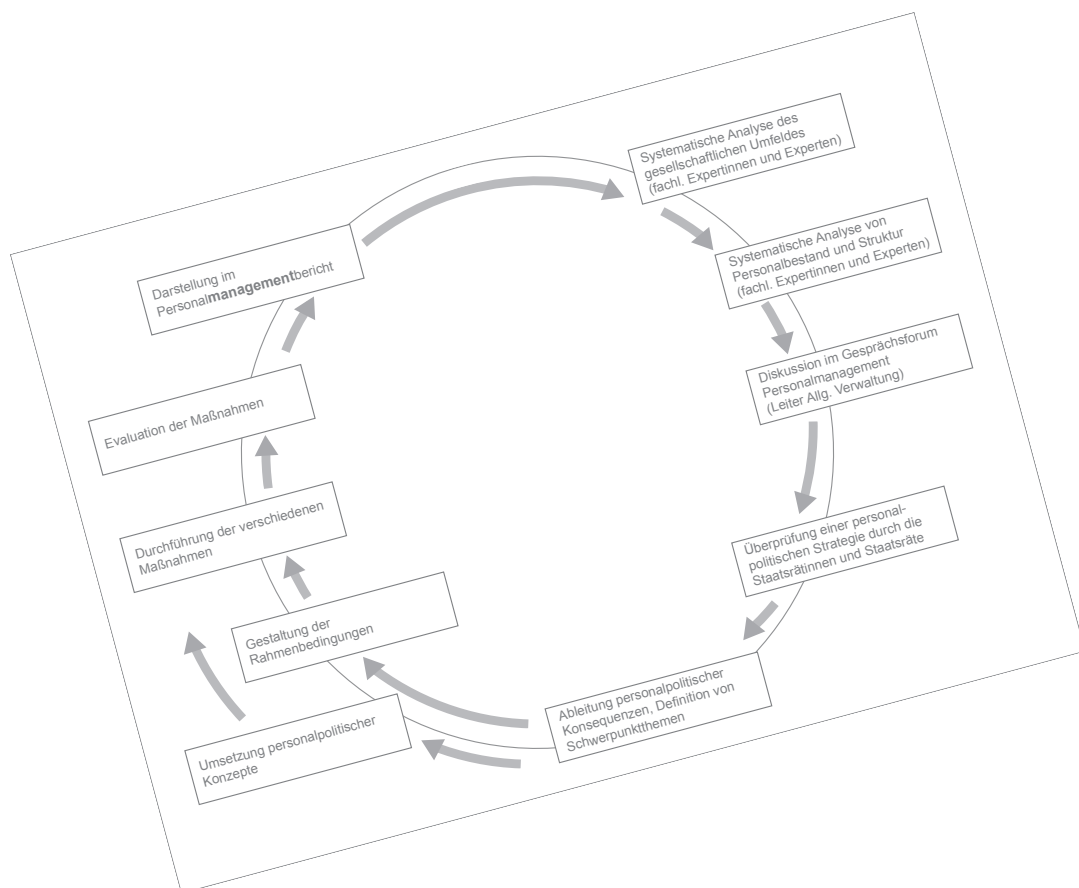




Senat der Freien und Hansestadt Hamburg  
Personalamt

## Personalbericht 2004

### Band 2: Personalmanagementbericht





# Inhalt Personalmanagementbericht 2004

<b>D.1. Einleitung .....</b>	<b>2</b>
<b>D.2 Ziele und Verfahren des Personalmanagementberichtes .....</b>	<b>3</b>
D.2.1 Strategieentwicklung als Voraussetzung zur Identifikation von Problemlagen und Schwerpunkten .....	3
D.2.2 Inhaltliche Struktur der Diskussion: Sieben Handlungsfelder .....	4
<b>D.3 Schwerpunktthema Gesundheitsförderung hier: Umgang mit Fehlzeiten.....</b>	<b>7</b>
D.3.1 Betriebliche Gesundheitsförderung in der hamburgischen Verwaltung.....	7
D.3.2 Die Bedeutung von Fehlzeitendaten für die betriebliche Gesundheitsförderung.....	8
D.3.3 Zusammenspiel zentraler und dezentraler Fehlzeitendaten.....	9
D.3.4 Interne Fehlzeitenanalyse .....	9
D.3.5 Stellungnahmen der Behörden zu überdurchschnittlichen Fehlzeiten.....	11
D.3.6 Ausblick.....	12
D.3.7 Exkurs: Fehlzeiten als Signal! Auswertung betrieblicher Arbeitsunfähigkeitsdaten der Krankenkassen .....	13
D.3.7.1 Krankenstand in der hamburgischen Verwaltung im externen Vergleich .	13
D.3.7.2 Einflussfaktor Lebensalter.....	14
D.3.7.3 Einflussfaktor Geschlecht.....	14
D.3.7.4 Welche Krankheitsarten sind für den Krankenstand verantwortlich? .....	15
D.3.7.5 Zusammenfassende Bewertung .....	16
<b>D.4 Gleichstellung in der hamburgischen Verwaltung .....</b>	<b>18</b>
D.4.1 Frauenförderpläne.....	18
D.4.2 Frauenbeauftragte.....	19
D.4.3 Ausbildung und Einstellung.....	19
D.4.4 Berufliche Entwicklung .....	21
D.4.5 Flexible Arbeitszeiten - Teilzeitbeschäftigung und Telearbeit .....	25
D.4.6 Beurlaubungen.....	26
D.4.7 Zentrale Fortbildung .....	27
D.4.8 Ausblick.....	27

## **D.1. Einleitung**

Der Personal**management**bericht 2004 ist Ausdruck der organisatorischen und inhaltlichen Neuausrichtung des Berichtswesens der Personalentwicklung und Gleichstellung in der Freien und Hansestadt Hamburg.

Bisher gab es einen jährlichen zentralen Personalbericht, daneben in Abständen von drei bis fünf Jahren einen Personalentwicklungsbericht sowie einen Erfahrungsbericht zur Gleichstellung, der der Bürgerschaft alle drei Jahre vorgelegt wurde. Die Berichterstellung soll nun effizienter erfolgen. Zukünftig wird es einen jährlichen Personalbericht geben, der sich in einen Personal**struktur**bericht (Band I) und diesen Personal**management**bericht (Band II) gliedert. Im Personal**management**bericht soll künftig jährlich über die aktuellen und künftigen Schwerpunkte des Personalmanagements der Freien und Hansestadt Hamburg berichtet werden. Diese Schwerpunkte werden in einem kontinuierlich laufenden Strategieentwicklungsprozess mit allen mit Personalmanagement befassten Ebenen erarbeitet. Ausgangspunkt für den Strategieentwicklungsprozess bilden die im Strukturbericht dargestellten Daten. Im Personal**management**bericht werden Antworten zu geben sein auf die im Personal**struktur**bericht aufgeworfenen personalpolitischen Fragen: Welchen Beitrag leistet das Personalmanagement für die Umsetzung der fachlichen und politischen Strategien der Freien und Hansestadt Hamburg? Wie greift die Freie und Hansestadt Hamburg die Herausforderungen im Personalmanagement auf bzw. welche Schlussfolgerungen werden die Behörden und Ämter ziehen? Auf der anderen Seite werden aus dem Personal**management**bericht heraus Anforderungen an die Datenauswertungen zu formulieren sein, um Trends abbilden zu können und die Evaluation von Personalmanagementansätzen voran zu treiben.

Die Ziele des Personal**management**berichts sind noch einmal im Abschnitt D.2. dargestellt.

Dieses neue Prinzip wird mit dem Personal**management**bericht 2004 erstmals mit dem Schwerpunkt - „Gesundheitsförderung - Fehlzeiten - Schlussfolgerungen für das Personalmanagement“ umgesetzt (Abschnitt D.3.). In diesem Abschnitt wird beschrieben, welche methodischen Schlussfolgerungen die Behörden und Ämter aus der Diskussion über die Fehlzeiten gezogen haben, die mit dem Personalbericht 2003 angestoßen worden ist (vgl. auch C.5. im diesjährigen Personal**struktur**bericht).

In die neue Berichtsstruktur wird darüber hinaus auch der Gleichstellungsbericht nach dem hamburgischen Gleichstellungsgesetz integriert (Abschnitt D.4.). Dieser integrative Ansatz entspricht dem in der hamburgischen Verwaltung verfolgten „Gender“ Konzept. „Frauenförderung“ wird demnach als Konzept zur Gleichstellung von Männern und Frauen erweitert und in das strategische und operative Personalmanagement eingebunden. Damit verbunden ist die anspruchsvolle Verpflichtung, Gleichstellung in alle Themenfelder des Personalmanagements zu integrieren.

## **D.2 Ziele und Verfahren des Personalmanagementberichtes**

Diese hier erstmals präsentierte gemeinsame Berichterstattung im Personalwesen unterstreicht die besondere Bedeutung des Personals. Sie strafft die Darstellung von bisher drei Berichten und vereinheitlicht die Berichterstattung auf den jährlichen Termin des zentralen Personalberichts. Durch die Zusammenfassung können die Aussagekraft gebündelt und gezielt Schlussfolgerungen gezogen werden.

Die bisherigen Berichte zur Personalentwicklung (bislang 1995, 1998) sowie zur Umsetzung des Gleichstellungsgesetzes (1994, 1997, 2000/2001) waren von ihrem Charakter her in starkem Maße rückblickend orientiert. Ziel war es im Wesentlichen, Rechenschaft über die bisherigen Aktivitäten abzulegen, diese zu bewerten und Schlussfolgerungen zu formulieren.

Ziel des neuen Personal**management**berichts soll es darüber hinaus sein, aktuelle und zukünftige Schwerpunktthemen des Personalmanagements darzustellen. Diese werden in einem dem Bericht vorlaufenden Prozess gemeinsam mit den Behörden aus der Analyse aktueller Problemlagen abgeleitet und mit der Entscheidungsebene zu einer gemeinsamen strategischen Ausrichtung gebündelt. Die im Personal**management**bericht abgebildeten Schwerpunktthemen zeigen einen gemeinsamen Rahmen für Aktivitäten für die Behörden und Ämter auf.

Durch die verbesserte Transparenz werden in diesem Prozess die Möglichkeiten der Steuerung für die politischen und administrativen Entscheidungsebenen erhöht und mit übergeordneten strategischen, personalpolitischen Fragen verknüpft.

Gleichzeitig wird mit der neuen Berichtsstruktur dem Ziel Rechnung getragen, Transparenz über die Schlussfolgerungen aus den in den Personal**struktur**berichten gewonnenen Erkenntnissen zu schaffen.

### **D.2.1 Strategieentwicklung als Voraussetzung zur Identifikation von Problemlagen und Schwerpunkten**

Die personalpolitische Strategie einer Organisation ist immer abgeleitet aus der Unternehmensstrategie. Sie beantwortet die Frage: Welche personalpolitischen Voraussetzungen müssen erfüllt sein, um die Unternehmensstrategie umsetzen zu können?

Die übergeordnete personalpolitische Strategie der hamburgischen Verwaltung ergibt sich demzufolge aus der **Umsetzung der politischen Zielsetzungen des Senats und den daraus resultierenden Schlussfolgerungen für das Personalmanagement.**

Gleichzeitig leiten sich **aus der aktuellen Personalstruktur** sowie **aus externen Einflüssen** heraus Problemlagen für das Personalmanagement ab, die ebenfalls Einfluss auf die personalpolitische Strategie haben. Aktuell bedeutsame interne Strukturen sind z.B. die gegebene Altersstruktur und die Verteilung der Fehlzeiten; externe Einflüsse sind z.B. Veränderungen im Rentenniveau oder bei der gesetzlichen Altersgrenze.

Aus diesen drei Einflussfaktoren ergeben sich die Schwerpunkte für die Personal**management**berichte. In den Berichten wird darzustellen sein, welche Ziele die Behörden und Ämter verfolgen, mit welchen Maßnahmen sie die Ziele erreichen wollen und welche Ergebnisse (bislang) erzielt wurden.

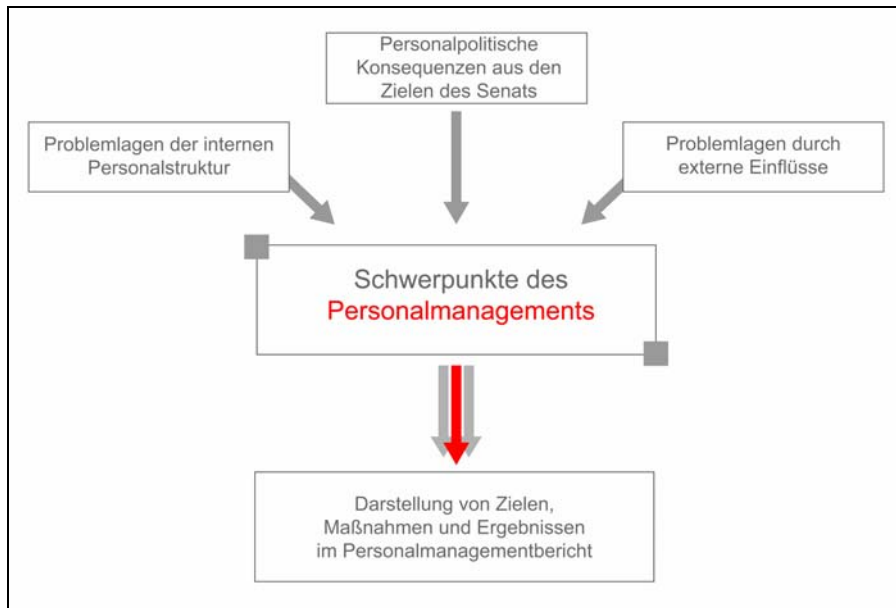


Abb. D.2.1.\_1 Einflüsse auf Schwerpunkte im Personalmanagement und ihre Darstellung im Personalmanagementbericht

## D.2.2 Inhaltliche Struktur der Diskussion: Sieben Handlungsfelder

Inhaltlich werden die Themen des Personalmanagements durch sieben funktionale Handlungsfelder vorstrukturiert. Dies erlaubt es den Beteiligten, die gemeinsame Diskussion aus unterschiedlichen Perspektiven heraus führen zu können.

