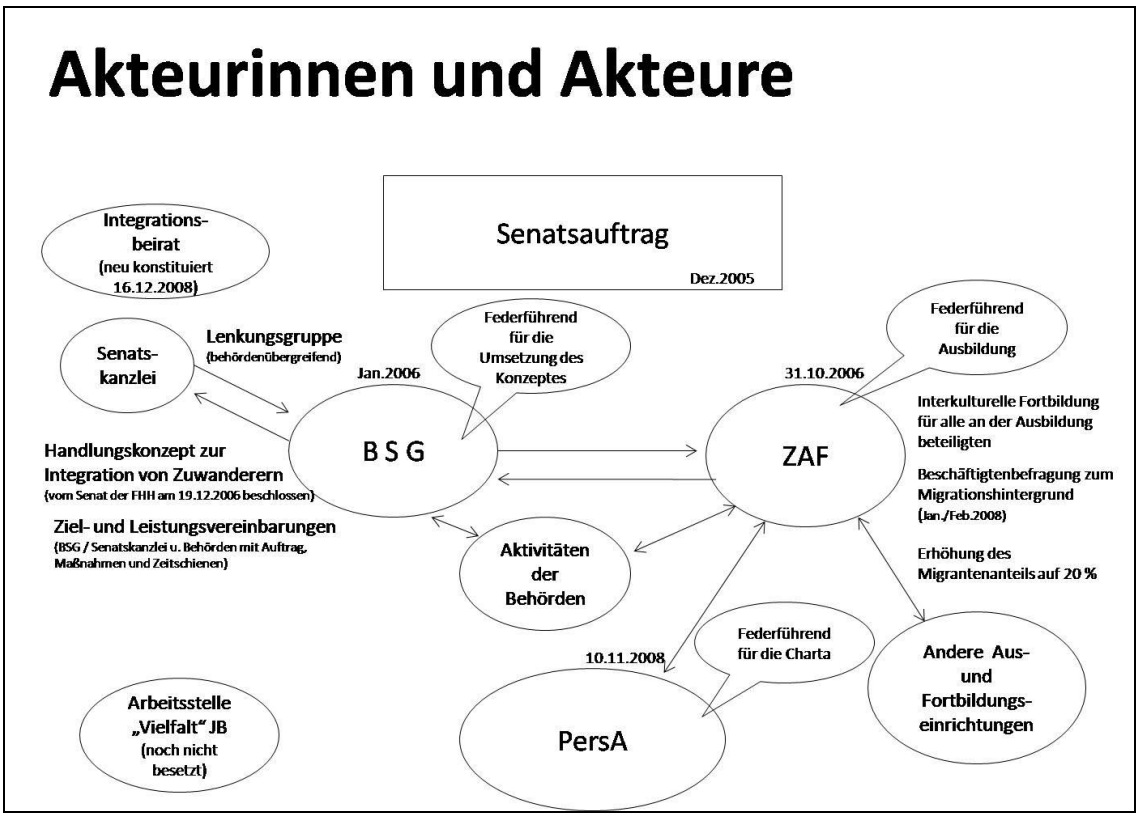


Abbildung 5-1: Akteurinnen und Akteure der FHH beim Thema Migration

5.4 Interkulturelle Öffnung der FHH

Welche Schlussfolgerungen lassen sich für das Personalmanagement der FHH ziehen?

Die Definition für **Interkulturelles Management** unterscheidet eine quantitative und eine qualitative Herangehensweise.

> *„Das Bemühen eines Unternehmens, die Zusammenstellung seiner Belegschaft an die interkulturelle Pluralität der Gesellschaft anzupassen."*
>
> *„Das Bemühen, eine interkulturelle Belegschaft so zu führen, dass sie durch ihre Vielfältigkeit und das damit verbundene Potenzial zur Wertschöpfung eines Unternehmens beiträgt."*[41]

Für die Planung von Handlungssträngen scheint darüber hinaus eine Unterscheidung von Interkultureller Kompetenz bezogen auf die Institution und das Individuum sinnvoll, wonach Ansatzpunkte für das Personalmanagement sich sowohl auf institutioneller als auch auf individueller Ebene ergeben:

Die Interkulturelle Kompetenz eines Individuums[42] beschreibt die Befähigung zum positiven und situationsgerechten Umgang mit Menschen unterschiedlicher Kulturen, Milieus und Lebensweisen. Interkulturelle Kompetenz ist also die **soziale Kompetenz** des Einzelnen im Kontakt zu Menschen mit einer anderen Weltsicht („Kultur"), die Ziele des eigenen Handelns gegenüber dem Anderen zur wechselseitigen Zufriedenheit verfolgen zu können.

Dagegen beschreibt **die Interkulturelle Kompetenz einer Verwaltung** die Fähigkeit, mit der Verschiedenartigkeit von Lebensstilen und Ressourcen sowohl ihrer Einwohnerinnen und Einwohner (als Kundinnen und Kunden), als auch ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (für eine angemessene Reaktion auf ihre Kundinnen und Kunden), konstruktiv umzugehen. Ein System kann nur interkulturell kompetent handeln, wenn auch „die Elemente des Systems" (bzgl. der Öffentlichen Verwaltung im Wesentlichen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter) kompetent agieren. Die individuelle Interkulturelle Kompetenz ist also die Voraussetzung für die Interkulturelle Kompetenz einer Institution.

Die für die FHH formulierte Definition[43] von **Interkultureller Kompetenz** legt deshalb den Schwerpunkt auf das Individuum und betont die Kundenorientierung und zielt damit schwerpunktmäßig auf die Fähigkeiten und persönlichen Kompetenzen der Beschäftigten ab;

„Unter Interkultureller Kompetenz verstehen wir die Fähigkeit, in der interkulturellen Begegnung situations- und adressatengerecht Kontakt aufzunehmen, kulturell bedingte Unterschiede aufgeschlossen und wertschätzend wahrzunehmen und sie differenziert und zielorientiert zu kommunizieren. Interkulturelle Kompetenz ist eine spezifische Form der Sozialkompetenz. Sie ist das Resultat eines aktiven Lern- und Entwicklungsprozesses, der auf der Erweiterung des konkreten, kulturspezifischen Wissens über andere basiert. Sie beruht auf der Aufmerksamkeit für kulturell bedingt andere Selbstverständlichkeiten, auf der Kenntnis und grundsätzlichen Wertschätzung der Werte, Anschauungen und Verhaltensweisen des Gegenübers sowie auf dem Bewusstsein für die eigene Kultur und deren Relativität. Die Werte des Grundgesetzes bilden die Basis für das interkulturelle Verständnis."

Daraus lassen sich als Ziele einer Förderung der Interkulturellen Kompetenz folgende allgemeine Aspekte ableiten, die Bestandteil eines Lern- und Entwicklungsprozesses sein müssen:

---

[41] Blom / Meier „Interkulturelles Management", Herne/Berlin, 2.Auflage 2002, S. 238

[42] Aus: „Interkulturelle Öffnung" KGSt Materialien Nr. 5/2008 S.8f

[43] Diese Definition ist dem Staatsrätekollegium im Zusammenhang mit seiner Controllingfunktion der unter D 5.6. dargestellten Dachkampagne „Wir sind Hamburg. Bist du dabei?" im November 2007 vorgelegt worden und bildet seither die Handlungsgrundlage bei der Bewertung personalpolitischer Entscheidungen im Rahmen von Auswahlverfahren, bei der Gestaltung von Fortbildungsmaßnahmen, der Gestaltung von Marketingmaßnahmen u.a.

1. Steigerung der Kontakt- und Kommunikationsfähigkeit
2. Kenntnis und Wertschätzung unterschiedlicher Werte, Anschauungen und Verhaltensweisen
3. Steigerung von Sensibilität und Aufmerksamkeit für „Kultur“ und „Werte“
4. Erwerb von konkretem kulturspezifischem Wissen

5.5 Handlungsperspektiven in der Verwaltung

Die FHH strukturiert ihre Instrumente und Ansatzpunkte des ganzheitlichen strategischen Personalmanagements in sieben Handlungsfeldern.

Es sind dies

1. Personalgewinnung und Ausbildung
2. Führungskräfteauswahl und -entwicklung
3. Employabilität/ Beschäftigungsfähigkeit
4. Kommunikation
5. Gesundheit und Leistungsfähigkeit
6. Arbeitsorganisation und -zeit
7. Professionalisierung des Personalmanagements

Die notwendigen Ansatzpunkte des Personalmanagements im Zusammenhang mit dem Thema Migration / Integration lassen sich nicht immer eindeutig einzelnen Handlungsfeldern zuordnen, sondern berühren oft mehrere Felder. Aus diesem Grund wird in der Darstellung eine Zuordnung nur nachrichtlich ausgewiesen.