Jeder Einflussfaktor (sei es als Konsequenz aus den Zielen des Senats, als identifizierte interne Problemlage oder externer Einflussfaktor) hat Auswirkungen auf mehrere der sieben Handlungsfelder. Das systematische Durchgehen der Handlungsfelder aus der Blickrichtung des jeweiligen Einflussfaktors ermöglicht die Entwicklung von strategischen Fragestellungen und die Ableitung von Maßnahmen aus einer ganzheitlichen Perspektive.

Die sieben Handlungsfelder des Personalmanagements sind:

- **Personalgewinnung und Ausbildung** auf allen Ebenen  
Hierzu gehören die Themen Personalrekrutierung/ Marketing, Zukunft der Fachhochschule für öffentliche Verwaltung;
- Systematische **Führungskräfteauswahl und -entwicklung**  
Hierzu gehören die Themen diagnostische Instrumente (AC, EAC), Coaching, Teilbarkeit von Führung, Netzwerkbildung, Fortbildung und Mentoring für Führungskräfte;
- **Kommunikationsfähigkeit der Beschäftigten**  
Hierzu gehören die interne Kommunikation - Personalführung, Vertrauen und Wertschätzung, Mitarbeiterbeteiligung, Zielvereinbarungen - sowie der Umgang mit den Bürgerinnen und Bürgern;
- **Employabilität** - Förderung der Lern- und Veränderungsfähigkeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, um damit die breite Einsatzmöglichkeit auf dem (internen) Arbeitsmarkt zu sichern.  
Hierzu gehören die Transparenz von Anforderungen, die Reform des Beurteilungswesens, Fortbildung und die Organisation der Fortbildung, neue Lerninhalte und -formen, Wissensmanagement, Qualifizierungskurse, Mobilitätskonzepte, das Projekt Interner Arbeitsmarkt (PIA);

- **Gesundheit und Leistungsfähigkeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter**  
Hierzu gehören betriebliche Gesundheitsförderung und Suchtprävention;
- **Flexible Arbeitsorganisation, Arbeitsformen und -zeiten**  
Hierzu gehören Maßnahmen zur Ausweitung und Unterstützung von Teilzeitarbeit, Förderung von Projektarbeit und Telearbeit;
- **Professionalisierung/ Steuerungsfähigkeit des Personalmanagements, Personalplanung**  
Hierzu gehören die Weiterentwicklung der Instrumente des Personalcontrollings, die Unterstützung der Behörden bei der Auswertung sowie die (Weiter-) Entwicklung von Kennzahlen, die Professionalisierung der im Bereich Personal Beschäftigten; die Klärung der Frage, welches Personal in welchen Qualitäten bei welcher Aufgabenwahrnehmung zukünftig benötigt wird.

Die sieben Handlungsfelder geben einen Impuls dafür, vorhandene oder antizipierte Problemlagen aus sieben verschiedenen Perspektiven heraus zu betrachten. Aus jeder Perspektive heraus entstehen dabei andere Fragestellungen. Fokussiert man z.B. die Problemstellung „Alternde Belegschaften“ aus der Perspektive „Gesundheit und Leistungsfähigkeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter“ ist zu fragen, wie eine Organisation mit sich verändernden Leistungsfähigkeiten und -spektren von älteren Beschäftigten konstruktiv umgehen kann. Die Fragerichtung ist hier: Wie können wir Arbeitsabläufe und Bereiche so strukturieren, dass das steigende Erfahrungswissen Älterer stärker genutzt werden kann und körperliche Anstrengungen und Ausdauerleistungen in den Hintergrund treten. Aus der Perspektive der Employabilität ist die Fragerichtung genau umgekehrt: Hier geht es eher darum, wie wir die einzelnen älteren Beschäftigten unterstützen können, um mit der stetig steigenden Veränderungsgeschwindigkeit in der Organisation Schritt zu halten (z.B. Technisierung, Mobilität). Beide Perspektiven rücken also andere Fragestellungen - aber daraus abzuleiten auch andere Ansätze zum Umgang - in den Fokus.

Durch die von den sieben Handlungsfeldern strukturierte Diskussion können auch Fragestellungen in den Blick geraten, die erst einmal nicht nahe liegend sind. Unter Rekrutierungsaspekten wurde eine alternde Belegschaft bisher nur bezogen auf die Frage „Wie können wir altersbedingte Personalabgänge durch Nachwuchskräfte ersetzen“ diskutiert. Wenn man diese Sichtweise erweitert um die Blickrichtung, was eine älter werdende Belegschaft für Personalgewinnung und Ausbildung bedeutet, gelangt man zu wesentlich weiterführenden Fragen. So ist z.B. zu überlegen, ob sich Rekrutierungsstrategien nicht auch zunehmend an Menschen richten müssen, die bereits über eine Ausbildung und mehrjährige Berufserfahrung verfügen. Die Ausbildung solcher älteren „Nachwachskräfte“ müsste dann auch in Bezug auf Lernformen und zeitliche Rahmenbedingungen der Ausbildung (auch vor dem Hintergrund der anderen persönlichen Lebensbedingungen wie z.B. Familie) abgestimmt werden. Darüber hinaus könnte man auch diskutieren, inwieweit im Rahmen der Ausbildung der Umgang zwischen älteren und jüngeren Kolleginnen und Kollegen thematisiert werden muss. Immerhin kommen junge Nachwuchskräfte nach der Ausbildung zunehmend in Bereiche, die rein zahlenmäßig stark von dem Routinehandeln und dem Erfahrungsvorsprung älterer Kolleginnen und Kollegen geprägt sind.

Schon anhand dieser nur kurz angerissenen Fragestellungen wird deutlich, dass die Strukturierung in sieben Handlungsfelder eine breite Diskussion der Problemlagen der Gesamtverwaltung aber auch der spezifischen Fragestellungen der Fachbehörden und Ämter ermöglicht. Die ganzheitliche Sichtweise unterstreicht gleichzeitig die gemeinsame Verantwortung aller mit Personalmanagement befassten Beschäftigten für die Bewältigung der Problemlagen.

In der folgenden Übersicht wird dieses Vorgehen beispielhaft an der Problemlage „Alternde Belegschaften“ dargestellt:

Handlungsfeld	Problemlage „Alternde Belegschaften“
Personalgewinnung und Ausbildung	<ul style="list-style-type: none"> <li>– im Umfang zurückgehend</li> <li>– evtl. Risiko der Vernachlässigung dieses strategischen Feldes</li> <li>– evtl. Rekrutierung von Menschen mit (längerer) Berufserfahrung aufgrund demografischer Entwicklung der Gesamtgesellschaft</li> <li>– evtl. veränderte Ausbildungsinhalte (Stichwort Umgang zwischen Älteren und Jüngeren)</li> <li>– Wie bleibt der öffentliche Dienst ein attraktiver Arbeitgeber?</li> </ul>
Achtung: Rekrutierungsproblematik durch gleichzeitig zurückgehende Nachwuchspotenziale aufgrund der demografischen Entwicklung	
Systematische Führungskräfteauswahl und -entwicklung	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Wie gehen wir mit dem Wegbrechen von Führungsgenerationen um?</li> <li>– Notwendigkeit systematischer Nachfolgeplanung</li> <li>– evtl. Führungsnachwuchsmangel</li> </ul>
Kommunikationsfähigkeit der Beschäftigten	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Wie können wir als Organisation das Erfahrungswissen älterer Beschäftigter stärker anerkennen und nutzen?</li> <li>– Welche Anreize gibt es (noch) für ältere Beschäftigte?</li> </ul>
Employabilität	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Gibt es ausreichend Anreize zur Mobilität und Qualifizierung für ältere Beschäftigte?</li> <li>– Wie unterstützen wir ältere Beschäftigte bei hoher Veränderungsgeschwindigkeit der Organisation?</li> </ul>
Gesundheit und Leistungsfähigkeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Wie kann der veränderten (physischen) Leistungsfähigkeit älterer Beschäftigter Rechnung getragen werden? (Verbindung zum Strategischen Feld: Flexible Arbeitsformen und -zeiten)</li> <li>– Wie können wir die Reintegration und Rehabilitation älterer Beschäftigter mit Verschleißerkrankungen fördern?</li> </ul>
Flexible Arbeitsorganisation, Arbeitsformen und -zeiten	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Sind unsere Arbeitsformen und -zeiten hinreichend auf die Bedürfnisse älterer Beschäftigter ausgerichtet?</li> </ul>
Professionalisierung/Steuerungsfähigkeit des Personalmanagements, Personalplanung	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Sind die vorhandenen Personalstrukturdaten differenziert genug vorhanden bzw. aufbereitet?</li> <li>– Sind dezentrale und zentrale Auswertungen optimal aufeinander abgestimmt?</li> <li>– Brauchen wir ggf. neue Kennzahlen oder müssen vorhandene weiter entwickeln?</li> <li>– Unsicherheiten der künftigen Aufgabenstellungen und Entwicklung des öffentlichen Dienstes</li> </ul>



### **D.3 Schwerpunktthema Gesundheitsförderung hier: Umgang mit Fehlzeiten**

Für den Personalmanagementbericht 2004 wurde erstmals ein Schwerpunktthema gewählt. Die Gründe für die Wahl des Schwerpunkts „Gesundheitsförderung - Umgang mit Fehlzeiten“ waren folgende Aspekte:

- Im Handlungsfeld „Gesundheit und Leistungsfähigkeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter“ ist die fachliche und inhaltliche Verknüpfung des Personalstrukturberichts mit dem Personalmanagementbericht besonders nachvollziehbar. Hier verbinden sich Analyse und Zukunftsorientierung, die verschiedenen fachlichen Disziplinen (Personalcontrolling und Personalentwicklung) und zentrale und dezentrale Steuerungsebenen.
- Das Handlungsfeld „Gesundheit und Leistungsfähigkeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter“ hat in den letzten Jahren in der hamburgischen Verwaltung aufgrund der vorhandenen Rahmenbedingungen zunehmend an Bedeutung gewonnen. Hinzu kommt, dass durch die Mitte der 90er Jahre des letzten Jahrhunderts begonnene Professionalisierung personalstatistischer Datenerhebung und -auswertung mit dem ehemaligen Personalbericht (heute Personalstrukturbericht) die sich ungünstig entwickelnde Altersstruktur differenzierter dargestellt worden ist. Seitdem ist ein breiter Prozess angelaufen, der beispielhaft aufzeigt, wie personalpolitische Problemstellungen vom Personalmanagement erkannt und aufgegriffen werden.
- Im Rahmen dieses Prozesses haben die Behörden ein gemeinsames strategisches Vorgehen zum Umgang mit Fehlzeitendaten verabredet, das im vorliegenden Bericht dargestellt wird, um es dauerhaft in den Behörden zu verankern. Insofern wird am gewählten Schwerpunktthema nachvollziehbar, inwieweit das neue Berichtswesen tatsächlich steuerungsrelevante Informationen abbilden kann.

#### **D.3.1 Betriebliche Gesundheitsförderung in der hamburgischen Verwaltung**

Die Grundlagen für eine strategisch orientierte betriebliche Gesundheitsförderung basieren auf dem Konzept „Gesundheitsförderung in der hamburgischen Verwaltung - ein konzeptioneller Ansatz für die Integration der betrieblichen Gesundheitsförderung in das Personalmanagement“, das das Personalamt gemeinsam mit den Behörden und Ämtern erarbeitet und im Oktober 2002 vorgelegt hat. Das Konzept beschreibt qualitative und strategische Standards für betriebliche Gesundheitsförderung in der hamburgischen Verwaltung, indem es

- ein gemeinsames Verständnis von Gesundheitsförderung formuliert, das die beiden Diskussionspole „Fehlzeiten<sup>1</sup>“ und „Führungs- respektive Selbstverantwortung“ konsequent miteinander verbindet;
- die strategische Dimension der betrieblichen Gesundheitsförderung als Teil eines ganzheitlichen Personalmanagements betont und die Verantwortung für Gesundheitsförderung im dezentralen Personalmanagement der Behörden einerseits und dem zentralen Personalmanagement des Personalamts andererseits verankert;
- Ziele, Handlungsebenen, strategische Handlungsbedarfe und praxisorientierte Ansätze und Instrumente beschreibt;
- Träger, Institutionen und Rollen der Verantwortlichen in der betrieblichen Gesundheitsförderung benennt.

<sup>1</sup> mit Fehlzeiten sind hier und im Folgenden ausschließlich krankheitsbedingte Abwesenheiten gemeint

Um vorhandene Ressourcen und Kompetenzen besser nutzen zu können, wurde außerdem die überbehördliche Vernetzung durch zwei Gremien installiert: Ein Expertenkreis aus der Arbeitsebene arbeitet einem so genannten Strategiekreis aus Personalentscheidern der Fachbehörden und Ämtern sowie Vertreterinnen und Vertretern der Spitzenorganisationen zu. Ziel ist es, Erfahrungen aus den Behörden aufzubereiten und Konzepte weiter zu entwickeln.