Auch wenn noch kein Gesamtkonzept zur Interkulturellen Öffnung der hamburgischen Verwaltung vorliegt, lassen sich doch bereits Handlungsschwerpunkte zu ihrer Umsetzung identifizieren.

Ausgehend von den beiden oben genannten Zielebenen – Zusammensetzung der Belegschaft entsprechend der Pluralität der Gesellschaft und Nutzen der Vielfalt in der Belegschaft zur Steigerung der Wertschöpfung und damit Leistungsfähigkeit der Organisation – lassen sich drei wesentliche Handlungsschwerpunkte ableiten: 1. Die Rekrutierung, d.h. die Öffnung nach außen, 2. der Kompetenzerwerb nach innen sowie 3. die Vermittlung der Ziele innerhalb der Organisation. Alle drei stehen in einem engen Wechselverhältnis zu einander und müssen miteinander konzeptionell vernetzt werden. Ein vierter Handlungsschwerpunkt entsteht durch die Notwendigkeit, die vorhandenen Einzelansätze in einem Gesamtkonzept zu verknüpfen.

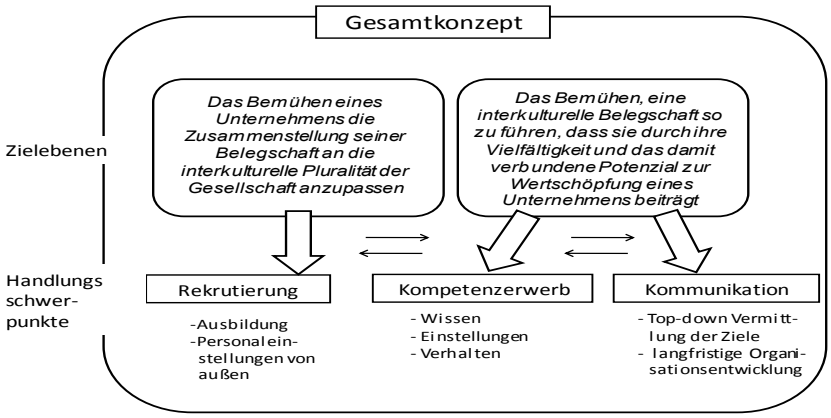


Abbildung 5-2: Ziele und Handlungsschwerpunkte eines Konzepts zur Interkulturellen Öffnung der Verwaltung

1. Konzepterstellung

Berührt ist das Handlungsfeld Professionalisierung

Als Rahmen für die interne Befassung der FHH mit dem Thema Interkulturelle Öffnung wird es erforderlich sein, ein Gesamtkonzept zu erstellen, das Folgendes leisten muss:

- Formulierung der strategischen Ziele der Interkulturellen Öffnung
- Einbettung in das ganzheitliche strategische Personalmanagement
- Zusammenhang zur Umsetzung der Charta der Vielfalt
- Erfordernis und Einbindung von Teilkonzepten der Behörden und Ämter

2. Rekrutierung von Nachwuchskräften und ausgebildetem Personal

Berührt sind die Handlungsfelder Personalgewinnung und -ausbildung, Führungskräfteauswahl und -entwicklung, Professionalisierung

Ein Meilenstein für die Rekrutierung durch Ausbildung war die Formulierung des Zielwerts von 20 % für die Einstellung von Nachwuchskräften mit Migrationshintergrund. Hierfür hat die hamburgische Verwaltung seit 2006 viele neue Erfahrungen gesammelt und innovative Wege beschritten (siehe dazu unter Abschnitt 5.6.). Die verfolgten Strategien sind erfolgversprechend und werden weiter umgesetzt.

Durch die grundsätzliche Öffnung des Internen Arbeitsmarktes zum Februar 2009 werden viele Personalentscheiderinnen und -entscheider die Möglichkeit erhalten, potenzielle Beschäftigte mit Migrationshintergrund in die Ausschreibungen einzubeziehen, für den Arbeitgeber bzw. Dienstherrn Freie und Hansestadt Hamburg zu interessieren und sie unter Berücksichtigung der rechtlichen Vorgaben eignungsorientiert auszuwählen.

Dabei geht es z.B. auch um Folgendes:

- Anzeigentexte sollten so formuliert werden, dass sich auch dieser Personenkreis angesprochen fühlt und qualifizierte Bewerberinnen und Bewerber zu einer Bewerbung angeregt werden.
- Es sind neue Rekrutierungswege einzuschlagen, um gezielt Migrantinnen und Migranten anzusprechen und zu erreichen.
- Personalentscheiderinnen und –entscheider müssen eine Verhaltens- und Rechtssicherheit in Auswahlverfahren gewinnen, z.B. hinsichtlich der rechtlichen Bestimmungen des Allgemeinen Gleichstellungsgesetzes.
- Für eine Reihe von Berufsgruppen ist eine Steigerung des Anteils der Beschäftigten mit Migrationshintergrund in die Ziel- und Leistungsvereinbarungen aufgenommen worden. Dies gilt für Lehrkräfte in allgemein bildenden Schulen – darunter auch das pädagogische Personal im vorschulischen Bereich-, Beschäftigte in der Kinder- und Jugendarbeit und in der Familienförderung sowie für wissenschaftliches Personal an Hamburger Hochschulen und Forschungseinrichtungen.

Bei der Rekrutierung von Personal mit Migrationshintergrund darf sich inhaltlich weder eine Einstellungsquote noch eine Absenkung der Standards in den Auswahlverfahren verbinden. Eine Einstellung in die hamburgische Verwaltung hat dem Prinzip der Bestenauslese zu folgen. Bei der Auswahl sind die rechtlichen Regelungen (Artikel 33 Absatz 2 des Grundgesetzes, § 7 Absatz 1 des Hamburgischen Beamtengesetzes bzw. ab 1. April 2009 § 9 des Beamtenstatusgesetzes, §§ 1 und 2 des AGG) zu beachten.

3. Kompetenzerwerb

Berührt sind die Handlungsfelder Führungskräfteauswahl und -entwicklung, Employabilität, Kommunikation

Ein weiterer wichtiger Handlungsschwerpunkt ist der erforderliche Kompetenzerwerb für die Führungskräfte und Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Ziel ist die Erweiterung der Interkulturellen Kompetenz in ihren Facetten „Vermittlung von Wissen", „Auseinandersetzen mit Einstellungen und Werten" und „Veränderung von Verhalten".
Bei Führungskräften werden Kompetenzen im Umgang mit der Vielfalt in Arbeitsgruppen und Teams gefördert.

4. Kommunikation

Berührt sind die Handlungsfelder Führungskräfteauswahl und -entwicklung und Kommunikation

Der Handlungsschwerpunkt „Kommunikation" betrifft die Art und Weise, wie Behörden und Ämter die Zielstellung intern kommunizieren. Hier geht es um die langfristige Veränderung der Organisationskultur durch die Art und Weise des Umgangs miteinander. Ein nachhaltiger Kompetenzerwerb kann nur gelingen, wenn dies innerhalb der Organisation kommuniziert, unterstützt und wertgeschätzt wird. Zur Veränderung der Organisationskultur und der Interkulturellen Öffnung der Verwaltung gehört es auch, dass die Gremien der Verwaltung verstärkt auch mit Menschen mit Migrationshintergrund besetzt werden. Zudem können auch an dieser Stelle Interkulturelle Kompetenzen nutzbar gemacht werden. Hierdurch wird auch ein Zeichen von Wertschätzung kommuniziert.

5.6 Maßnahmen zur Interkulturellen Öffnung der hamburgischen Verwaltung – die Dachkampagne „Wir sind Hamburg! – Bist Du dabei?"

Mit der Kampagne „Wir sind Hamburg! Bist Du dabei?" hatte der Senat der Freien und Hansestadt Hamburg im Oktober 2006 ein umfangreiches Maßnahmenkonzept mit der Zielsetzung beschlossen, in den Ausbildungen der hamburgischen Verwaltung (Beamtenausbildungen des mittleren und gehobenen Dienstes in den Ausbildungsbereichen Allgemeine Verwaltung, Justizverwaltung, Strafvollzug, Polizei, Feuerwehr und Steuerverwaltung sowie in den vergleichbaren Ausbildungen nach dem Berufsbildungsgesetz) den Anteil der Jugendlichen mit Migrationshintergrund bis zum Jahr 2011 auf einen Zielwert von 20 Prozent zu erhöhen. Hierbei handelt es sich um eine politische Selbstverpflichtung. Zur Dokumentation und Erfolgskontrolle wird dem Staatsrätekollegium jährlich ein ausführlicher Bericht zu den eingeleiteten Maßnahmen und den erreichten Erfolgen vorgelegt, der dort beraten wird und auch zu ggf. erforderlichen Modifikationen und Umsteuerungen führen kann. Diese Verbindlichkeit erleichtert die Projektsteuerung und zwingt, auf die Instrumente und Verfahren kritisch zu schauen. Die Dachkampagne „Wir sind Hamburg! Bist Du dabei?" wird von den ausbildenden Behörden unter der Federführung des Personalamtes – ZAF – gemeinsam umgesetzt.

Wesentliche Elemente in der Umsetzung des Maßnahmenkonzeptes

- Formulierung eines **Zielwertes** (bis 2011: 20 % der Bewerbungs- und Einstellungsanteile; keine Quote, keine Absenkung der Standards, berufsimmanente Anforderungen werden weiterhin vollständig erhoben, Bestenauslese).
- die ausdrückliche Einbeziehung auch der **Beamtenausbildungen**; die genannten Ausbildungen werden bedarfsorientiert angeboten und führen somit mittelfristig auch zu einer Erhöhung der Anzahl der Beschäftigten mit Migrationshintergrund.
- **Fortentwicklung kulturoffener Elemente in den Auswahlverfahren:** Vorauswahl, interkulturelle Wissensfragen, Aufnahme kulturfairer Tests (CFT 20-R), Vorstellungstermin, Bewerbungsverlaufsanalyse, Entwicklung einer Definition „Interkulturelle Kompetenz" für die hamburgische Verwaltung.

- Gemeinsamer Auftritt der ausbildenden Behörden unter dem Schirm der Dachkampagne "Wir sind Hamburg! Bist Du dabei?" einschließlich einer gemeinsamen Internetplattform (www.hamburg.de/bist-du-dabei).
- Offensives Zugehen der hamburgischen Verwaltung auf diverse Migrantenorganisationen mit daraus entstehenden festen Kooperationen und Netzwerkarbeit z. B. auch (neu) in der interkulturellen Elternarbeit.
- Direkte Zielgruppenansprache sowohl von Jugendlichen als auch von Eltern, Modifikation der bestehenden Informationsmaterialien und Entwicklung verschiedener zielgerichteter Flyer zur Dachkampagne (Ausbildungsflyer für Jugendliche, Elternflyer zunächst in russischer und türkischer Sprache).
- Gezielte Informationskampagne in allen Kundenbereichen der Behörden und Ämter sowie verstärkte Kooperation mit Schulen im Rahmen der Berufsorientierung (Informationsveranstaltungen, Lehrerinnen und Lehrer als Multiplikatoren, Praktika von Schülerinnen und Schülern);
- Einbindung von Biographien, Fotos, etc. von bereits in der Ausbildung befindlichen Nachwuchskräften mit Migrationshintergrund in den gesamten Werbeauftritt; Beteiligung an diversen Veranstaltungen (Schulen, Messen, etc.).
- **Weiterentwicklung Interkultureller Kompetenzen in den Behörden und Ämtern:** Interkulturelle Fortbildungen für Einstellungsverantwortliche, Lehrkräfte an beruflichen Schulen, Ausbildungsleitungen, Personalabteilungsleitungen, Personalentwicklerinnen und -entwickler, Führungskräfte in interkultureller Verantwortung, kundenintensive Bereiche z. B. in den Bezirksämtern, Einwohner-Zentralamt, offene Fortbildungsangebote, z. B. Islam im Arbeitsalltag, Polnisch im Empfangsbereich.

Im Einstellungsjahr 2008 hatten 1.364 der insgesamt 10.025 Bewerberinnen und Bewerber einen Migrationshintergrund, dies entspricht einem Bewerbungsanteil von 13,6 % (in 2007: 10,0 %). Von den in 2008 insgesamt 469 in die genannten Ausbildungen eingestellten Auszubildenden haben 58 einen Migrationshintergrund, dies entspricht einem Einstellungsanteil von rund 12,4 %. Damit setzt sich der positive Trend aus 2007 fort (in 2007: 10,9 %; in 2006: 5,2 %). Die am stärksten vertretenen Herkunftsländer sind Polen, Russland, die Türkei und Kasachstan.

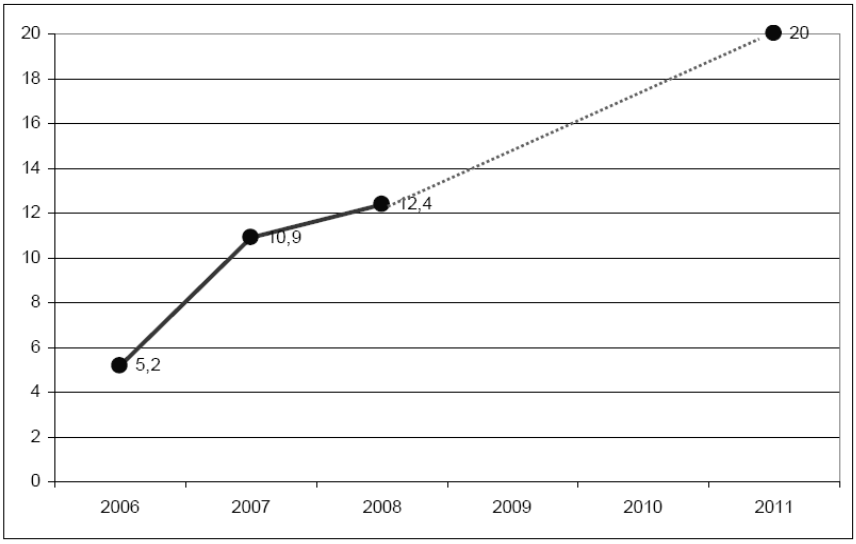


Abbildung 5-3: Steigerung des Einstellungsanteils von Nachwuchskräften mit Migrationshintergrund in die Ausbildungen (mittlerer und gehobener Dienst zusammen)

Für sein Engagement wurde der Senat im vergangenen Jahr im Rahmen des bundesweit erstmals durchgeführten Wettbewerbs "Kulturelle Vielfalt in der Ausbildung" von der Beauftragten der Bundesregierung für Migration, Flüchtlinge und Integration, Frau Staatsministerin Prof. Dr. Maria Böhmer, ausgezeichnet (3. Platz in der Kategorie Öffentliche Verwaltung, hinter den Städten Essen und München).

5.7 Fazit

Die Beschäftigung mit der **Interkulturellen Öffnung der hamburgischen Verwaltung als Teil des ganzheitlichen strategischen Personalmanagements** ist konzeptionell ein neues Thema des Personalmanagements. Das Personalmanagement der FHH muss künftig verstärkt die Interkulturellen Kompetenzen der Führungskräfte und Beschäftigten fördern. Was im operativen Tun teilweise schon über Jahre Praxis ist – z.B. im Rahmen einer bedarfsorientierten Fortbildung - hat bislang noch keinen Niederschlag in einer Gesamtstrategie zur Interkulturellen Öffnung gefunden. Dort, wo der unmittelbare Bedarf aus der konkreten fachlichen Aufgabenerfüllung nicht gegeben ist, ist das Thema Migration / Integration noch nicht optimal präsent.
Hier ist flankierend eine breite Verständigung über alle Ebenen der Behörden und Ämter erforderlich, die deutlich macht, dass die Öffnung der hamburgischen Verwaltung für Migrantinnen und Migranten kein Lippenbekenntnis der Verwaltung ist, sondern eine Herausforderung, der die Verwaltung offensiv begegnet.

6 Personalbedarfsplanung

Bereits heute sind die demografischen Veränderungen mit ihren Verschiebungen in der altersmäßigen Zusammensetzung der Bevölkerung in der FHH erkennbar. Selbst Zuwanderungen, die für die Metropolregion prognostiziert werden, können dem Anstieg der Zahl von älteren Menschen nicht entgegenwirken. Der Staat mit seiner Verpflichtung zur Grundsicherung der Lebensverhältnisse und in seiner Dienstleistungsfunktion muss auf diese Veränderungen und die damit verbundenen Bedürfnisse der unterschiedlichen Bevölkerungsgruppen in den verschiedenen Bereichen Rücksicht nehmen. Er wird seine Angebote auf ihre Altersgerechtigkeit, aber auch auf die veränderten Bedarfe hinsichtlich der Zusammensetzung der Bevölkerung insbesondere durch Zuwanderungen von Migrantinnen und Migranten zu überprüfen und anzupassen haben.