Ein Arbeitsergebnis dieser Vernetzung ist ein mittlerweile mit den Behörden abgestimmtes Papier zu **„Standards zur Analyse von Fehlzeiten und der daraus folgenden Maßnahmenplanung der betrieblichen Gesundheitsförderung“**. Darin werden die Behörden über effektive und zielführende Verfahrensweisen im Umgang mit Fehlzeitendaten informiert, die den gezielten Einsatz von Ressourcen, die Ursachenermittlung und die Ableitung von Maßnahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung ermöglichen. Auf diese Weise wird ein einheitliches Verfahren im Umgang mit Fehlzeitendaten sichergestellt. Außerdem wird über die Einbindung der Fehlzeitenanalyse als Instrument zur Ressourcensteuerung verdeutlicht, welchen Stellenwert Fehlzeitendaten in einem ganzheitlichen Ansatz von betrieblicher Gesundheitsförderung haben.

Für diesen Ansatz von Gesundheitsförderung sind Fehlzeiten nur eine von mehreren Informationsquellen, die Handlungsimpulse auslösen. Für die strategische Zielsetzung von Gesundheitsförderung - den dauerhaften Erhalt und die Steigerung der Leistungsfähigkeit der Beschäftigten - sind Themen wie „Älter werden in Beschäftigung“, „geschlechtsspezifische Unterschiede im Gesundheitsverhalten“, „gesundheitsförderliches Führungsverhalten“ etc. bedeutsam. Um aktuelle und zukünftige Handlungsbedarfe erkennen zu können, sind daher auch andere Informationsquellen (z.B. Altersstrukturdaten, Mitarbeiterbefragungen, Gesundheitszirkel) wichtig. Erklärtes Ziel der neuen Berichtsstruktur und der damit verbundenen Prozesse ist deshalb auch die bessere Verknüpfung der unterschiedlichen fachpolitischen Fragestellungen. So wird gerade am Beispiel Gesundheitsförderung deutlich, wie wichtig die strategische Diskussion aller beteiligten Fachdisziplinen und Entscheidungsebenen ist, damit Impulse aus dem Personalcontrolling in die Personalentwicklung - im Sinne einer Problematisierung personalstruktureller Aspekte - und umgekehrt - im Sinne von Anforderungen an Datenerhebung und -auswertung - besser wirken können.

### **D.3.2 Die Bedeutung von Fehlzeitendaten für die betriebliche Gesundheitsförderung**

Nur im Vergleich mit anderen Fehlzeitendaten, die nach denselben Kriterien erfasst und ausgewertet wurden, ist eine Bewertung des Krankenstandes einer Behörde möglich und erst darüber erhält die Fehlzeitenquote einen Aussagewert. Im Personal**struktur**bericht werden daher die zentralen Fehlzeitendaten standardisiert und über die Behörden und Berufsgruppen miteinander verglichen (zur Methodik siehe Abschnitt C.5. im Personal**struktur**bericht). So wird sichtbar, wenn Behörden insgesamt oder in einzelnen Berufsgruppen von durchschnittlichen Fehlzeitenquoten abweichen.

Abweichungen von Durchschnittswerten lösen einen Fragebedarf aus. Daher wurde mit den Behörden und Ämtern vereinbart, dass diejenigen, deren Fehlzeitenquoten in einzelnen Berufskategorien um einen Prozentpunkt oberhalb eines definierten Richtwertes liegen, diese Abweichungen erläutern und berichten, welche Ursachen sie sehen und welche Maßnahmen sie darauf aufbauend zur Senkung eingeleitet haben bzw. einleiten werden. Außerdem haben Behörden die Möglichkeit, im Sinn eines best-practice-Modells, ihre Ansätze und Maßnahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung und Kriterien für die Erfolgsmessung darzustellen. Nach einem angemessenen zeitlichen Vorlauf werden die Schlussfolgerungen der Behörden erstmals im Personal**management**bericht 2005 dargestellt.

### D.3.3 Zusammenspiel zentraler und dezentraler Fehlzeitendaten

Für die weiterführende interne Auswertung ist vor allem der überbehördliche Vergleich in Bezug auf die **Berufskategorien** interessant. Wenn ähnliche Tätigkeiten in den verschiedenen Behörden mit deutlich unterschiedlichen krankheitsbedingten Fehlzeiten einhergehen, ist zu vermuten, dass unterschiedliche Rahmenbedingungen, die betrieblich beeinflussbar sind, gesundheitsfördernd oder -belastend wirken. Die betriebliche Gesundheitsförderung muss sich mit diesen möglichen Gesundheitspotenzialen und/oder Erkrankungsrisiken in der Organisation auseinandersetzen, damit die Ressourcen gezielt und effektiv eingesetzt werden können.

Der Vergleich mit anderen Behörden hat eine Hinweiskfunktion. Differenzierte Aussagen und die Identifikation stärker und weniger stark belasteter Bereiche sind aber nur über eine vertiefende interne Analyse mit Hilfe der Dezentralen Berichtsdatenbank möglich. Dafür stehen den Behörden Standards zur Analyse von Fehlzeiten und der daraus folgenden Maßnahmenplanung der betrieblichen Gesundheitsförderung zur Verfügung, die überbehördlich erarbeitet und abgestimmt wurden. Im folgenden Unterpunkt werden die wesentlichen Aussagen dieses Standardpapiers zusammenfassend dargestellt.

### D.3.4 Interne Fehlzeitenanalyse

Initiiert und gesteuert wird die interne Fehlzeitenanalyse von dem für Gesundheitsförderung zuständigen Aufgabenbereich einer Behörde. Damit ist sichergestellt, dass die Datenauswertungen effektiv und zielorientiert für die Planung von Maßnahmen zur betrieblichen Gesundheitsförderung genutzt werden können. Für die Konzeptentwicklung und -umsetzung von Gesundheitsförderung wird den Behörden nahe gelegt, ein verantwortliches Gremium einzusetzen. Sofern vorhanden kann auch ein bereits installiertes Gremium wie ein Arbeitskreis Gesundheit oder der gesetzlich vorgeschriebene Arbeitsschutzausschuss diese Aufgabe übernehmen.

Eine vertiefende interne Auswertung kann auf Bereiche oder Gruppen hinweisen, in denen Ursachen für erhöhte krankheitsbedingte Abwesenheiten ermittelt werden müssen, um Abhilfe schaffen zu können. Mit Hilfe der internen Analyse können Behörden dann entscheiden, in welchen Bereichen sie mit welchen Instrumenten gezielt Ressourcen zur Ursachenermittlung und daraus abgeleiteten Maßnahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung einsetzen wollen.

Wenn die Fehlzeiten in einzelnen Bereichen (Abteilungen, Referaten o.Ä.) oder bei einzelnen Gruppen (Alter, Status, Berufskategorie u.a.) deutlich höher sind als in vergleichbaren Bereichen oder Gruppen, kann dies ein Hinweis auf eine gestörte Arbeitssituation sein. Ursache für diese Störung können vielfältige Faktoren sein (z.B. räumliche Gegebenheiten, organisatorische Probleme, medizinische Aspekte, soziale Belastungen durch Führung und Zusammenarbeit). Räumliche Faktoren sind häufig relativ einfach zu identifizieren und auszuräumen, beispielsweise durch Begehungen der Fachkraft für Arbeitssicherheit. Für medizinische Aspekte steht den Behörden nach § 3 ASiG der Arbeitsmedizinische Dienst mit Beratungsleistungen zur Verfügung.

Fehlzeiten, die evtl. im Zusammenhang mit Belastungen der sozialen Arbeitsumgebung oder der Arbeitsorganisation stehen, sind allerdings deutlich schwerer zu erkennen. Um zu gezielten und effektiven Maßnahmen zu kommen, ist eine vertiefende Analyse der Fehlzeitendaten notwendig. Gesundheitswissenschaftler identifizieren grundsätzlich drei unterschiedliche Situationen, die auch unterschiedliche Handlungsansätze nach sich ziehen:

1. **Ein großer Teil der Fehlzeiten wird von einem kleinen Teil der Belegschaft verursacht:**
  - Mögliches Vorgehen: Instrumente der Betrieblichen Gesundheitsförderung müssen gezielt eingesetzt werden, um die betreffenden Personen direkt zu erreichen.

2. **Ein großer Teil der Fehlzeiten wird von einem kleinen Teil der Belegschaft in einem bestimmten Bereich verursacht:**
  - Mögliches Vorgehen: Die den Fehlzeiten zugrunde liegende Problematik sollte gemeinsam mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern des betroffenen Bereichs analysiert werden (evtl. unter Inanspruchnahme externer Experten), gemeinsame Entwicklung von Maßnahmen, Umsetzung und Zielkontrolle.
3. **Die Fehlzeiten verteilen sich gleichmäßig über den gesamten Bereich/das ganze Unternehmen bzw. es gibt keine auffälligen Personengruppen** (nach Tätigkeit, Organisationszugehörigkeit oder anderen Kennzeichen):
  - Mögliches Vorgehen: Es sollte ein strategisches Vorgehen mit langfristiger Perspektive zur Veränderung der Unternehmenskultur gewählt werden, z.B. zu Themen wie Führung und Zusammenarbeit, Fehlertoleranz, Umgang mit Verantwortung.

Außerdem sind Schwerpunktsetzungen in der betrieblichen Gesundheitsförderung durch die Differenzierung in Langzeit- und Kurzfristerkrankungen möglich, da hier unterschiedliche strategische Ausrichtungen notwendig sind:

1. **Hoher Anteil an Langzeiterkrankten** bzw. hoher Anteil der durch Langzeiterkrankte verursachten Arbeitsunfähigkeitstage:
  - Mögliches Vorgehen: Die Maßnahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung sollten sich auf Prävention und Wiedereingliederungshilfen konzentrieren.
2. **Hoher Anteil an Kurzfristerkrankungen** bzw. hoher Anteil der durch Kurzfristerkrankte verursachten Arbeitsunfähigkeitstage:
  - Mögliches Vorgehen: Gewählt werden sollte ein Maßnahmenmix aus Unterstützungsangeboten (z.B. Springerlösungen für Bereiche mit hoher Vertretungsbelastung) und Kontrolle (z.B. klare Verfahren für Krankmeldungen).

Aus diesen Überlegungen heraus leiten sich die Kriterien für die interne Fehlzeitenanalyse ab. Der Differenzierungsgrad ist dabei abhängig von der Größe und den Besonderheiten des Personalkörpers, d.h., wie viele der verschiedenen Kriterien für die Datenanalyse verwandt werden, ist im Einzelfall pragmatisch zu entscheiden. Damit die Behörden wissen, wo sie Ursachen für Krankheits- und Gesundheitsgeschehen ermitteln müssen, sollten vorab folgende Fragen mit Hilfe des Datenbestandes geklärt werden:

- Wie verteilen sich die Fehlzeiten auf die einzelnen Bereiche der Organisation, d.h., gibt es Abteilungen, Referate, Kapitel o.Ä. mit unter- oder überdurchschnittlich hohen Fehlzeiten?
- Wie verteilt sich die Fehlzeitenquote nach Geschlecht, Status, Altersgruppen und Berufskategorien, d.h., gibt es bestimmte Beschäftigtengruppen mit besonders niedrigen oder hohen Fehlzeiten?
- Wie hoch ist der Anteil der Kurzfrist- bzw. der Langfristabwesenheiten, d.h., gibt es mehr kurzfristige oder mehr dauerhafte Erkrankungen?
- Wie hoch ist der Anteil der Kurzfrist- bzw. Langfristabwesenheiten an den Arbeitsunfähigkeitstagen insgesamt, d.h., durch welche Abwesenheiten entsteht die höhere Zahl an Arbeitsunfähigkeitstagen?
- Wie verteilen sich die Fehlzeiten auf die einzelnen Monate im Jahr, d.h., gibt es saisonale Schwankungen?
- Gibt es stärkere saisonale Schwankungen der Fehlzeitenquote in den Publikumsbereichen als in anderen Dienststellen?

- Wie viele Arbeitsunfähigkeitstage entstehen durch Erkrankte, die aus der Lohnfortzahlung heraus gefallen sind und damit in der Fehlzeitenquote nicht mehr erfasst werden? (Dieses kann nicht aus der Dezentralen Berichtsdatenbank ermittelt werden, die Personalabteilungen können dies jedoch aus der Dezentralen Auswertungsdatenbank ermitteln.)

Sinnvollerweise beginnt die interne Analyse immer mit einer Prüfung der Verteilung der Fehlzeiten auf die Bereiche und differenziert dann ggf. von dort aus weiter nach Gruppen. Dies sollte auch vor dem Hintergrund der Verantwortlichkeit von Führungskräften für ihre Bereiche geschehen. Durch den direkten Vergleich haben die Führungskräfte die Möglichkeit, die Höhe des Krankenstandes in ihren Bereichen besser einschätzen und bewerten zu können.

Die Differenzierung der Fehlzeitenauswertung nach Gruppen hat Grenzen. Sobald mehrere Kriterien miteinander verknüpft werden (z.B. Alter, Geschlecht, Statusgruppe und Teilzeit), entstehen evtl. so kleine Gruppen, dass keine relevanten Aussagen mehr möglich sind. Aufgrund datenschutzrechtlicher Bestimmungen darf außerdem die Auswertungsbasis nicht kleiner als drei sein. Grundsätzlich gilt eine Vereinbarung der PersonalControllerinnen und -controller, wonach Berufsgruppen nur dann analysiert werden sollen, wenn sie mindestens 11 Vollkräfte umfasst.