Verschiebungen in den Altersstrukturen bedeuten für die öffentliche Verwaltung, dass sie sich als Arbeitgeber und Dienstherr den veränderten Altersstrukturen bei den Beschäftigten stellen und Konsequenzen für das Personalmanagement ziehen muss. Eine älter werdende Belegschaft ist innerhalb der öffentlichen Verwaltung „fit“ für die künftigen Anforderungen zu halten. Der Wandel in der Bevölkerung, der nicht allein altersbedingt, sondern mehrschichtig verursacht ist, bedeutet für die Beschäftigten stets eine hohe Aufmerksamkeit und Sensibilität für ihre Kundinnen und Kunden zu entfalten. Für das Personalmanagement hat dies zur Folge, dass zunehmend Change Management erforderlich ist. So steht die Personalentwicklung vor der Aufgabe, nicht nur, aber besonders ihren älter werdenden Beschäftigten Angebote zu unterbreiten, die sie in ihrer Beschäftigungsfähigkeit unterstützen.

Durch die hohen altersbedingten Abgänge steigt das Interesse an den Jüngeren. Für die FHH besteht die Herausforderung, die Rekrutierung und Entwicklung von Nachwuchskräften zu sichern, um alle staatlichen Aufgaben zu gewährleisten. Schon heute machen sich in einzelnen Bereichen der hamburgischen Verwaltung Rekrutierungsprobleme bemerkbar (z.B. technische Berufe).

Um den altersbedingten Veränderungen des Personalbestandes frühzeitig mit personalpolitischen und personalstrategischen Entscheidungen begegnen zu können, ist eine PBP auf eine längere Sicht erforderlich. Ziel dabei ist es, die Handlungsfähigkeit der hamburgischen Verwaltung zu si-

chern, indem die erforderliche Personalkapazität in quantitativer und insbesondere qualitativer Hinsicht zeitgerecht zur Verfügung steht. Nur so können kundengerechte staatliche Dienstleistungen in hoher Qualität angeboten und die Erfüllung staatlicher Aufgaben gewährleistet werden. Nur durch Kenntnis der Entwicklungen im Personalbestand können Rekrutierungsmaßnahmen rechtzeitig unter der Maßgabe einer künftigen Deckung des Personalbedarfs und einer möglichst ausgeglichenen Altersstruktur (in der im Idealfall alle Altersgruppen gleichermaßen vertreten sind) eingeleitet werden.

Besonderes Augenmerk ist auf die Bereiche zu richten, in denen die Rekrutierung von Arbeitskräften auf Probleme stoßen kann, etwa wenn spezielle Kenntnisse erforderlich sind und die öffentliche Verwaltung in scharfer Konkurrenz zu privaten Arbeitgebern steht. Konkurrenz besteht zum einen bei ausgebildeten Arbeitskräften, zum anderen bei der Suche nach geeigneten Bewerberinnen und Bewerbern für die eigene Ausbildung innerhalb der hamburgischen Verwaltung. Problematisch ist die Situation heute in beiden Bereichen bei den technischen Berufen.

Da die hamburgische Verwaltung ihre Nachwuchskräfte für den mittleren und gehobenen allgemeinen Verwaltungsdienst entsprechend ihren Anforderungen selbst ausbildet bzw. im Rahmen eines Auftraggeber-/ Auftragnehmerverhältnisses an der Hochschule für Angewandte Wissenschaften (HaW) in dem dualen Studiengang Public Management ausbilden lässt, ist sie bei sinkenden Bewerberzahlen aufgrund der demografischen Entwicklung besonders gefordert, die Attraktivität des Staates als modernem Arbeitgeber zu präsentieren und die Vielfältigkeit der Aufgaben darzustellen. Die Wahrnehmung der Öffentlichkeit ist in weiten Teilen durch ein zu traditionelles Bild der öffentlich Bediensteten geprägt, das den heutigen vielfältigen Aufgaben und Anforderungen in der Verwaltung keineswegs mehr entspricht.

Wettbewerb um qualifizierte Arbeitskräfte besteht nicht nur zwischen öffentlichen und privaten Arbeitgebern, sondern auch bei den Behörden und Ämter untereinander, insbesondere wenn es sich um Berufsgruppen handelt, die in vielen Behörden und Ämter eingesetzt werden. Die PBP aus überbehördlicher Sicht macht deutlich, wo Überkapazitäten oder Unterdeckungen in einzelnen Bereichen der hamburgischen Verwaltung vorausgesehen werden. Dies offenbart sich im Bereich der Rekrutierung von Personal, wenn dies überwiegend aus dem Reservoir anderer Behörden und Ämter geschieht. Nur in einer Gesamtschau kann ermittelt werden, dass es möglicherweise zu Engpässen kommt, wenn sich die Behörden und Ämter - im Extremfall – zu Lasten anderer Behörden oder Ämter ihr erforderliches Personal beschaffen, statt vom externen Arbeitsmarkt einzustellen.

Im Jahr 2008 setzte sich die Integration der Rückkehrerinnen und Rückkehrer aus der Asklepios Kliniken Hamburg GmbH fort. Dadurch hat sich der interne Arbeitsmarkt verändert – nicht nur durch Abfederung von Engpässen in einzelnen Bereichen, sondern auch durch Realisierung einzelner Maßnahmen der Personalentwicklung, wie z.B. Gesundheitscoaches für die BGF.

6.1 Bisherige Berichterstattung

Frühzeitig hat die hamburgische Verwaltung mit einer Analyse der Altersstruktur ihrer Beschäftigten begonnen und personalplanerische Instrumente entwickelt. Dabei hat sich gezeigt, dass die Behörden und Ämter recht unterschiedlich von den altersbedingten Veränderungen betroffen sind bzw. sein werden. Dies spiegelt sich in den Berufsgruppen wider.

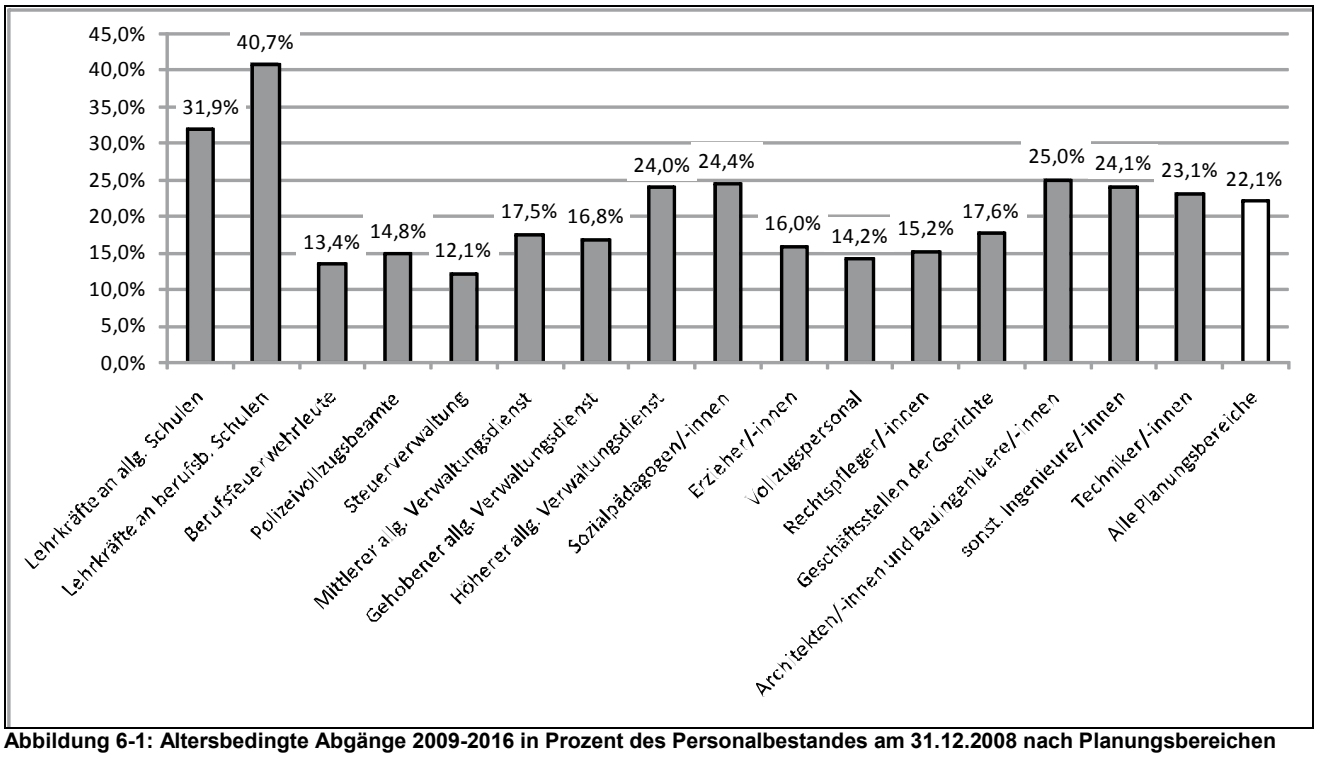


Abbildung 6-1: Altersbedingte Abgänge 2009-2016 in Prozent des Personalbestandes am 31.12.2008 nach Planungsbereichen

Für die meisten beplanten Beschäftigten in den Berufsgruppen wird sich die Situation allein durch altersbedingte Abgänge im zeitlichen Verlauf verschärfen (siehe Tabelle 6-1). Im Planungszeitraum 2009-2016 ist davon auszugehen, dass jede/r fünfte Beschäftigte aus Altersgründen ausscheidet. Dabei wird die Zahl der in den Ruhestand wechselnden Bediensteten von Jahr zu Jahr ansteigen; der Höhepunkt wird im Jahr 2013 erwartet (siehe Tabelle 6-2). Bei einzelnen Berufsgruppen zeichnet sich die Spitze schon früher ab. Besonders angespannt ist die Situation bei den Lehrkräften an staatlichen allgemeinbildenden und berufsbildenden Schulen.