Wenn eine Behörde mit Hilfe der internen Fehlzeitenanalyse ermittelt hat, in welchen Bereichen oder Gruppen es besonders hohe Fehlzeiten gibt, können unterschiedliche Instrumente zur Ursachenermittlung genutzt werden. Dazu gehören z.B. Arbeitsplatzbegehungen, Gefährdungsbeurteilungen, Expertengespräche, Gesundheitszirkel, Mitarbeiterbefragungen. Nur die Ergebnisse aus der Ursachenermittlung ermöglichen die Ableitung effektiver Maßnahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung.

Die Ermittlung betrieblich beeinflussbarer Faktoren gehört zudem bei der Gefährdung des Arbeitsverhältnisses aus krankheits- und behinderungsbedingten Gründen zur Präventionspflicht des Arbeitgebers (§ 84 SGB IX alte Fassung, auch nach seiner Novellierung).

### **D.3.5 Stellungnahmen der Behörden zu überdurchschnittlichen Fehlzeiten**

Zum weiteren Umgang mit den Fehlzeiten der Beschäftigten sind die Behörden, die in einer oder mehreren Berufskategorien den Toleranzwert überschreiten, aufgefordert, ihre Erkenntnisse aus der internen Fehlzeitenanalyse anhand eines Fragenkatalogs aufzubereiten. Im Gegenzug zu den überdurchschnittlichen Fehlzeiten weisen unterdurchschnittliche Fehlzeiten in den Berufskategorien nicht zwingend auf gesundheitsförderliche Rahmenbedingungen hin. Um trotzdem erfolgreiche Beispiele im Sinne eines best-practice-Modells beschreiben zu können, wurden die Behörden gebeten, erfolgreiche Projekte der betrieblichen Gesundheitsförderung darzustellen. Folgender Fragenkatalog wurde vom Expertenkreis erarbeitet und soll die Stellungnahmen strukturieren:

- In welchen Berufskategorien wird die obere Toleranzgrenze der Richtwerte überschritten?
- In welchen organisatorischen Bereichen (Ämter, Abteilungen,...) findet das Krankheitsgeschehen überwiegend statt? Gibt es alters-, geschlechts- oder statusspezifische Besonderheiten?
- Welchen Einfluss haben Langzeiterkrankungen und Kurzzeiterkrankungen auf die Arbeitsunfähigkeitstage insgesamt?
- Welcher Handlungsbedarf wird aus den gewonnenen Erkenntnissen abgeleitet?
- Welche Maßnahmen der Betrieblichen Gesundheitsförderung bestehen, bzw. sind geplant?
- Welche erfolgreichen Projekte zur betriebliche Gesundheitsförderung sind in der Behörde installiert und wie wird deren Erfolg gemessen?

Ziel dieser Aufbereitung ist zum einen, ein einheitliches Vorgehen und eine gemeinsame strategische Ausrichtung beim Umgang mit Fehlzeitendaten sicher zu stellen. Zum anderen kann die Zu-

sammenführung der Problemstellungen der Behörden Trends aufzeigen, auf die die gesamte Verwaltung Antworten finden muss.

So ist bereits heute aufgrund der zentralen Daten erkennbar, dass eine relativ kleine Personengruppe einen großen Anteil an den Arbeitsunfähigkeitstagen insgesamt ausmacht (nur 2,5% aller Erkrankungsfälle verursachten im Jahr 2003 32,8% der gesamten Arbeitsunfähigkeitstage). Das zentrale Personalmanagement hat bereits auf diese seit einigen Jahren konstante Problemstellung reagiert. Zurzeit arbeitet eine überbehördliche, multidisziplinäre Arbeitsgruppe unter Federführung des Personalamts an Standards für ein Case-Management für Langzeiterkrankte. Erfahrungen aus großen Unternehmen und der Krankenkassen zeigen, dass bei einem frühzeitigen Unterstützungsangebot für erkrankte Beschäftigte und ihr betriebliches Umfeld das Risiko für die Chronifizierung von Erkrankungen deutlich sinkt (vergl. dazu auch den Exkurs in Abschnitt D.3.6.).

Umgekehrt darf auch die Verpflichtung der Beschäftigten, alles für ihre Gesunderhaltung und Arbeitsfähigkeit zu tun, nicht ausgeblendet und allein auf die Vorgesetzten oder die „Gesundheitsförderer“ übertragen werden.

Maßnahmen der Dienststellen werden nur dann erfolgreich sein können, wenn alle Beschäftigten der Freien und Hansestadt Hamburg als handelnde Subjekte begriffen werden, die ihre Eigenverantwortung für ihre Gesundheit und Leistungsfähigkeit wahrnehmen. So müssen auch Ursachen, die im Privatbereich der Beschäftigten liegen (Suchtverhalten, soziale Isolierung, Bewegungsmangel oder gefährliche Sportarten) in die Betrachtung einbezogen werden.

### **D.3.6 Ausblick**

Das Thema „Entwicklung der Fehlzeiten“ ist im Rahmen der Gesundheitsförderung nicht unumstritten, da es die Gefahr birgt, dass angenommen wird, Fehlzeiten ließen sich durch Maßnahmen der Gesundheitsförderung „einfach“ senken. Von vielen Seiten wird darüber hinaus davor gewarnt, einseitig die Kranken als individuelle Verursacher ihrer Krankheit durch eine verkürzte Fehlzeitendiskussion unter Druck zu setzen. Umso entscheidender ist es, die Fehlzeiten in ihrer Hinweiskfunktion herauszustellen und gleichzeitig die betriebliche Gesundheitsförderung weiter zu professionalisieren. Dies geschieht z.B. durch die weitere Sensibilisierung der Führungskräfte für das Thema Gesundheitsförderung und durch eine Verstärkung der Qualifizierung für Gesundheitsförderer in den Behörden.

Mit dem neuen Berichtswesen wird aufgrund der vorlaufenden Diskussionen mit den Behörden und Ämtern eine deutliche Stärkung des Aufgabenfelds der betrieblichen Gesundheitsförderung verbunden sein.

### D.3.7 Exkurs: Fehlzeiten als Signal! Auswertung betrieblicher Arbeitsunfähigkeitsdaten der Krankenkassen

Die systematische Auswertung betrieblicher Arbeitsunfähigkeitsdaten liefert wichtige Erkenntnisse über Fehlbelastungen am Arbeitsplatz und arbeitsbedingte Gesundheitsgefährdungen. Damit schafft sie steuerungsrelevante Grundlagen für das betriebliche Gesundheitsmanagement. Flankierend zu regelmäßigen Auswertungen, die im Rahmen des Personalberichtswesens seit 2000 durchgeführt werden, wurde mit einigen gesetzlichen Krankenkassen, bei denen eine größere Zahl von Beschäftigten der hamburgischen Verwaltung versichert sind, die anonyme Auswertung der dort vorliegenden Daten zu den Fehlzeiten und Arbeitsunfähigkeitsdiagnosen vereinbart. Vollständige Gesundheitsberichte für den Zeitraum 01.01. bis 31.12.2002 wurden von der Deutschen Angestellten-Krankenkasse (DAK), der Barmer Ersatzkasse (BEK) und der Techniker Krankenkasse (TK) zur Verfügung gestellt. Eingeschränktes Zahlenmaterial steht zum derzeitigen Zeitpunkt von der City-BKK (früher BKK Hamburg/ BKK Berlin) zur Verfügung. D.h., die ausgewerteten Daten beziehen sich im Unterschied zu den im Personalstrukturbericht veröffentlichten Zahlen auf das Jahr 2002.

Mit den Daten der Krankenkassen ergibt sich die Möglichkeit, das Fehlzeitengeschehen mit externen Referenzdaten zu vergleichen. Damit können Aspekte des Krankenstands, die für die hamburgische Verwaltung spezifisch sind, identifiziert werden. Außerdem sind die Krankenkassen aufgrund ihrer Informationsquellen in der Lage, Angaben zu den Krankheitsgruppen zu machen, die von den behandelnden Ärzten als Grund für krankheitsbedingte Fehlzeiten dokumentiert werden. Auch diese Informationen können unter dem Gesichtspunkt bewertet werden, ob sich hier Unterschiede zum Krankheitsgeschehen der bei den jeweiligen Krankenkassen insgesamt Versicherten aufzeigen lassen.

Allerdings sind bei der Interpretation der Krankenkassendaten verschiedene methodische Einschränkungen zu berücksichtigen. Zum einen werden naturgemäß nur die gesetzlich krankenversicherten Personen, die in der jeweiligen Krankenkasse versichert sind, erfasst. Damit bleibt die in der hamburgischen Verwaltung mit ca. 39.300 Personen größte Statusgruppe der **Beamten weitgehend unberücksichtigt**. Auch bei den Angestellten und Arbeitern konnten nicht alle Personen erfasst werden, da ca. 25 % bei verschiedenen kleineren Krankenkassen versichert sind, die nicht in die Auswertung einbezogen werden konnten. Zu berücksichtigen ist darüber hinaus, dass die Methode der Fehlzeitenanalyse in den Personalberichten lediglich die Ausfalltage aufgrund von Krankheit, Kur oder Unfall in Bezug zur Sollarbeitszeit erfasst, während die Fehlzeitenstatistik in den Krankenkassen auf der so genannten Kalendertagsmethode basiert, d.h. es werden auch arbeitsfreie Tage (Wochenende und Feiertage) einbezogen. Darüber hinaus ergeben sich bei den Krankenkassen Ungenauigkeiten bei der Erfassung von Kurzzeiterkrankungen (1 – 3 Tage), da diese in der Regel nicht meldepflichtig (keine ärztliche AU-Bescheinigung erforderlich) sind.

Unter Berücksichtigung dieser methodischen Aspekte können Fehlzeitendaten der Krankenkassen somit lediglich krankenkassenintern mit den jeweiligen Referenzgruppen verglichen werden. Hierzu liegen auswertbare Daten in den Gesundheitsberichten der DAK und der BEK vor. Für Maßnahmen des betrieblichen Gesundheitsmanagements sind folgende Ergebnisse von Bedeutung:

#### **D.3.7.1 Krankenstand in der hamburgischen Verwaltung im externen Vergleich**

Berücksichtigt man Lebensalter und Geschlecht als empirisch nachgewiesene Einflussfaktoren auf den Krankenstand, so unterscheiden sich die standardisierten Krankenstandsdaten für die hamburgische Verwaltung nur sehr geringfügig von den entsprechenden Quoten der Referenzgruppen. Für die DAK liegt beispielsweise der standardisierte Krankenstandswert in der hamburgischen Verwaltung bei 3,8 %, für die DAK-Versicherten insgesamt ergibt sich ein Wert von 3,6 %. Bei der Barmer Ersatzkasse sind die Ergebnisse ähnlich. Hier liegt der standardisierte Krankenstandswert für die

Beschäftigten der hamburgischen Verwaltung bei 3,1 %, während der standardisierte Krankenstand der Gesamtgruppe bei 3,0 % liegt. Berücksichtigt man zusätzlich, dass im öffentlichen Dienst der Anteil der Schwerbehinderten in der Regel höher liegt als in der Privatwirtschaft, so kann aus diesen Daten der Schluss gezogen werden, dass sich der Krankenstand im hamburgischen öffentlichen Dienst unter Berücksichtigung der Einflussfaktoren Lebensalter, Geschlecht und Schwerbehinderterstatus nicht von dem durchschnittlichen Krankenstandsgeschehen in der Privatwirtschaft unterscheidet.

Auch die anderen Kennzahlen des Krankheitsgeschehens in der hamburgischen Verwaltung weichen nur geringfügig von den Referenzdaten ab. Von Bedeutung ist allerdings, dass der Krankenstand bei den Beschäftigten in der Altersgruppe  $\geq 50$  Jahre deutlich höher als der Durchschnitt in der entsprechenden Altersgruppe den Referenzgruppen liegt. Bei den DAK-Versicherten lag der Krankenstand für die Beschäftigten der hamburgischen Verwaltung dieser Altersgruppe bei 7,4 %, während er in der Referenzgruppe lediglich bei 5,4 % lag. Diese Unterschiede lassen sich im Wesentlichen auf eine höhere Zahl von Erkrankungsfällen zurückführen, während die durchschnittliche Erkrankungsdauer bei den Beschäftigten der hamburgischen Verwaltung sogar geringfügig kürzer als bei der Referenzgruppe war.

#### **D.3.7.2 Einflussfaktor Lebensalter**

Die Daten der Krankenkassen bestätigen den aus den Personalberichten erkennbaren Zusammenhang zwischen Lebensalter und Krankenstand. Insbesondere bei der Gruppe der > 50-jährigen steigt die Zahl der Krankheitstage als Folge von chronischen Erkrankungen deutlich an. Die Anzahl der von Krankheit Betroffenen bleibt dagegen im Vergleich zu den jüngeren Altersgruppen weitgehend unverändert, d.h. relativ wenige Beschäftigte tragen durch lange Krankheitszeiten zu einem deutlichen Anstieg des Krankenstandes in dieser Altersgruppe bei. Da der Anteil älterer Beschäftigter in der hamburgischen Verwaltung bereits jetzt gegenüber den Referenzgruppen der Krankenkassen deutlich erhöht ist, ergibt sich dadurch zwangsläufig ein gegenüber der Privatwirtschaft erhöhter Krankenstand. Die demografische Entwicklung der nächsten Jahre wird zu einem weiteren Anstieg des Anteils älterer Beschäftigter führen. Gegenläufig ist die Situation in der Altersgruppe < 30 Jahre. Ihr Anteil ist in der hamburgischen Verwaltung bereits jetzt nur ca. halb so groß wie in den jeweiligen Referenzgruppen der Krankenkassen.

#### **D.3.7.3 Einflussfaktor Geschlecht**

Wissenschaftliche Untersuchungen zu den Einflussfaktoren auf den Krankenstand zeigen übereinstimmend in allen Altersgruppen für Frauen einen höheren Krankenstand. Dieser Trend wird auch durch die Analysen der Krankenkassen für die Beschäftigten der hamburgischen Verwaltung bestätigt. So lag der Krankenstand bei den Versicherten der BEK altersstandardisiert für Männer bei 2,5 % und für Frauen bei 3,8 %. Diese Unterschiede sind insbesondere auf eine erhöhte Fallhäufigkeit (119,2 AU-Fälle je 100 Versichertenjahre bei Frauen gegenüber 79,5 AU-Fälle je 100 Versichertenjahre bei Männern) zurückzuführen. Die durchschnittliche Dauer einer Erkrankung unterscheidet sich dagegen nur geringfügig (11,5 Tage p.a. bei Frauen gegenüber 10,5 Tage p.a. bei Männern). Auch bei der TK ergab sich ein ähnliches Bild. Hier lag der Krankenstand für Männer bei 3,6 % und für Frauen bei 4,3 %. Schlussfolgerungen hinsichtlich der Ursachen für diese Differenzen lassen sich jedoch aus den Daten nicht unmittelbar ableiten. In Betracht kommen sowohl Auswirkungen unterschiedlicher Arbeitsbedingungen für Männer und Frauen als auch geschlechtsspezifische Unterschiede im Gesundheitsbewusstsein und der Krankheitsbewältigung, oder auch die Folgen von Doppelbelastungen von Familie und Beruf.



#### **D.3.7.4 Welche Krankheitsarten sind für den Krankenstand verantwortlich?**

Die von den Ärzten auf der Arbeitsunfähigkeitsbescheinigung vermerkte Krankheitsursache wird von den Krankenkassen nach dem internationalen Diagnoseschlüssel der WHO (ICD) einheitlich ausgewertet. Allerdings werden nur die Hauptdiagnosen berücksichtigt, so dass Begleiterkrankungen nicht erfasst werden. Die in der Literatur veröffentlichten Daten zu den Ursachen krankheitsbedingter Fehlzeiten zeigen übereinstimmend die Dominanz folgender fünf Krankheitsgruppen für den Krankenstand:

- Krankheiten der Atmungsorgane
- Krankheiten des Muskel- und Skelettsystems sowie des Bindegewebes
- Psychische Erkrankungen
- Krankheiten der Verdauungsorgane
- Verletzungen und andere Krankheiten äußerer Ursache

Diese Erkrankungen sind auch bei den Tarif-Beschäftigten der hamburgischen Verwaltung für ca. 70 % des Krankheitsgeschehens verantwortlich. Für das betriebliche Gesundheitsmanagement sind folgende Ergebnisse von besonderer Bedeutung:

##### **Krankheiten des Atmungssystems**

Unter dieser Diagnosegruppe werden insbesondere kurzzeitige Erkältungskrankheiten erfasst, die saisonal gehäuft in den Wintermonaten auftreten. Hierzu gehören auch Grippe-Infektionen, die grundsätzlich durch rechtzeitige Impfung vermeidbar sind. Nach den Daten der Krankenkassen ist diese Krankheitsgruppe für ca. 30 % der Arbeitsunfähigkeitsfälle verantwortlich. Da diese Erkrankungen jedoch in der Regel nur zu kurzzeitigen Ausfallszeiten führen, liegt ihr Anteil am Krankenstand (Arbeitsunfähigkeitstage) lediglich bei ca. 17 %. Beim Vergleich mit Referenzgruppen der Krankenkassen ergab sich bei den Beschäftigten der hamburgischen Verwaltung für diese Erkrankungsgruppe ein ca. 20 % höheres Volumen an Ausfallstagen. Gezielte Maßnahmen der Prävention von Atemwegsinfekten können somit einen wirksamen Beitrag zur Reduzierung des Krankenstands leisten. Als mögliche Maßnahmen kommen in Betracht:

- Erhöhung der Teilnahmequote an den jährlich vom AMD angebotenen Grippe-Impfungen
- Programme zur Vermeidung von Risikofaktoren wie Rauchen und Bewegungsmangel
- Optimierung des Raumklimas in den Arbeitsräumen

##### **Krankheiten des Muskel- und Skelettsystems sowie des Bindegewebes**

Diese Krankheitsgruppe ist nach den Daten der Krankenkassen mit einem Anteil an den AU-Tagen von ca. 20 % die häufigste Ursache für Erkrankungen. Damit liegen diese Erkrankungen von der Fallzahl her zwar nicht so hoch wie z.B. Erkrankungen des Atmungssystems, sie verursachen aber einen erheblich größeren Anteil an den gesamten AU-Tagen. Im Vordergrund stehen Rückenerkrankungen, die häufig chronifiziert sind und daher eine entsprechend längere Erkrankungsdauer aufweisen. Im Vergleich mit den Referenzdaten der Krankenkassen ergeben sich für diese Krankheitsgruppe jedoch keine Auffälligkeiten. Betriebliche Einflussfaktoren wie ergonomische Arbeitsplatzausstattung, Angebote von Bewegungspausen etc. haben somit einen Beitrag zur Reduzierung dieser Erkrankungen leisten können. Wegen der großen quantitativen Bedeutung für den Krankenstand sind dennoch gezielte Maßnahmen der Frührehabilitation bei Beschäftigten mit chronischen Rückenschmerzen empfehlenswert. Diese sollten in enger Kooperation mit den behandelnden Ärzten, den Krankenkassen sowie den Rentenversicherungsträgern im Sinne eines Case-Managements geplant und durchgeführt werden. Der AMD bietet den Personalabteilungen seine aktive Beteiligung an derartigen Maßnahmen an.

##### **Psychische Erkrankungen**

Untersuchungen zum Krankheitsgeschehen der letzten Jahre haben gezeigt, dass der Anteil psychischer Erkrankungen kontinuierlich zunimmt. Als Gründe für diese Entwicklung werden vor allem die

sich wandelnden Arbeitsbedingungen mit einer Zunahme psychischer Belastungen genannt. Die jetzt vorliegenden Daten der Krankenkassen bestätigen diesen Trend auch für die Beschäftigten der hamburgischen Verwaltung. Der Anteil psychischer Erkrankungen am Krankenstand liegt bei ca. 16 % und hat damit eine ähnlich große Bedeutung wie die Gruppen der Atemwegs- und Skeletterkrankungen. Ähnlich wie die Rückenerkrankungen haben auch psychische Erkrankungen häufig einen chronischen Verlauf und sind daher mit langen Ausfallszeiten verbunden. Dies zeigt sich in dem verhältnismäßig geringen Anteil psychischer Erkrankungen an den Krankheitsfällen, der bei ca. 7 % liegt. Im Vergleich mit den Referenzdaten der Krankenkassen ergeben sich für diese Krankheitsgruppe die größten Unterschiede mit einem deutlich höheren Anteil von psychischen Erkrankungen bei Beschäftigten der hamburgischen Verwaltung. So entfielen bei den DAK-Versicherten der hamburgischen Verwaltung fast 70 % mehr Arbeitsunfähigkeitstage auf diese Diagnosegruppe als bei der entsprechenden Gesamtgruppe. Noch ausgeprägter waren diese Unterschiede bei den Versicherten der BEK. Hier traten auf psychische Erkrankungen zurückführbare Arbeitsunfähigkeitszeiten bei den Beschäftigten der hamburgischen Verwaltung fast doppelt so häufig auf wie bei der Gesamtgruppe der Krankenkassenversicherten. Medizinische und sozialwissenschaftliche Erkenntnisse zu den Ursachen psychischer Erkrankungen weisen darauf hin, dass arbeitsbedingten Einflüsse einen wichtigen Stellenwert für das Auftreten psychischer Erkrankungen haben. Als Risikofaktoren gelten u.a. psychische Belastungen, die sich aus Arbeitsaufgabe und -organisation sowie aus den betrieblichen Kommunikationsformen - insbesondere dem Führungsverhalten - ergeben. Die besondere Bedeutung psychischer Erkrankungen für den Krankenstand in der hamburgischen Verwaltung erfordert daher verstärkte Bemühungen, die inzwischen zur Verfügung stehenden Instrumente zur Analyse psychischer Belastungen am Arbeitsplatz einzusetzen. Die Wahrnehmung dieser auch gesetzlich vorgeschriebenen Aufgabe ermöglicht praxisnahe und beteiligungsorientierte Strategien zur Verminderung psychischer Fehlbelastungen. Darüber hinaus unterstreichen diese Ergebnisse die Notwendigkeit, Führungskräfte noch stärker als bisher in der Wahrnehmung ihrer Einflussmöglichkeiten zur gesundheitsgerechten Gestaltung der Arbeitsbedingungen zu unterstützen. Darüber hinaus ist zu überlegen, inwieweit Faktoren wie „emotionale Stabilität bzw. Belastbarkeit“ in Auswahl- und Einstellungsverfahren stärker zu berücksichtigen sind.

#### **D.3.7.5 Zusammenfassende Bewertung**

Die Auswertung der Krankenkassendaten zum Arbeitsunfähigkeitsgeschehen von insgesamt ca. 20.000 gesetzlich krankenversicherten Beschäftigten der hamburgischen Verwaltung weisen darauf hin, dass der Krankenstand in der hamburgischen Verwaltung bei Berücksichtigung der Einflussfaktoren Lebensalter, Geschlecht und Schwerbehindertenquote nicht signifikant vom Krankenstand in der Privatwirtschaft abweicht. Die über dem Durchschnitt liegenden Arbeitsunfähigkeitszeiten lassen sich somit auf das höhere Durchschnittsalter, den höheren Anteil weiblicher Beschäftigter und die im Vergleich zur Privatwirtschaft höhere Quote an Schwerbehinderten zurückführen. Dennoch sind Maßnahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung und der Prävention zur Verminderung des Krankenstandes sowohl unter Kostengesichtspunkten als auch wegen der mit einem erhöhten Krankenstand verbundenen Leistungseinschränkungen für den Bürger eine wichtige Strategie des Personalmanagements. Dabei lassen sich aus den erstmals für den Gesamtbereich der hamburgischen Verwaltung ausgewerteten Krankenkassendaten in Verbindung mit den Ergebnissen des Personalberichts 2003 folgende Schwerpunkte ableiten:

1. Der Anteil von Kurzzeiterkrankungen (1 – 3 Tage) umfasst zwar ca. zwei Drittel aller Arbeitsunfähigkeitsfälle, der prozentuale Anteil an der für die direkten Folgekosten krankheitsbedingter Fehlzeiten entscheidenden Gesamtzahl der Arbeitsunfähigkeitstage liegt jedoch lediglich bei ca. 17 %. Daher können betriebliche Gesundheitsförderungsmaßnahmen, die die Senkung des motivationsbedingten Anteils dieser Fehlzeiten zum Ziel haben, den Krankenstand nur geringfügig positiv beeinflussen. Sie sind dennoch sinnvoll, da die Arbeitsmotivation einen wichtigen Einfluss auf Leistungsfähigkeit und -bereitschaft der Beschäftigten hat. Zumal demotivierende Wirkungen auf die anwesenden Beschäftigten vermutet werden können, wenn motivationsbedingte Fehlzeiten Einzelner unbeachtet bleiben. Außerdem lösen kurze Fehlzeiten

Fehlzeiten Einzelner unbeachtet bleiben. Außerdem lösen kurze Fehlzeiten indirekte Kosten durch den ggf. hohen Organisationsaufwand aus.

2. Langzeiterkrankungen mit einer Dauer von > 6 Wochen (> 30 Arbeitstage) machen zwar nur ca. 3 % der Krankheitsfälle, jedoch 35 % der Krankheitstage aus. Sie sind daher die entscheidende Einflussgröße für die Höhe des Krankenstandes. Verbesserungen durch Maßnahmen der Prävention und der betrieblichen Gesundheitsförderung sind bei derartigen Erkrankungen nur langfristig zu erwarten. Die wichtigsten Krankheitsgruppen sind hier chronische Rückenerkrankungen und psychische Erkrankungen. Handlungsbedarf ergibt sich nach den Daten der Krankenkassen insbesondere bei den wegen ihres überdurchschnittlich hohen Anteils am Krankenstand relevanten psychischen Erkrankungen. Da hier allerdings vielfältige Einflussfaktoren zu berücksichtigen sind, kommt der betrieblichen Erfassung psychischer Belastungen im Rahmen der Arbeitsplatzanalyse ein besonderer Stellenwert zu.

## **D.4 Gleichstellung in der hamburgischen Verwaltung**

Mit diesem letzten Berichtsteil kommt das Personalamt seiner Berichtspflicht nach dem hamburgischen Gleichstellungsgesetz nach.<sup>2</sup>

Er entspricht aufgrund des fehlenden Vorlaufs in der Form und Ausrichtung der bisherigen, vorwiegend als Rückschau angelegte Berichtsform.