	Personal-bestand am 31.12.2008	Altersabgänge								
		2009	20010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	Gesamt
Lehrkräfte an allg. Schulen	12.643	-358	-478	-543	-622	-641	-540	-474	-378	-4.034
Lehrkräfte an berufsb. Schulen	2.843	-109	-144	-171	-162	-170	-146	-136	-120	-1.158
Berufsfeuerwehrleute	2.242	-41	-40	-23	-44	-37	-33	-48	-35	-301
Polizeivollzugsbeamte	7.824	-85	-122	-122	-122	-146	-162	-172	-228	-1.159
Steuerverwaltung	3.688	-28	-19	-41	-49	-58	-87	-80	-86	-448
Mittlerer allg. Verwaltungsdienst	7.148	-109	-114	-131	-169	-160	-193	-190	-185	-1.251
Gehobener allg. Verwaltungsdienst	4.700	-67	-75	-92	-95	-105	-109	-113	-135	-791
Höherer allg. Verwaltungsdienst	1.526	-36	-41	-29	-50	-52	-50	-47	-61	-366
Sozialpädagogen/-innen	2.308	-31	-43	-61	-67	-78	-86	-91	-106	-563
Erzieher/-innen	858	-2	-4	-11	-14	-27	-20	-30	-29	-137
Vollzugspersonal	1.194	-19	-18	-20	-15	-12	-23	-34	-28	-169
Rechtspfleger/-innen	257	-5	-3	-4	-4	-3	-4	-8	-8	-39
Geschäftsstellen der Gerichte	1.261	-12	-24	-20	-32	-34	-34	-26	-40	-222
Architekten/-innen und Bauingeniuere/-innen	1.235	-33	-31	-37	-39	-44	-48	-34	-43	-309
sonst. Ingenieure/-innen	734	-19	-14	-19	-24	-27	-26	-28	-20	-177
Techniker/-innen	1.216	-25	-26	-31	-46	-27	-54	-41	-31	-281
	51.677	-979	-1.196	-1.355	-1.554	-1.621	-1.615	-1.552	-1.533	-11.405

Quelle: Angaben der Behörden und Ämter, eigene Berechnungen

Abbildung 6-2: Altersabgänge in den Planungsbereichen[44]

[44] Die Daten für die altersbedingten Abgänge weichen von den im Abschnitt C.3 des Personal**struktur**berichts genannten Daten teilweise ab. Grund hierfür sind zum einen Differenzen zwischen den Auswertungen aus der DezBer und den Angaben der Behörden und Ämtern über die Zahl der beplanten Personen. Zum anderen planen die Behörden und Ämter nicht durchgehend wie das ZPD mit einem durchschnittlichen Ruhestandseintritt mit vollendetem 64. Lebensjahr, sondern personengenau nach den erwarteten tatsächlichen Ruhestandseintritten.

Zu Beginn der PBP im Jahr 2004 hatten vor allem Behörden mit großen und überwiegend geschlossenen Personalkörpern, wie Lehrkräfte an staatlichen Schulen, Polizei und Feuerwehr und die Steuerverwaltung eine Bedarfsplanung vorgelegt.
Der allgemeine Verwaltungsdienst war anfänglich der einzige Bereich mit einer behördenübergreifenden Planung. Von Jahr zu Jahr wurde der Personenkreis erweitert und es wurden weitere Berufsgruppen in die Planung aufgenommen. Im vorliegenden Personal**management**bericht liegen Planungen für folgende Bereiche vor:

- Lehrkräfte an staatlichen allgemeinbildenden Schulen
- Lehrkräfte an staatlichen berufsbildenden Schulen
- Berufsfeuerwehrleute
- Polizeivollzugsbeamte/-innen
- Steuerverwaltung
- Allgemeiner Verwaltungsdienst mit mittlerem, gehobenem und höherem Dienst
- Sozialpädagogen/-innen
- Erzieher/-innen
- Architekten/-innen und Bauingenieure/-innen
- Sonstige Ingenieure/-innen
- Techniker/-innen
- Rechtspfleger/-innen
- Strafvollzugsbedienstete
- Personal in den Geschäftsstellen der Gerichte und Staatsanwaltschaften

Derzeit werden durch die PBP gemessen am statistischen Personalbestand ca. 80 % der Beschäftigten erfasst.

Weitere Berufsgruppen wurden nicht aufgenommen. Überprüft wurde vereinbarungsgemäß die Altersstruktur der Richter- und Staatsanwaltschaft. Da sich keine nennenswerten Veränderungen in der altersmäßigen Zusammensetzung ergeben haben und die Rekrutierung in beiden Berufsgruppen noch als unproblematisch beurteilt wird, wurde auf eine Planung in diesem Jahr verzichtet; eine erneute Prüfung findet im nächsten Jahr statt.

Die Qualitätssicherung der letzten Planungsrunde hat gezeigt, dass die statistische Datenbasis ein hohes Niveau erreicht hat. Differenzen aus der Planungsrunde 2007 konnten bereits im letzten Jahr völlig ausgeräumt werden. Mehr und mehr gehen nun die Überlegungen in die Richtung, qualitative Aspekte noch stärker in die PBP einzubeziehen. Dieses hat die PSR in ihrer jährlichen Sitzung im November 2008 ausdrücklich gefordert.

6.2 Planungsmethodik und Personalbedarfsplanungs-Matrix

Planung ist immer mit Unsicherheiten verbunden. Selbst in einer eher kurzen Zeitspanne können sich Planungen als überholt erweisen, wenn sich die Zusammensetzung der Beschäftigten in einer Behörde oder in einem Amt verändert. Einflussfaktoren wie strukturelle Veränderungen, Umorganisationen oder der Einsatz von E-Government sind in ihren Auswirkungen auf die Personalplanung nicht genau abzuschätzen. Mit zunehmendem Zeithorizont zum Anfangsjahr haben Aussagen über die weitere Entwicklung des Personalbedarfs eine geringere Aussagekraft. Daraus die Schlussfolgerung zu ziehen, auf jegliche Planung zu verzichten, wäre jedoch fatal. Unter den bestehenden Rahmenbedingungen (Haushaltsdisziplin, hohe Altersabgänge und Rekrutierungsprobleme durch die demografische Entwicklung) würde dies letztlich bedeuten, ungeplant und zufällig auf diese Herausforderungen zu reagieren bzw. den Status quo fortzuschreiben.

Um die abnehmende Planungssicherheit deutlich hervorzuheben, wurden die Planungszeiträume in der PBP-Matrix unterteilt und entsprechend farblich unterlegt: Neben dem Ausgangsjahr 2008 sind die Jahre 2009-2010 noch durch den Doppelhaushalt abgedeckt. Für 2011 bis 2012 ist ebenfalls ein Doppelhaushalt geplant.
Überwiegend sind die Positionen des Haushalts festgelegt und der Spielraum für neue Projekte ist eher als eng einzuschätzen. Für die Jahre bis 2012 liefert die mittelfristige Finanzplanung die Basis. Der Zeitraum 2013 bis 2016 ist dagegen hauptsächlich durch die altersbedingten Abgänge und Erfahrungswerte hinsichtlich der Fluktuation gekennzeichnet und insofern eher als Fortschreibung unter Status-quo-Bedingungen zu bewerten. Bei dem vorgegebenen Planungshorizont sind damit in der mittel- bis langfristigen Perspektive vor allem die Altersabgänge eine zuverlässige und bedeutsame Grundlage.

Alle an der Planung Beteiligten arbeiten in einer einheitlichen, abgestimmten Matrix. Diese Matrix wird ihnen mit entsprechenden Kommentaren zur Verfügung gestellt. Die Behörden und Ämter sind für ihre Planungszahlen verantwortlich. Bei überbehördlichen Planungen legen die federführenden Bereiche einzig die Einzelplanungen aufeinander, ohne dass in die Planungshoheit eingegriffen wird. Die behördeninterne Abstimmung erfordert die Zustimmung der Staatsrätin bzw. des Staatsrates.