Eine stärkere Verknüpfung mit den im Personalmanagementbericht dargestellten Schwerpunkten ist im Sinne einer stärkeren Integration des Gleichstellungsauftrags in das Personalmanagement für den Personalmanagementbericht 2005 vorgesehen.

### **D.4.1 Frauenförderpläne**

Seit Inkrafttreten des Gleichstellungsgesetzes 1992 wird in Hamburg mit dem Instrument der Frauenförderpläne nach § 4 Gleichstellungsgesetz gearbeitet. Durch dieses Instrument erhalten die Dienststellen einen Gestaltungsauftrag, spezifische Maßnahmen zur Frauenförderung zu entwickeln und umzusetzen. Als personalpolitisches und personalplanerisches Instrument dienen Frauenförderpläne der besseren Nutzung der Personalressourcen für einzelne Dienststellen. Sie beinhalten Ziele, Maßnahmen und Umsetzungsverfahren für die Förderung der beruflichen Gleichstellung.

Um dieses Ziel zu erreichen, ist eine bestimmte Größe des Personalkörpers notwendig. Deshalb sieht das Gleichstellungsgesetz vor, Frauenförderpläne nur für Dienststellen zu realisieren, in denen ein Personalrat oder Richterrat gewählt ist. Frauenförderpläne werden dezentral erstellt, so dass sie differenziert die spezifische Situation der Beschäftigten vor Ort berücksichtigen können. Auf Grundlage der im Gleichstellungsgesetz genannten Handlungsfelder und einer quantitativen und qualitativen Analyse der Beschäftigungssituation können vorhandene Defizite benannt und Handlungsbedarfe ermittelt werden.

Fast alle Behörden, Ämter, Landesbetriebe und landesunmittelbaren Einrichtungen haben einen Frauenförderplan erarbeitet.

Da Frauenförderpläne auf einer Analyse der Situation von weiblichen Beschäftigten aufbauen und spezifische Maßnahmen zur Gleichstellung ableiten, ist es notwendig, Ziele und Maßnahmen in regelmäßigen Abständen zu überprüfen, zu erweitern oder zu verändern, dies bekräftigt auch der § 4 des Gleichstellungsgesetzes. Viele Dienststellen haben jedoch den einmal erstellten Plan nicht verändert. In etwa 50% der Behörden, Ämter und landesunmittelbaren Einrichtungen datieren die Frauenförderpläne aus dem Jahr 1993/4, also aus der Zeit der Einführung des Gleichstellungsgesetzes. Nur ein Viertel der Dienststellen haben ihre Pläne im Zeitraum 2000-2003 aktualisiert bzw. streben eine Aktualisierung an.<sup>3</sup>

Die Senatskanzlei und das Personalamt haben auf die Erarbeitung eines Frauenförderplans verzichtet, da sie die Förderung von Frauen als integralen Bestandteil von Personal- und Organisationsentwicklung begreifen. Diese Sichtweise entbindet die Behörden und Ämter nicht von der Verpflichtung des Gleichstellungsgesetzes, eine Planung vorzulegen, aus der hervorgeht, mit welchen Maßnahmen der Anteil von Frauen an den Beschäftigten – und speziell in höheren Bezahlungsgruppen erhöht werden soll.

---

<sup>2</sup> Nach der Auflösung des Senatsamtes für die Gleichstellung zum 01. Dezember 2003 ist mit der Aufgabe „Frauen im Öffentlichen Dienst“ auch die Aufgabe der Erstellung des Erfahrungsberichts zur Gleichstellung auf das Personalamt übertragen worden.

<sup>3</sup> Frauenförderpläne fortgeschrieben haben: die ehemalige BWF, BWA, BSF, die ehemalige BUG, BBS (Verwaltungs- und technisches Personal), BfI (Amt für Innere Verwaltung und Planung, Feuerwehr, Landesamt für Verfassungsschutz, Einwohnerzentralamt) Rechnungshof, LIT (dataport), Bezirksamt Nord, Bezirksamt Wandsbek, Universität Hamburg (Verwaltungspersonal), Hochschule für Angewandte Wissenschaften, TUHH, SUB, UKE, Allgemeines Krankenhaus St. Georg, Stadtreinigung Hamburg, Hamburgische Wohnungsbaukreditanstalt, LUK. Eine Fortschreibung erarbeiten: Bezirksamt Bergedorf, Bezirksamt Altona, BBS (Lehrpersonal), die ehemalige BBV, Polizei.

Neben einer Darstellung der Beschäftigtenstruktur enthalten Frauenförderpläne vor allem folgende Zielsetzungen:

- Erhöhung des Frauenanteils, insbesondere in Führungspositionen
- Erhöhung der Repräsentanz im technischen Bereich
- Flexible Arbeitszeitregelungen
- Verbessertes Teilzeitangebot
- Teilzeit auch in Führungspositionen
- Einbeziehung des Gender-Aspektes in die Personalarbeit
- Chancengerecht formulierte Personalauswahlverfahren
- Wiedereingliederung von Berufsrückkehrerinnen
- Chancengerechte Ausschreibungstexte
- Verknüpfung von Frauenförderung und Verwaltungsmodernisierung
- Förderung der Einrichtung von Kinderbetreuungsmöglichkeiten
- Ausweitung von Telearbeit
- Verbesserter Zugang zu Fortbildungen und qualifizierten Tätigkeiten

#### **D.4.2 Frauenbeauftragte**

Nach § 14 des Gleichstellungsgesetzes können Dienststellen weibliche Beschäftigte benennen, an die sich Frauen in Gleichstellungsfragen wenden können. Fast alle Dienststellen und Landeseinrichtungen haben Frauenbeauftragte benannt. Die Dauer des Amtes ist unterschiedlich geregelt. Die meisten Frauenbeauftragten werden für einen Zeitraum zwischen zwei und vier Jahren benannt, ein Teil ist auch unbefristet eingesetzt. Überwiegend wurden die Frauenbeauftragten auf Frauenvollversammlungen gewählt und anschließend von der Behördenleitung ernannt. Viele Dienststellen regeln die Aufgaben und Kompetenzen der Frauenbeauftragten über Dienstvereinbarungen oder andere festgelegten Verfahren.<sup>4</sup> In vielen Bereichen erhalten die Frauenbeauftragten (Teil-) Freistellungen, in einigen Dienststellen bestehen Vereinbarungen über Dienstbefreiungen.

#### **D.4.3 Ausbildung und Einstellung**

Eine gleichberechtigte Teilhabe an der beruflichen Entwicklung setzt bereits beim Einstieg in das Berufsleben an. Bewerbungs-, Auswahl- und Einstellungsverfahren sind dementsprechend so zu gestalten, dass sich junge Frauen und Männer gleichermaßen angesprochen fühlen und chancengleich daran teilhaben; dieses wird i.d.R. in Stellenausschreibungen in entsprechenden Formulierungen berücksichtigt. Gerade in Bereichen, in denen der Anteil der weiblichen Beschäftigten niedrig ist, sind Bestrebungen zur Erhöhung des Frauenanteils wünschenswert.

Das hamburgische Gleichstellungsgesetz sieht entsprechende Regelungen vor: Nach § 5 (1) sind Bewerberinnen bei gleichwertiger Eignung und Befähigung solange vorrangig zu berücksichtigen, bis die Hälfte der Ausbildungsplätze an Frauen vergeben ist. Dies gilt für den Bereich der Ausbildung, der ausschließlich im und für den öffentlichen Dienst erfolgt. § 5 (2) regelt die Besetzung der Ausbildungsplätze nach dem Berufsbildungsgesetz, die im öffentlichen Dienst durchgeführt wird. Hier gilt, dass geeignete und befähigte Bewerberinnen solange zu bevorzugen sind, bis die Hälfte der Plätze an Frauen vergeben ist.

Der Vergleich der Anteile von Frauen an allen Bewerbungen und Einstellungen vermittelt einen ersten Eindruck darüber, in welchen Bereichen sich junge Frauen vorwiegend bewerben und mit welchem Erfolg (Tabelle 1). In den eher klassischen Einsatzfeldern, wie der allgemeinen Verwaltung des mittleren Dienstes, im gehobenen Justizdienst, im Bereich der Steuerverwaltung und im Durch-

<sup>4</sup> Zu den Aufgaben von Frauenbeauftragten vgl. 3. Erfahrungsbericht über die Umsetzung des Gesetzes zur Gleichstellung von Frauen und Männern im hamburgischen öffentlichen Dienst, Hamburg 2001, S.103 ff.

schnitt der Schulen betragen sowohl die Bewerbungen als auch die Einstellungen nahezu die Hälfte bzw. überschreiten sie bereits deutlich. Trotz geringer absoluter Zahlen ist der Anteil von gut 71 % bei Einstellungen im technischen gehobenen Verwaltungsdienst erstaunlich. Immerhin wurde in diesem Bereich jede zehnte Bewerberin auch eingestellt, während bei den Männern die Quote nur halb so hoch ist.

Um junge Frauen verstärkt an technische Berufe heranzuführen, beteiligen sich zahlreiche Behörden am jährlichen Töchertag (z.B. die ehemalige BBV, die BWA, LIT -jetzt dataport).

Die ehemalige BBV und die BWA - Strom- und Hafengebäudebau - haben sich als Ziel gesetzt, verstärkt das Interesse von Frauen für technische Laufbahnen zu wecken. Dies ist auch weitgehend gelungen. Die ehemalige BBV hat bei ihren Maßnahmen für Personalmarketing u.a. an den Fachhochschulen oder beim Hochschulteam des Arbeitsamtes gezielt Kolleginnen als Repräsentantinnen der Behörde eingesetzt, um auf diese Weise zu demonstrieren, dass der technische Verwaltungsdienst keine männlich geprägte Domäne ist bzw. sein soll. Die BWA - Strom- und Hafengebäudebau - versucht durch Workshops, Kontaktpflege mit Fachhochschulen und Universitäten sowie die Bereitstellung von Plätzen für Praktikantinnen, Frauen und Mädchen für technisch-wissenschaftliche und gewerbliche Berufe zu gewinnen.

Allgemein ist anhand der vorliegenden Zahlen festzustellen, dass eine Unterrepräsentanz von Frauen bei den Nachwuchskräften vorliegt, soweit es sich um den höheren, aber auch teilweise gehobenen Dienst handelt. Selbst im Bereich der Schulen liegt der Anteil der Einstellungen im gymnasialen Bereich unter 50%, obwohl sich mehr Frauen als Männer bewerben.

In einzelnen stark männerdominierten Bereichen (z.B. Feuerwehr) hat zwar die Zahl der ausgebildeten Frauen zugenommen, jedoch sind sie in einigen Bereichen noch geradezu „orchideenhaft“ vertreten. Die Behörden sollten überprüfen, ob sie die Erfahrungen der ehemaligen BBV mit gezielten Maßnahmen, wie sie für den technischen Bereich entwickelt wurden, für die Rekrutierung ihrer Nachwuchskräfte nutzen können.

**Tabelle 1**  
**Nachwachskräfte im hamburgischen öffentlichen Dienst nach Geschlecht im Jahr 2003**

	Bewerbungen			Einstellungen		
	m	w	Anteil Frauen	m	w	Anteil Frauen
			in %			in %
Allgemeiner Verwaltungsdienst						
mittlerer Dienst	176	406	69,8	24	32	57,1
gehobener Dienst	117	301	72,0	33	21	38,9
höherer Dienst	232	215	48,1	10	8	44,4
Technischer Verwaltungsdienst						
gehobener Dienst	45	50	52,6	2	5	71,4
höherer Dienst	72	59	45,0	4	2	33,3
Finanzbehörde - Steuerverwaltung						
mittlerer Dienst	285	446	61,0	14	34	70,8
gehobener Dienst	311	590	65,5	22	20	47,6

	Bewerbungen			Einstellungen		
	m	w	Anteil Frauen	m	w	Anteil Frauen
			in %			in %
Justizdienst						
mittlerer Dienst	k.A.	k.A.		43	24	35,8
gehobener Dienst	k.A.	k.A.		6	7	53,8
Polizei	5725					
mittlerer Dienst				93	47	33,6
gehobener Dienst				51	33	39,3
höherer Dienst				0	0	
Feuerwehr						
mittlerer Dienst	1562	91	5,5	61	3	4,7
gehobener Dienst	17	1	5,6	0	0	
höherer Dienst	10	2	16,7	0	0	
Finanzbehörde - IuK-Trainee						
gehobener Dienst	7	2	22,2	3	0	
höherer Dienst	37	17	31,5	2	0	
Lehrkräfte						
Alle Lehrämter	578	1534	72,6	121	195	61,7
Grund-, Haupt- und Realschulen	87	447	83,7	40	106	72,6
Sonderschulen	79	376	82,6	5	25	82,8
Gymnasien	319	565	63,9	34	30	46,9
Berufliche Schulen	93	146	61,1	42	35	45,5

Quelle: Abfrage des Personalamts vom 29.01.2004, eigene Berechnungen (P34)

Anmerkungen: Bei der Polizei ist bei den Bewerbungen eine Aufgliederung nach Laufbahngruppen und Geschlecht nicht möglich; für den höheren Polizeivollzugsdienst wird der Nachwuchs aus dem gehobenen Dienst rekrutiert. Das Lehramt in Grund-, Haupt- und Realschulen war nach hamburgischem Laufbahnrecht bis 28.05.2003 dem höheren Dienst zugeordnet, jedoch nicht besoldungsrechtlich. Ab dem 28.05.2003 sind sie dem gehobenen Dienst zuzurechnen. Ansonsten sind Lehrkräfte dem höheren Dienst zugeordnet.