Die Planungsmatrix enthält folgende Informationen:

Position 1	nennt die für die Planung verantwortliche Behörde
Position 2	beschreibt die zu planende Berufsgruppe
Position 3	zeigt das Planungsjahr
Position 4	Soll: Statistischer Personalbestand in Vollkräften plus erkrankte Beschäftigte ohne Krankenbezüge plus Zuschlag für stichtagbedingte Vakanzen
Position 4a	Veränderung des Solls durch Veränderung der Aufgabenentwicklung
Position 4b	Veränderung des Solls durch Rationalisierung (u.a. IT-Technik)
Position 5	Durchschnittlicher Beschäftigungsumfang als Schätz- bzw. Rechengröße
Position 6	Ist-Prognose: voraussichtliche Entwicklung des Personalbestandes durch Abgänge
Position 6a	Personalbestandsveränderungen durch altersbedingte Abgänge (z.B. „Variante 64“)
Position 6b	Personalbestandsveränderungen durch zusätzliche nicht altersbedingte Abgänge
Position 6c	Personalbestand umgerechnet in Vollkräfte
Position 7	Nettopersonalbedarf: voraussichtlicher jährlicher Einstellungsbedarf
Position 7a	Nettobedarf in Vollkräften
Position 7b	Nettobedarf in Personen
Position 8	voraussichtliche jährliche Rekrutierung; darunter:
Position 8a	Übernahme von Auszubildenden/Nachwuchskräften
Position 8b	Interne Einstellungen aus der eigenen oder anderen Behörden
Position 8c	Externe Einstellungen und offene Bedarfe
Position 8d	nachrichtlich: Rekrutierung von Auszubildenden mit entsprechendem Vorlauf
Position 9	nicht gedeckter Nettopersonalbedarf in Vollkräften - Kontrollzeile

Zusätzlich zur Darstellung der Planungsdaten in der Matrix haben die Behörden und Ämter die Aufgabe, ihre Daten gesondert zu kommentieren. Neben verwendeten Definitionen und Hintergrundinformationen zum Verfahren haben hier die Behörden und Ämter die Möglichkeit, qualitative Aspekte und Rahmenbedingungen sowie Besonderheiten bei ihrer Planung zu dokumentieren. Entsprechend der abgestimmten Vorgaben ist es zwingend erforderlich, dass ein nicht gedeckter Nettopersonalbedarf (=Position 9) zu erklären ist.

Die einzelnen Matrizen finden sich in der Anlage des Berichts.

Auch in diesem Jahr hat das Personalamt in Zusammenarbeit mit der Finanzbehörde und der Senatskanzlei einen Katalog mit Rahmenbedingungen zusammengestellt, in dem die Auswirkungen von allgemeinen, gesamtstädtischen Einflussfaktoren auf den Personalbedarf eingeschätzt werden und ihre Wirkungsrichtung aufgezeigt wird. Dabei wird zwischen einer mittelfristigen (3-5 Jahre) und einer langfristigen (5-8 Jahre) Periode unterschieden. Die wichtigsten Rahmenbedingungen und ihre Auswirkungen auf den Personalbedarf sind im Einzelnen:

Entwicklung der Aufgaben
Langfristig können dadurch, dass weitere Aufgaben in Kooperation mit anderen Bundesländern / Kommunen und ausgegliederten Bereichen wahrgenommen werden, Rationalisierungspotenziale erwartet werden. Kurzfristig werden diese aber durch den entstehenden Implementierungsaufwand kompensiert. Bei Kooperationsprojekten mit anderen Bundesländern / Kommunen und ausgegliederten Bereichen werden zunehmend Rationalisierungseffekte verwirklicht.
Zentrales Ziel ist die Erhöhung der Einwohnerzahl. Bei einer signifikanten Erhöhung ist mit einer proportional steigenden Zahl von Bearbeitungsvorgängen zumindest in einigen Bereichen zu kalkulieren, die allerdings durch Effizienzsteigerungen aufgefangen werden müssen.
Politische Schwerpunktsetzungen können in einzelnen Bereichen zu einem erhöhten Personalbedarf führen. Angesichts der Beschlusslage des Senats sind zusätzlich Personalbedarfe allerdings vorrangig durch interne Umstrukturierungen zu befriedigen. Aktuelle Beispiele sind:

- Förderung der Integration von Migranten/-innen
- Stadtteilentwicklung
- Talent-, Kreativstadt
- Clusterpolitik
- Kindertagesbetreuung
- Schul-, Berufsbildung

Erwartete Tendenzen im Rahmen der Entwicklung des Rechts des öffentlichen Dienstes
Das Dienstrecht wird in Folge der Föderalismusreform I in den Bereichen Beamtengesetz, Besoldungs- und Versorgungs- sowie Laufbahnrecht nicht mehr – wie bisher – weitgehend bundeseinheitlich gestaltet werden. Im Rahmen der Beamtenrechtsreform sind Regelungen zur schrittweisen Erhöhung der gesetzlichen Altersgrenze auf 67 Jahre auch für den öffentlichen Dienst in der FHH durch entsprechendes Landesrecht (beginnend ab 2012) zu erwarten[45]; dies wird für die Prognose bis 2016 noch nicht von Bedeutung sein. Beurlaubungen zur Kinderbetreuung werden eher sinken und die Zeiten sich verkürzen. Dem stehen als gegenläufige Effekte die voraussichtliche Wirkung des Elterngeldes und der zunehmende Bedarf bei der Pflege von Familienangehörigen gegenüber, so dass sich voraussichtlich beide Effekte neutralisieren.

Konsequenzen aus der Modernisierung der Verwaltung und E-Government
Eine konsequente Fortführung der Verwaltungsreform und E-Government verstärkt den ohnehin vorhandenen Trend zur komplexeren Aufgabenwahrnehmung. Dies führt zu einer strukturellen Veränderung des Verhältnisses mittlerer allgemeiner Verwaltungsdienst zu gehobenem allgemeinen Verwaltungsdienst. Das Konzept der Dienstleistungszentren verändert die Anforderungen an Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nachhaltig; sie werden durch Anreicherung der Arbeit tendenziell steigen. Ziel der Verwaltungsreform ist eine höhere Effizienz, insbesondere bei back-office-Arbeiten. Da Kostensenkungen nicht das originäre Ziel der Bezirksverwaltungsreform sind, können und sollen Effizienzvorteile nach der gültigen Beschlusslage des Senats auch für eine Qualitätssteigerung verwendet werden. E-Government erfordert in der Regel kurzfristig zusätzliche Ressourcen, mittel- und langfristig sind jedoch Einsparungen zu erwarten.
Die steigenden Anforderungen an die (fachlichen) Qualifikationen werden langfristig durch verschiedene, spezialisierte Bachelor-Abschlüsse gedeckt; die weitere Akademisierung der allgemeinen Verwaltung wird deshalb nicht zur Ausweitung des höheren Dienstes führen.

[45] Für Polizeivollzugsbeamtinnen und -beamte, Feuerwehrbeamtinnen und -beamte sowie für Beamtinnen und Beamte in bestimmten Bereichen des Strafvollzugs bleibt es bei der bisherigen Altersgrenze von 60 Jahren.

Die geplante Einführung des Neuen Haushaltswesens Hamburg (NHH) auf der Basis von Doppik führt im Einführungszeitraum zu einem (geringen) zeitlich begrenzten Mehrbedarf im höher qualifizierten Beschäftigungssegment. Langfristig entwickelt sich das NHH auf Grund dieser Reformen hin zu einer betriebswirtschaftlich orientierten Ressourcensteuerung. Hiermit sind tendenziell steigende fachliche Anforderungen verbunden. Diesen könnten Rationalisierungseffekte im Bereich der Mittelbewirtschaftung und Haushaltsplanung/ -überwachung gegenüber stehen. Die Einführung eines neuen Haushaltswesens und einer entsprechenden betriebswirtschaftlichen Ressourcensteuerung in allen Behörden und Ämtern und Leistungsvergleiche mit privaten Anbietern führen in einzelnen Bereichen zu einer verstärkten Wettbewerbsfähigkeit der Verwaltung.

Bei den behördenspezifischen Rahmenbedingungen, die der PBP zugrunde liegen, zeichnen sich vor allem im Schul- und sozialen Bereich Entwicklungen ab, die Auswirkungen auf den künftigen Personalbedarf haben. Beispielhaft sei der weitere Ausbau von Ganztagsschulen, die Neukonzeption der Vorschulklassen, das Handeln gegen Jugendgewalt und die weitere Aufstockung der Allgemeinen Sozialen Dienste genannt.

Besonderes Augenmerk im Rahmen der PBP richtet sich auf die Deckung von Personalbedarfen, wie sie in der Position 8 dargestellt wird. Um Personalbedarfe zu decken, kommen grundsätzlich drei verschiedene Möglichkeiten in Betracht: 1. Behörden und Ämter übernehmen Auszubildende bzw. Nachwuchskräfte, 2. sie nehmen externe Einstellungen vor oder 3. sie rekrutieren Personal aus anderen Behörden und Ämtern. Die Absicht, Personal aus anderen Behörden und Ämtern zu rekrutieren, birgt neben vielen Vorteilen auch das Risiko, dass bei erfolgreichem Mobilitätsverlauf einige Behörden und Ämter mehr Personal intern abgeben, als sie intern rekrutieren können. Dies hätte zur Folge, dass ein nicht gedeckter Nettopersonalbedarf noch höher ausfiele als vorgesehen.

Der Senat hat am 7.4.2009 eine Ausbildungsoffensive zur Unterstützung der konjunkturellen Entwicklung beschlossen, die in der PBP berücksichtigt wurde. Da die endgültige Verwendung der Auszubildenden im Rahmen der Ausbildungsoffensive nach Abschluss ihrer Ausbildung noch nicht im Einzelnen feststeht, wurde in den Matrizen der betroffenen Berufsgruppen unterschiedlich verfahren: Allgemeine Verwaltung und Justizbehörde haben beispielsweise die höheren Ausbildungszahlen in der Zeile 8a integriert, die BSU weisen sie in der Zeile 9 als Überkapazitäten aus.

Externe Einstellungen wurden bisher aufgrund des geregelten Einstellungsverfahrens (von dem schwerbehinderte und ihnen gleichgestellte behinderte Menschen ausgenommen waren) vor allem in den Bereichen als erforderlich angesehen, in denen die hamburgische Verwaltung nicht selbst ausbildet. Dazu gehören u.a. die sozialen Berufe. Bevor externe Einstellungen erwogen werden, planen die Behörden und Ämter ihre Personalbedarfe aus der eigenen Behörde oder anderen Behörden (=Position 8b) zu decken. Dieses Verfahren hat häufig Vorrang vor der Nachwuchskräfteausbildung und der externen Einstellung. Die damit verbundenen Risiken für die abgebenden Behörden und Ämter wurden bereits erwähnt. Deshalb haben sich schon in der letzten Planungsrunde die Planenden im Bereich der sozialen Berufe entschlossen, verstärkt extern einzustellen; dies geschah hauptsächlich vor dem Hintergrund, dass innerhalb des internen Arbeitsmarktes Beschäftigte mit den erforderlichen Qualifikation nicht verfügbar waren. Das geregelte Einstellungsverfahren wurde zum 01.02.2009 beendet.

Die Ergebnisse der diesjährigen Planung zeigen folgende Entwicklungen:

Bei den aktuellen Planungsmatrizen sind die Behörden und Ämter wiederum stärker als in der Vergangenheit dazu übergegangen, externe Einstellungen zu planen, wenn sie davon überzeugt sind, dass der interne Arbeitsmarkt den Bedarf nicht mehr decken kann. Hier spielt die Aufhebung des geregelten Einstellungsverfahrens sicherlich eine wesentliche Rolle. Insbesondere die technischen Berufe, bei denen häufig spezielle Kenntnisse erforderlich sind, planen ihre Personalbedarfsdeckung durch zusätzliche externe Einstellungen. Diese auf den externen Arbeitsmarkt bezogene Öffnungsnotwendigkeit gilt auch für die sozialen Berufe. So konnte die Personalrekrutierung beim ASD durch

die Möglichkeit von Neueinstellungen externer Bewerberinnen und Bewerber in letzter Zeit deutlich verbessert werden: Im Zeitraum Februar bis Mitte Mai 2009 wurden 38 von 39 Neueinstellungen aus dem externen Arbeitsmarkt besetzt.

- Abgesehen von der Ausbildungsoffensive mit Vorgaben seitens des Senats zeigt sich, dass weiterhin zurückhaltend in den Behörden und Ämtern mit der Nachfrage nach Auszubildenden verfahren wird. In der diesjährigen Planungsrunde wurde bei den technischen Berufen zwar ein zunehmender Bedarf an Auszubildenden gemeldet, es zeichnet sich jedoch ab, dass dies nicht ausreichen wird. Im allgemeinen Verwaltungsdienst wird Jahr für Jahr mit höheren Ausbildungszahlen seitens des federführenden und für die Ausbildung zuständigen Personalamts - ZAF - gerechnet, da allein auf der Grundlage der Meldungen der Behörden und Ämter die Nachfrage nach Nachwuchskräften nicht befriedigt werden könnte.

Weiterhin ist eine große Zurückhaltung bei der Aufgabenentwicklung und beim Rationalisierungspotenzial durch IT-Technik zu erkennen. Die innovativen Veränderungen, die auch in den kommenden Jahren zu erwarten sind, machen sich nicht in geringeren Personalbedarfen bemerkbar. Vermutlich führen die Entwicklungen im IT-Bereich eher zu einer Veränderung der Aufgaben und einer verbesserten Qualität der Arbeiten.

Um Personalbedarfe ausgleichen zu können, wäre u.a. auch eine Anpassung des Beschäftigungsumfangs möglich. Auch hiervon wird in der Planung allerdings eher kein Gebrauch gemacht.

Eine PBP gehört für jedes private Unternehmen zu den wichtigsten und gleichzeitig – unter Berücksichtigung der Unwägbarkeiten bei längeren Planungsperioden – zu den grundlegenden Managementaufgaben. Dies muss auch für die hamburgische Verwaltung gelten.

Inzwischen ist die PBP ein Bestandteil im Rahmen der Personalberichterstattung, deren Notwendigkeit anerkannt und als planerisches Instrument immer häufiger genutzt wird. In einigen Bereichen hat sich gezeigt, welche Möglichkeiten die Planung mit sich bringen kann. So konnten die technischen Berufe ihre erforderlichen Bedarfe und die damit verbundene Notwendigkeit der Erhöhung der Ausbildungskapazitäten darstellen. Allein auf dieser Grundlage ist es gelungen, die Zahl der Ausbildungsplätze in den technischen Berufen zu erhöhen.

Gleichwohl sind weitere Anstrengungen erforderlich, um die PBP als Planungsinstrument noch gezielter zu nutzen. Trotz des häufig als zu hoch eingeschätzten Aufwandes müssen sich in den Planungsprozess, der laufend durch die PersonalControllerinnen und –Controller vorbereitet wird, die Entscheidungsträgerinnen und -träger jeder Behörde und jedes Amtes intensiv mit einbringen. Notwendig ist, dass sie sich mit dem Planungsinstrument und auch den erarbeiteten Ergebnissen auseinandersetzen – hier gibt es weiterhin noch Optimierungsbedarf.

Auch die Kontrolle der Datenbasis ist erforderlich. Des Weiteren wäre wünschenswert, dass diejenigen Bereiche der Planungsmatrix verstärkt berücksichtigt werden, welche die Behörden und Ämter bisher wenig genutzt haben. Neben der Aufgabenentwicklung (=Position 4a) und Rationalisierungsfolgen (=Position 4b) zählen hierzu der Beschäftigungsumfang (=Position 5) und Fluktuations- und Mobilitätsmaßnahmen (=Position 6b).

Auf der Grundlage der Planungsmatrizen in den verschiedenen Berufsgruppen lassen sich Schlussfolgerungen für die kommenden Jahre ableiten. Erste Erfahrungen wurden im Bereich der sozialen Berufe gemacht. Überlegt wurde, durch das Einbeziehen der Freien Träger in der FHH einen Gesamtüberblick über den Personalbedarf zu erhalten, der dann mit den Ausbildungsinstitutionen zu diskutieren wäre. Zur erfolgreichen Personalgewinnung und Personalentwicklung gilt es darüber hinaus, weiterhin die gesamten Möglichkeiten, die der TV-L bietet, flexibel auszuschöpfen.

Diese Maßnahme zeigte z.B. beim ASD erste positive Auswirkungen. In einem zweiten Schritt ist vorgesehen, auch die Bedarfe der Freien Träger in der FHH zu erfassen. In einem dritten Schritt werden die Ausbildungskapazitäten an die Bedarfe anzupassen sein.
Nur unter Einbeziehung aller Prozessbeteiligten, so die Überlegung, sind die Aufrechterhaltung der staatlichen Aufgaben und die sozialpolitische Verantwortung in diesem Bereich zu gewährleisten, selbst wenn sie an Freie Träger in deren Eigenverantwortung übertragen sind. Die Diskussion zum weiteren Vorgehen in den verschiedenen beplanten Berufsgruppen wird fortgesetzt. Ein Auftrag des Staatsrätekollegiums dazu liegt vor.