#### D.4.4 Berufliche Entwicklung

Die Förderung der beruflichen Entwicklung auf allen Hierarchieebenen ist ein wesentlicher Auftrag aus dem hamburgischen Gleichstellungsgesetz (§ 7). Aufgrund der Umstrukturierungen im hamburgischen öffentlichen Dienst und der landesunmittelbaren juristischen Personen des öffentlichen Rechts ist eine Verlaufsanalyse nur bedingt möglich, da sich Zuschnitt und Zuständigkeiten der Behörden und Ämter verändert haben.

Gleichwohl ist festzustellen, dass sich die Teilhabe von Frauen an Beschäftigung und Funktionen leicht verbessert hat. Die Veränderungen im Ausbildungs- und Einstellungsverhalten der letzten Jahre zeigen bereits Erfolge. So arbeiten heute prozentual mehr Frauen als Technikerinnen, Architektinnen/Bauingenieurinnen, im Polizei- und Strafvollzugsdienst. Bei der Polizei ist der Frauenanteil in

den letzten 5 Jahren von 11 % auf 16 % gestiegen; im Vollstreckungs- und Vollzugspersonal von 14,5 % auf 16,8 %. Bei der Feuerwehr sind inzwischen 17 Frauen beschäftigt, davon 3 in der Ausbildung; 1999 waren es nur fünf Frauen. Dennoch zeigen gerade diese Zahlen, dass die Tätigkeitsfelder nach wie vor geschlechtsspezifisch aufgeteilt sind, so dass weiterhin Aktivitäten der Behörden, Ämter und Landeseinrichtungen zur Erhöhung der Chancengleichheit von Frauen und Männer notwendig sind.

Typische Frauenbereiche mit einem überdurchschnittlichen Anteil an allen Beschäftigten sind nach wie vor die Sozialarbeit, Pflegedienste, Verwaltungs- und Büroarbeit im mittleren Dienst, Lehrämter an Grund-, Haupt- und Realschulen sowie Sonderschulen. Während bei den männertypischen Berufen eine Tendenz zu einem kontinuierlich höheren Frauenanteil besteht, lässt sich dies umgekehrt für die frauentypischen Beschäftigungsfelder nicht feststellen. Möglicherweise sind auf der einen Seite Frauenfördermaßnahmen erfolgreich, während entsprechende Maßnahmen für Männer in frauendominierten Berufen fehlen. So ist beispielsweise der Anteil an männlichen Heimleitern/Sozialpädagogen von 28,4 % auf 27,9 % in den letzten fünf Jahren noch weiter zurückgegangen. Spezifische Rekrutierungsmaßnahmen für Männer wären also in Bereichen, in denen bisher überwiegend Frauen tätig sind, wünschenswert, so im Sozialdienst ebenso wie bei den Lehrämtern für Grund-, Haupt- und Realschulen und Sonderschulen. Gerade im Erziehungsbereich bestätigen Studien die Bedeutung der Tätigkeit von Männern als Rollenvorbilder für Kinder und Heranwachsende.

Bei Betrachtung der Besoldungs- und Gehaltsstufen innerhalb der einzelnen Laufbahngruppen zeigt sich, dass trotz Steigerungen, der Frauenanteil gerade in den höchsten Bezahlungsgruppen unterproportional ist (Tabelle 2). In den höheren Besoldungsgruppen nimmt der Anteil der Frauen ab. Ein deutliches Beispiel hierfür sind die Beamtinnen im höheren Dienst, bei denen der Frauenanteil auf der Ebene A13 bei 57 % liegt, auf der Ebene A16 aber nur noch 17 % beträgt. Frauen mit Führungsaufgaben sind unterrepräsentiert, obwohl sie in den jeweils darunter liegenden Hierarchieebenen vertreten sind. Selbst in frauendominanten Bereichen wie Sozial- oder Schuldienst (ohne Gymnasien) sind die Spitzenfunktionen überproportional mit Männern besetzt. Die Chance von Männern in frauentypischen Bereichen Karriere zu machen ist demnach verhältnismäßig hoch, denn selbst hier sind Frauen in Führungspositionen unterrepräsentiert. Hier müssen die Ursachen weiter analysiert und darauf aufbauend gezielte Maßnahmen zur Herstellung von Chancengleichheit entwickelt werden.

**Tabelle 2**  
**Anteil der Frauen an ausgewählten Laufbahngruppen**

Beamtinnen	in %	Angestellte	in %
Stichtag 31.12.2003			
höherer Dienst			
A13	56,9	II a	43,3
A14	32,9	I b	37,0
A15	25,5	I a	40,7
A16	17,3	I	20,0
B2	11,1		
B3	8,1		
B4	4,4		



Beamtinnen	in %	Angestellte	in %
Stichtag 31.12.2003			
B6	3,9		
R1	46,7		
R2	22,4		
R3	26,8		
C1	37,0		
C2	14,7		
C3	18,4		
C4	12,8		
gehobener Dienst <sup>(1)</sup>			
A9	29,3	Va/b	66,8
A10	33,2	IV b	64,6
A11	36,4	IV a	37,9
A12	27,4	III	36,3
A13	19,3	II a/b	37,4
mittlerer Dienst			
A6	65,9	VIII	49,3
A7	36,6	VII	63,5
A8	38,4	VI a/b	73,5
A9	25,7	V c	62,2
		V b	61,9

(1) ohne Fach- bzw. Stufenlehrer/innen

Quelle: Tabelle C.2.5-BE, C.2.5-ANG, eigene Berechnungen

Um u.a. Frauen für Führungspositionen stärker zu motivieren, organisiert das Personalamt im Rahmen der Strategie eines ganzheitlichen Personalmanagements z.B:

- Erprobung eines Entwicklungsassessments (EAC) für Nachwuchskräfte im höheren allgemeinen Verwaltungsdienst. Geplant ist eine verpflichtende Teilnahme für Nachwuchskräfte in einem festgelegten Zeitraum nach ihrem Eintritt in die Verwaltung (5 bis 7 Jahre).
- Mentoring für Frauen: Bei diesem Konzept stellen sich seit dem Jahr 2001 berufstätigere, erfahrene Frauen als Mentorinnen für jüngere Nachwuchskräfte zur Verfügung (dieses Konzept wurde 2003 auf Männer erweitert).
- Netzwerke: Bei den Netzwerken handelt es sich i.d.R. um gemischt-geschlechtliche Unterstützerguppen von Personen auf vergleichbarer hierarchischer Ebene. Diese werden seit dem Jahr 2000 organisiert und unterstützt.
- Coaching für Führungskräfte: Unterstützung bei der beruflichen (Weiter-) Entwicklung durch professionelle Beratung; das Angebot ist seit dem Jahr 2000 kontinuierlich gestiegen.

- Einführung einer Teilzeitbörse seit März 2004: Unterstützung von Teilzeitbeschäftigten bei der Suche nach Teilzeitpartnerinnen und -partnern. Verbunden mit der Teilzeitbörse ist das Angebot von spezifischen Fortbildungsmaßnahmen für diese Zielgruppe.
- Seminare der zentralen Fortbildung, die in steigendem Maß von Frauen besucht werden (siehe dazu D.4.7.).

Darüber hinaus haben die Dienststellen und Landeseinrichtungen weitere Maßnahmen entwickelt, z.B.:

- Das Bezirksamt Harburg bietet gezielt Seminare für Frauen an, um sie auf Aufstiegspositionen vorzubereiten. Das Personalauswahlverfahren wurde unter Berücksichtigung des Gender-Aspektes neu gestaltet.
- Im Bezirksamt Nord wurden Seminare speziell für weibliche Beschäftigte zu den Themen „Professionell führen“, „Sich erfolgreich bewerben“, „Konflikttraining“, „Persönliche Stärken erkennen, Kompetenzen erweitern“, „Sich selbst erfolgreich motivieren“ durchgeführt. Die Seminarzeiten wurden mit den Familienbetreuungszeiten abgestimmt, um Müttern die Teilnahme zu ermöglichen.
- Seit Jahren verknüpft die ehemalige BUG die Vorgaben aus dem Gleichstellungsgesetz mit der Verwaltungsmodernisierung. Im Rahmen der Führungskräfteentwicklung wurde die Maßnahme „Führungfortbildung zur Umsetzung von Zirkelarbeit unter Gender-Aspekten“ durchgeführt. Es wurde das Instrument des „Führungs-Feedback“ eingeführt, wobei der Anteil der mitwirkenden Frauen überproportional hoch war.
- In der Bfl fand amtsübergreifend ein Workshop zum Thema „Karriere für Frauen“ statt. Außerdem bildete sich eine eigenverantwortliche Coaching-Gruppe für Frauen, die sich weiterqualifizieren wollen.
- Die Landesversicherungsanstalt führt Potenzialanalysen für Führungskräfte durch. Daran haben mehr Frauen als Männer teilgenommen und Frauen haben qualitativ weit besser abgeschnitten.
- In der Wohnungsbaukreditanstalt fand das Seminar „Frauen führen anders“ statt.
- Die Kassenärztliche Vereinigung bot Frauen eine Gesprächsrunde unter der Leitung des Personalleiters und der Frauenbeauftragten zum Thema „Wie bewerbe ich mich auf interne Stellenausschreibungen“ an. An dieser erfolgreichen Veranstaltung nahmen 90 Frauen teil.
- In der Hochschule für Angewandte Wissenschaften, in der vor allem stark technisch ausgerichtete Fachbereiche vertreten sind, ist ein spezielles Mentoring für Frauen entwickelt worden. Ziel des Programms ist u.a. die Motivations- und Karriereförderung.
- Der Landesbetrieb Krankenhäuser hat im AK Harburg Führungspositionen mit Frauen besetzt und Teilzeitarbeitsmodelle für den ärztlichen Bereich entwickelt. Im AK St. Georg wird modellhaft geprüft, ob eine Teilung von Führungsaufgaben möglich ist. Einen neuen Weg in der Führungsstruktur hat das AK Barmbek mit der Schaffung von Stellen „Klinische Leitung Pflege“ beschritten. Diese Stellen sind zu 90 % mit Frauen besetzt. Damit ist es gelungen, die Rolle der Frauen in Leitungspositionen deutlich zu stärken.
- Das Landesinstitut für Lehrerbildung und Schulentwicklung der Behörde für Schule und Sport bietet seit Jahren für Frauen als potenzielle Führungskräfte Klärungs- und Qualifizierungsseminare an. Darüber hinaus wird seit einem Jahr auch ein Mentoringprogramm angeboten.

### D.4.5 Flexible Arbeitszeiten - Teilzeitbeschäftigung und Telearbeit

Die Freie und Hansestadt Hamburg hat mit 26,8% aller Beschäftigten des statistischen Personalbestandes eine hohe Teilzeitquote. Teilzeitbeschäftigung ist immer noch vor allem Frauensache: 81,5 % der Teilzeitbeschäftigten sind Frauen, aber nur 18,5 % sind Männer (vgl. Abschnitt C.2.2.1 des Personalstrukturberichts). Der überwiegende Teil der teilzeitbeschäftigten Männer arbeitet in Altersteilzeit, während Frauen Teilzeitarbeit vorwiegend zur besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf wählen (vgl. auch Abbildung C.2-14 des Personalstrukturberichts).

Teilzeitbeschäftigte Männer finden sich vor allem in den höheren Besoldungs- und Vergütungsgruppen: 71,8 % der teilzeitbeschäftigten männlichen Beamten sind im höheren Dienst tätig, bei den Angestellten sind 40,1% der teilzeitbeschäftigten Männern im höheren Dienst tätig. Bei den teilzeitbeschäftigten Frauen liegt der Schwerpunkt bei den Beamten ebenfalls im höheren Dienst, allerdings mit einem deutlich geringeren Prozentsatz. Der Schwerpunkt der teilzeitbeschäftigten Frauen arbeitet als Angestellte im mittleren Dienst (54,9% aller teilzeitbeschäftigten Frauen):

**Tabelle 3**  
**Verteilung der Teilzeitbeschäftigung auf Statusgruppen**

Stand der Teilzeitbeschäftigung nach Geschlecht - in %					
Stichtag: 31.12.2003					
Verteilung nach Statusgruppen					
Beamte/Beamtinnen	m	w	Angestellte	m	w
höherer Dienst	71,8	57,1		40,1	13,7
gehobener Dienst	20,8	26,1		33,5	29,7
mittlerer Dienst	7,4	16,8		22,9	54,9
einfacher Dienst	-	-		3,5	1,7
Alle Beschäftigten	100	100		100	100

Quelle: Paisy-Sonderauswertungen der ZPD sowie eigene Berechnungen

Teilzeitarbeit ist in allen Behörden und landesunmittelbaren Einrichtungen inzwischen akzeptiert. Anträge auf Teilzeit werden grundsätzlich bewilligt. Führungspositionen sind davon in der Regel nicht ausgenommen. Allerdings stößt Teilzeitarbeit in höher dotierten Stellen und Führungspositionen immer noch auf Akzeptanzgrenzen. Viele Stellen werden nach wie vor nicht mit einem Teilbarkeitsvermerk ausgeschrieben, was besonders kritisch ist, da viele Frauen nur dann Karrierechancen haben, wenn ausreichend Teilzeitarbeitsplätze auch in höheren Bezahlungsgruppen zur Verfügung stehen.

In den Gerichten werden inzwischen auch Vorsitzende Richterstellen in Teilzeit besetzt. In der Steuerverwaltung der Finanzbehörde sind im höheren Dienst 35 Führungskräfte (22,7 %) in Teilzeit beschäftigt, davon 15 in Altersteilzeit; im gehobenen Dienst sind es 36 Führungskräfte (24,1 %), davon 13 in Altersteilzeit. Allein in der Dienststelle „Gesundheit und Verbraucherschutz“ der ehemaligen BUG sind zwei Beschäftigte mit Teilzeit in Führungspositionen hinzugekommen, so dass dort nunmehr 29 Personen Führungsaufgaben in Teilzeit wahrnehmen. Im Bezirksamt Nord ist die Zahl der Beschäftigten in Teilzeit mit Führungsverantwortung sogar um zehn Personen angewachsen. Allerdings sind diese Positionen in der Regel in den unteren Führungsebenen angesiedelt.

Seltener kommt es vor, dass Führungspositionen „geteilt“ werden, d.h. durch ein Führungsteam wahrgenommen werden. Teamführungsmodelle in Form von Tandems sind u.a. im Personalamt, in der BBS, der Finanzbehörde, im Bezirksamt Altona und in der Hochschule für Musik und Theater

realisiert. Insgesamt arbeiten in Behörden, Ämtern und landesunmittelbaren Einrichtungen über 30 Führungstandems.

Die o.g. Teilzeitbörse, die das Personalamt initiiert hat, ist ein Instrument, das darauf abzielt, dass Teilzeitbeschäftigte und potenzielle wie erfahrene Führungskräfte einen Partner bzw. eine Partnerin für ein Teamführungsmodell finden können (vgl. D.4.4.).

Die BBS hat durch Verfügung zur Gestaltung und Durchführung von Personalauswahlverfahren grundsätzlich jede volle Stelle für teilzeitgeeignet bzw. teilbar erklärt. Darüber hinaus wurde die Verbesserung des Teilzeitangebots, insbesondere in Führungspositionen als vorrangige Aufgabe des Gleichstellungsplans durch die Behördenleitung benannt. Die ehemalige BBV macht darauf aufmerksam, dass die Altersteilzeit auch zu mehr Beispielen von Teilzeitarbeit in Führungspositionen geführt habe. Daraus entwickle sich allgemein eine andere Sichtweise für die Akzeptanz von Teilzeit in Führungspositionen. Allerdings muss einschränkend festgestellt werden, dass der überwiegende Teil der Beschäftigten in Altersteilzeit das Blockmodell gewählt haben (ebd.).

Eine detaillierte Darstellung der Teilzeitbeschäftigung nach Geschlecht und weiteren Merkmalen im zeitlichen Verlauf ist schwierig, da sich durch die Umwandlung von Behördenteilen in eigenständige Landesbetriebe die Personalstruktur geändert hat und dies in vielen Bereichen zu strukturellen Verschiebungen gerade bei der Verteilung der Beschäftigten nach Geschlecht geführt hat. Unterschiede bei den Beschäftigten mit reduzierter Arbeitszeit zeigen sich nicht nur zwischen Männern und Frauen, sondern auch zwischen Beamten/Beamtinnen und Angestellten (Tabelle 3).

Als flexible Form der Arbeitsorganisation wird die **alternierende Telearbeit** genutzt, bei der die Beschäftigten einen Teil ihrer Arbeitsleistung außerhalb der Dienststelle erledigen. Es ist eine Form der Flexibilisierung der Arbeit, die auf allen Ebenen der Verwaltung Anwendung findet. Insgesamt gibt es in den Hamburger Behörden 103 Telearbeitsplätze, weitere 20 in den Landeseinrichtungen. Insgesamt werden 83 Telearbeitsplätze von Frauen wahrgenommen. Von den 103 Telearbeitsplätzen der Kernverwaltung sind 14 im mittleren Dienst, 61 im gehobenen Dienst und 28 im höheren Dienst angesiedelt.

#### **D.4.6 Beurlaubungen**

Für Beamtinnen und Beamte besteht nach dem Hamburgischen Beamtengesetz die Möglichkeit der Beurlaubung aus familiären Gründen (vgl. Tabelle C.2.1.5.1. im Tabellenanhang des Personalstrukturberichts), soweit dienstliche Belange dem nicht entgegenstehen. Diese Regelung ist nach § 13 des Gleichstellungsgesetzes auf alle Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer des öffentlichen Dienstes entsprechend anzuwenden. Außerdem sieht das Gleichstellungsgesetz verschiedene Maßnahmen zur Erhaltung der Qualifikation und zur Anpassung an die berufliche Entwicklung vor. Bei der Beurlaubung sind drei Phasen zu unterscheiden: Vorbereitung der Beurlaubung, Aktivitäten der Behörden während der Beurlaubung, beruflicher Wiedereinstieg.

In den letzten Jahren hat die Betreuung von Beurlaubten eine größere Aufmerksamkeit gefunden. Fast alle Behörden und Einrichtungen bieten Konzepte zum Wiedereinstieg an. Einige Behörden und Ämter, wie z.B. die Polizei, setzen dabei Konzepte entsprechend des 3-Phasen-Modells konsequent ein. Die Palette von Betreuungsangeboten für Beurlaubte in den Behörden, Ämtern und landesunmittelbaren Einrichtungen umfasst z.B. Beurlaubungsseminare, Teilzeitseminare, Wiedereinstiegspläne, Beurlaubtenbegleitbögen, Informationen über Fortbildungsangebote, Fortschreibung der Fortbildungsangebote unter Mitwirkung der Beurlaubten und Rückkehrgespräche. Damit auch Beurlaubte die internen Stellenausschreibungen regelmäßig erhalten, sind sie auch über das Internet einsehbar.

Als Trend im Beurlaubungsverhalten stellen mehrere Dienststellen fest, dass die Anträge zunächst befristet für ein Jahr gestellt werden und dann nach Ablauf der Frist verlängert werden. Insgesamt hat

sich der Beurlaubungszeitraum nach Einschätzung einiger Dienststellen verkürzt. Nach wie vor lassen sich hauptsächlich Frauen in der Familienphase beurlauben.

#### D.4.7 Zentrale Fortbildung

Das Fortbildungsangebot des Personalamtes wird zunehmend von Frauen in Anspruch genommen. Allein zwischen 2001 und 2003 ist ihr Anteil an der Teilnehmerzahl von 55 auf fast 60 % gestiegen; leicht rückläufig war der Anteil der Frauen bei Fortbildungsmaßnahmen für Führungskräfte (2001: 49%, 2003: 47,7 %). Ein Grund für die steigende Beteiligung von Frauen könnte die Entwicklung zu kürzeren Seminaren sein, da sich diese besser mit Familienaufgaben vereinbaren lassen. In den vergangenen Jahren hat sich die Dauer der Seminare auf durchschnittlich 2,5 Arbeitstage verkürzt.

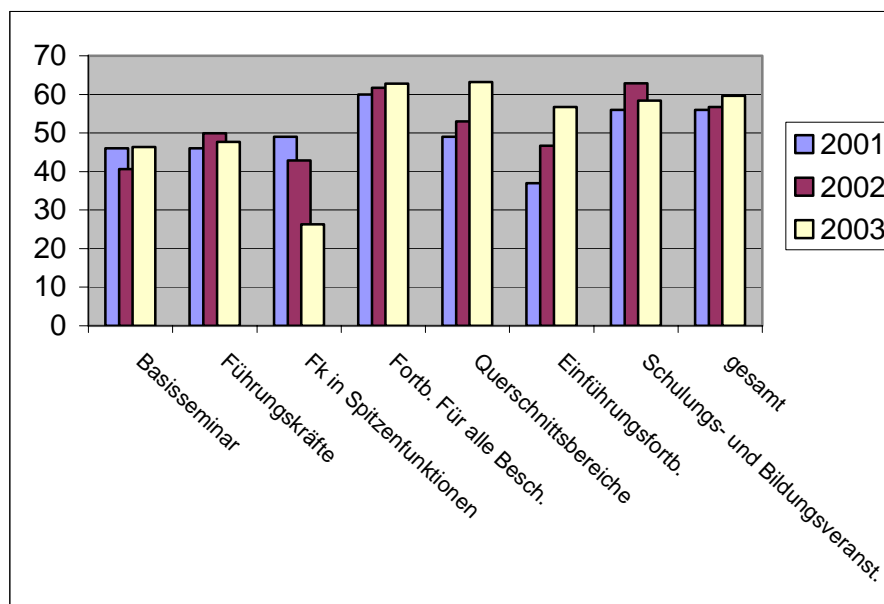


Abb. D.4.7.\_1 Frauenanteile an Fortbildung

Prinzipiell stehen allen Beurlaubten die Fortbildungsangebote des Personalamtes auch während der Beurlaubung zur Verfügung. Daneben werden zwei Seminare speziell zur Berufsrückkehr angeboten. Zum einen handelt es sich dabei um ein Seminar für Vorgesetzte, die auf die Führung von Integrations- und Rückkehrgespräche vorbereitet werden. Zum anderen richtet sich ein Fortbildungsangebot speziell an die Rückkehrerinnen und Rückkehrer, um ihnen den Wiedereinstieg ins Arbeitsleben zu erleichtern. Von diesem Angebot profitieren insbesondere Frauen, da sie häufiger als Männer aus familiären Gründen beurlaubt sind.

Zur Unterstützung der Tätigkeit der Frauenbeauftragten bietet die zentrale Fortbildung ein Seminar für neue Frauenbeauftragte und ein Seminar für bereits erfahrene Frauenbeauftragte kontinuierlich an.

#### D.4.8 Ausblick

Die Behörden und Ämter haben seit Bestehen des Gleichstellungsgesetzes vielfältige Aktivitäten unternommen, um die Situation von Frauen in der hamburgischen Verwaltung zu verbessern. Dennoch sind die verschiedenen Tätigkeitsfelder weiterhin stark geschlechtsspezifisch segregiert und es

bedarf kontinuierlicher Maßnahmen zur Erhöhung chancengleicher Teilhabe am Arbeitsmarkt des öffentlichen Dienstes in Hamburg.

Frauenfördermaßnahmen, die eine Erhöhung des Frauenanteils in untypischen Berufen zum Ziel haben, führen kontinuierlich, aber langsam zur Verbesserung der Chancen von Frauen. Dies gilt insbesondere für Frauen, die in Führungspositionen aufsteigen wollen und im Ausbildungsbereich. Allerdings sind frauendominierte Berufe für Männer nicht attraktiver geworden. Dies wäre aber gerade im Sozial- und Erziehungsbereich eine wünschenswerte Entwicklung. Hier ergibt sich ein neues gleichstellungspolitisches Handlungsfeld.

Die Förderung von Teilzeitbeschäftigung als Maßnahme zur Flexibilisierung der Arbeitszeit bleibt ein wichtiges Instrument der hamburgischen Familienpolitik. Teilzeitbeschäftigung ist weiterhin eine Domäne der Frauen, auch wenn sich der Anteil der teilzeitbeschäftigten Männer etwas erhöht hat. Diese Entwicklung ist allerdings vorrangig auf die Inanspruchnahme der Altersteilzeit zurück zu führen. Die Akzeptanz von Teilzeitbeschäftigung, speziell in Führungspositionen, ist weiter zu fördern.

Die unter im Abschnitt D.2. vorgestellte neue Berichtsstruktur und der damit verbundener kontinuierlichen Prozess wird es künftig erleichtern, gleichstellungspolitische Ansätze im Personalmanagement zu verankern, da die Strukturdaten und die Folgerungen, die die Verwaltung daraus zieht, enger aufeinander bezogen werden.. Zur Vorbereitung des Personal**management**berichts 2005 wird Gender Mainstreaming als Querschnittsthema vor der Folie der sieben Handlungsfelder (vgl. Abschnitt D.2.) diskutiert werden müssen. Aus dieser Diskussion heraus können gemeinsame Schwerpunktthemen und -aktivitäten der Behörden zur Verbesserung der Gleichstellung von weiblichen und männlichen Beschäftigten als integraler Bestandteil der Strategie eines ganzheitlichen Personalmanagements abgeleitet werden.

# Impressum

## *Herausgeber:*

Dr. Volker Bonorden  
Senat der Freien und Hansestadt Hamburg  
Personalamt  
Steckelhörn 12  
20457 Hamburg  
E-Mail: Katharina.Dahrendorf@personalamt.hamburg.de

Telefon: (040) 4 28 31- 14 10

Telefax: (040) 4 28 31- 22 26

## *Beiträge und Redaktion:*

Katharina Dahrendorf (V.i.S.d.P) sowie  
Stefanie Keller, Dr. Michael Peschke, Diana Winkler-  
Büttner

## *Layout und Druckvorbereitung:*

Mirko Küssner

## *Druck:*

Druckerei der JVA Am Hasenberge  
Am Hasenberge 26  
22335 Hamburg

## *Auflage:*

500 Stück

## *Ausgabe:*

August 2004

## *Erscheinungsweise:*

jährlich

Der Inhalt dieser Ausgabe ersetzt keine offiziellen  
Rundschreiben des Personalamtes.

Sowohl Personalmanagement- als auch Personal-  
strukturbericht sind auch im Internet zu finden  
unter:

<http://fhh.hamburg.de/stadt/Aktuell/weitere-einrichtungen/zentrum-fuer-personaldienste/publikationen/start.html>

## *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.