Die Verknüpfung mit dem Budget wird als sinnvolle und notwendige Weiterentwicklung betrachtet. Um die technischen Voraussetzungen für diesen Prozess zu schaffen, hat eine Arbeitsgruppe unter der Leitung des ZPD ein Verfahren zur Ermittlung der Budgetwerte für den Nettopersonalbedarf (Position 7a) vorgeschlagen, das sich weiterhin in der Erprobungsphase befindet.

Der achtjährige Zeithorizont mag für eine quantitative Vorausschau ausreichend sein, vielfach wird dies schon unter den politischen Gegebenheiten (Stichwort: vierjährige Legislaturperiode) als schwierig angesehen. Manchmal sind aber acht Jahre in einer Zeit der rascher verlaufenden Veränderungen eher eine kurze Periode. Visionen über die Zukunft der Verwaltung und Einschätzungen ihrer Umsetzungschancen brauchen andere Zeithorizonte! 2008 beschäftigte sich erstmals eine Expertengruppe unter der Leitung des Personalamtes mit dem Thema Megatrends und Auswirkungen auf die hamburgische Verwaltung. Dabei wird der Blick in die Zukunft der Verwaltung auf das Jahr 2030 gerichtet. Statt der quantitativen Darstellung spielt bei dieser Thematik die qualitative Sicht auf die Personalentwicklung eine Rolle.

6.3 Übersicht über die Behördenplanungen

	Personal-bestand in VK* 2008	Veränderung durch Aufgabenent-wicklung 2009 bis 2016 in VK*	Rationalisierung durch IuK Technik 2009 bis 2016 in VK*	Personal-bestand in Personen 2008	2009 - 2016 kumuliert in Personen: altersbeding-te Abgänge	nicht altersbedingte Abgänge	Übernahme von Azubis / NWK	Einstellung von Azubis mit entspr. Vorlauf	Interne Einstellun-gen	Externe Einstellun-gen und offene Bedarfe
Lehrkräfte an allg. Schulen	11.112	-137	0	12.643	-4.034	-991	2.737	3.030	552	1.579
Lehrkräfte an berufsb. Schulen	2.592	15	0	2.843	-1.158	-215	943	954	66	380
Berufsfeuerwehrleute	2.258	40	0	2.242	-301	-88	356	0	0	94
Polizeivollzugsbeamte	7.847	-147	0	7.824	-1.059	-160	1.255	1.775	0	0
Steuerverwaltung	3.191	-8	-30	3.688	-448	-416	741	1.152	0	80
Mittlerer allg. Verwaltungsdienst	6.008	-90	-45	7.148	-1.251	-519	556	569	578	467
Gehobener allg. Verwaltungsdienst	4.218	59	-11	4.700	-791	-303	438	413	389	335
Höherer allg. Verwaltungsdienst	1.384	16	-5	1.526	-366	-134	133	127	236	160
Sozialpädagogen/-innen	1.966	26	0	2.308	-563	-322	0	0	206	682
Erzieher/-innen	768	0	0	858	-137	-57	0	0	56	158
Vollzugspersonal	1.176	0	-9	1.194	-169	-120	252	297	0	22
Rechtspfleger/-innen	213	1	0	257	-39	-32	54	76	16	2
Geschäftsstellen der Gerichte	981	0	0	1.261	-222	-120	230	299	49	19
Architekten/-innen und Bauingenieure/-innen	1.073	-6	-2	1.235	-309	-125	101	78	66	266
sonst. Ingenieure/-innen	649	3	-19	734	-177	-24	16	15	47	123
Techniker/-innen	1.027	-11	-24	1.216	-281	-66	33	24	49	207
	46.463	**-240**	**-145**	**51.677**	**-11.305**	**-3.692**	**7.845**	**8.809**	**2.310**	**4.574**

	Anteile am Personal-bestand in VK* 2008	Veränderung der VK* durch Aufgabenent-wicklung 2009 bis 2016	Veränderung der VK* durch Rationali-sierung 2009 bis 2016	Anteile am Personal-bestand in Personen 2008	in % des Personalbestands in Personen 2008: altersbeding-te Abgänge	nicht altersbedingte Abgänge	Übernahme von Azubis	Einstellung von Azubis mit entspr. Vorlauf	Interne Einstellun-gen	Externe Einstellun-gen und offene Bedarfe
Lehrkräfte an allg. Schulen	23,9%	-1,2%	0,0%	24,5%	-31,9%	-7,8%	21,6%	24,0%	4,4%	12,5%
Lehrkräfte an berufsb. Schulen	5,6%	0,6%	0,0%	5,5%	-40,7%	-7,6%	33,2%	33,6%	2,3%	13,4%
Berufsfeuerwehrleute	4,9%	1,8%	0,0%	4,3%	-13,4%	-3,9%	15,9%	0,0%	0,0%	4,2%
Polizeivollzugsbeamte	16,9%	-1,9%	0,0%	15,1%	-13,5%	-2,0%	16,0%	22,7%	0,0%	0,0%
Steuerverwaltung	6,9%	-1,9%	0,0%	7,1%	-12,1%	-2,0%	16,0%	22,7%	0,0%	0,0%
Mittlerer allg. Verwaltungsdienst	12,9%	-0,3%	-0,9%	13,8%	-17,5%	-11,3%	20,1%	31,2%	0,0%	2,2%
Gehobener allg. Verwaltungsdienst	9,1%	-1,5%	-0,7%	9,1%	-16,8%	-7,3%	7,8%	8,0%	8,1%	6,5%
Höherer allg. Verwaltungsdienst	3,0%	1,4%	-0,3%	3,0%	-24,0%	-6,4%	9,3%	8,8%	8,3%	7,1%
Sozialpädagogen/-innen	4,2%	1,3%	0,0%	4,5%	-24,4%	-14,0%	0,0%	0,0%	8,9%	29,5%
Erzieher/-innen	1,7%	0,0%	0,0%	1,7%	-16,0%	-6,6%	0,0%	0,0%	6,5%	18,4%
Vollzugspersonal	2,5%	0,0%	-0,8%	2,3%	-14,2%	-10,1%	21,1%	24,9%	0,0%	1,8%
Rechtspfleger/-innen	0,5%	0,5%	0,0%	0,5%	-15,2%	-12,5%	21,0%	29,6%	6,2%	0,8%
Geschäftsstellen der Gerichte	2,1%	0,0%	0,0%	2,4%	-17,6%	-9,5%	18,2%	23,7%	3,9%	1,5%
Architekten/-innen und Bauingenieure/-innen	2,3%	-0,6%	-0,2%	2,4%	-25,0%	-10,1%	8,2%	6,3%	5,4%	21,5%
sonst. Ingenieure/-innen	1,4%	0,5%	-2,9%	1,4%	-24,1%	-3,3%	2,2%	2,0%	6,4%	16,8%
Techniker/-innen	2,2%	-1,1%	-2,3%	2,4%	-23,1%	-5,4%	2,7%	2,0%	4,0%	17,0%
	100,0%	-0,5%	-0,3%	**100,0%**	-21,9%	-7,1%	15,2%	17,0%	4,5%	8,9%

* VK = Vollkräfte

Quelle: Angaben der Behörden und Ämter, eigene Berechnungen

Die ausführlichen Personalbedarfs-Matritzen für die einzelnen Berufsgruppen sind im Personal-**management**bericht 2009 der Drucksache 2009/1199 dargestellt.

Impressum

Herausgeber:
Dr. Volker Bonorden
Senat der Freien und Hansestadt Hamburg
Personalamt
Steckelhörn 12
20457 Hamburg
Telefon: (040) 4 28 31 - 14 10
Telefax: (040) 4 28 31 - 22 26

Redaktion und Druckvorbereitung:
Katharina Dahrendorf (verantwortliche Redakteurin)
Tobias Wille
Diana Winkler-Büttner
Susanne Neugebauer
Susanne Walter

E-Mail: blickpunkt@personalamt.hamburg.de
online: Diese Ausgabe können Sie im Internet www.hamburg.de und im Intranet www.fhhintranet.stadt.hamburg.de mit dem Suchwort „Personalberichtswesen“ finden und herunterladen.

Layout:
Susanne Neugebauer, Susanne Walter

Farbiges Foto Titelseite: © S. Hofschlaeger / Pixelio

Druck:
Druckerei der JVA Fuhlsbüttel

Auflage:
1.350 Stück

Ausgabe:
13. Jahrgang, August 2009

Erscheinungsweise:
jährlich

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

Der Inhalt dieser Ausgabe ersetzt keine offiziellen Rundschreiben des Personalamtes.

Anmerkung zur Verteilung:

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

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

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

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