

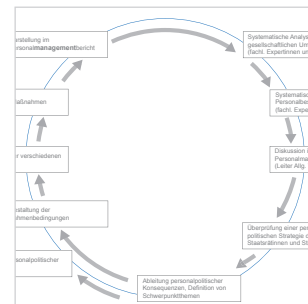


Senat der Freien und Hansestadt Hamburg Personalamt



Personalmanagementbericht

2005



Inhalt Personalmanagementbericht 2005

1	Einleitung	2
2	Schwerpunktthema Betriebliche Gesundheitsförderung	3
2.1	Zur Situation der Betrieblichen Gesundheitsförderung in den Behörden und Ämtern – organisationale Strukturen und Handlungsschwerpunkte	4
2.2	Vergleichende Fehlzeitenanalyse – Stellungnahmen der Behörden und Ämter zu überdurchschnittlichen Fehlzeiten in relevanten Berufskategorien	6
2.2.1	Überdurchschnittliche Fehlzeiten in hamburgweit relevanten Berufskategorien	7
2.2.2	Überdurchschnittliche Fehlzeiten in behördenrelevanten Berufskategorien	9
2.3	Fazit.....	13
3	Schwerpunktthema Mobilität und Interner Arbeitsmarkt	15
3.1	Ziele und Definition von Mobilität	16
3.1.1	Was ist das Ziel von Mobilität?	16
3.1.2	Definition von Mobilität	17
3.2	Mobilität als Handlungsfeld in öffentlichen Verwaltungen.....	18
3.2.1	Entwicklung von Maßnahmen zur Förderung der Mobilität in der FHH.....	18
3.2.2	Maßnahmen zur Förderung der Mobilität in anderen Bundesländern.....	21
3.3	Handlungsfelder der hamburgischen Verwaltung zur Förderung der Mobilität	26
3.4	Maßnahmen zur Förderung der Mobilität der Beschäftigten	33
3.4.1	Kooperationsprojekte	34
3.4.2	Behördenspezifische Projekte	40
3.4.3	Schlussfolgerungen.....	49
3.5	Fazit.....	50

2 Schwerpunktthema Betriebliche Gesundheitsförderung

Betriebliche Gesundheitsförderung bleibt weiterhin ein strategisch wichtiges Schwerpunktthema in der hamburgischen Verwaltung. In börsennotierten Unternehmen ist aktive Betriebliche Gesundheitsförderung mittlerweile eine ökonomische Notwendigkeit. Zum einen gibt es eine unmittelbare Aktienrelevanz durch die zunehmende Orientierung von Analysten und Anlegern (z.B. Bewertungskriterien vom Dow Jones Sustainability Index, Umsetzung von Arbeits- und Gesundheitsschutz-Management-Systemen), zum anderen gibt es z.B. durch die Kreditvergabe nach Kriterien von Basel II auch unmittelbare finanzpolitische Beweggründe¹. Betriebliche Gesundheitsförderung ist damit im Sinne eines „Kontra-Gesetzes“ ein Frühwarnsystem zur Erkennung von Unternehmensrisiken geworden.

Der öffentliche Dienst steht zwar nicht im Fokus von Analysten und Anlegern, wohl aber unter Beobachtung der Bürgerinnen und Bürger: Werden öffentliche Mittel effektiv und effizient eingesetzt? Ist die Verwaltung zukunftsfähig? Ist sie in der Lage, aktuelle und zukünftige personalpolitische Fragestellungen zu identifizieren und adäquate Lösungen zu entwickeln?

Betriebliche Gesundheitsförderung ist in der hamburgischen Verwaltung Teil des strategischen Personalmanagements, weil wesentliche Problemstellungen heute und in Zukunft direkt mit der Gesundheit und Leistungsfähigkeit der Beschäftigten verbunden sind. Auch wenn die Beschäftigten durch einen seit nunmehr über zehn Jahre laufenden Modernisierungsprozess veränderungsgewohnter sind, sind die in den letzten Jahren gestarteten und realisierten Veränderungen deutlich schneller, strukturell umfassender und müssen unter immer restriktiveren Haushaltsbedingungen umgesetzt werden. D.h., die Anforderungen an die Flexibilität, Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft der Beschäftigten sind erheblich gestiegen und sie werden es weiterhin tun. Hinzu kommt, dass sich die Altersstruktur immer stärker zu Gunsten der Älteren hin verschiebt. Eine älter werdende Belegschaft ist nicht per se ein Problem für eine Organisation – aber mit zunehmender Berufserfahrung können sich Kompetenzprofile, Leistungsfähigkeit und Motivation verändern. Eine Organisation muss flexibel auf diese Veränderung eingehen, um die darin liegenden Ressourcen und Chancen ergreifen zu können.

Die Betriebliche Gesundheitsförderung bietet mit ihren Instrumenten vielfältige und zielgruppenspezifische Ansätze zur Identifizierung von Ressourcen sowie zur Prävention und Unterstützung der Leistungsfähigkeit der Beschäftigten. Da Betriebliche Gesundheitsförderung als Teilaspekt auch des dezentralen Personalmanagements in der Verantwortung der einzelnen Behörden und Ämter liegt, gibt es innerhalb der hamburgischen Verwaltung vielfältige Ansätze, die den unterschiedlichen Problemstellungen und organisationalen Rahmenbedingungen Rechnung tragen. Um die Vorteile der dezentralen Verantwortung mit einem effektiven Umgang mit Erfahrungen, Informationen und einer gemeinsamen strategischen Ausrichtung zu verknüpfen, arbeiten seit 2003 zwei überbehördliche Gremien: der Expertenkreis, in dem unterschiedliche Fachdisziplinen auf der Arbeitsebene vertreten sind² und der Strategiekreis mit Personalentscheidern der Fachbehörden und Bezirksämter sowie Vertreterinnen und Vertretern der Spitzenorganisationen der Gewerkschaften und Berufsverbände.

¹ Mit Basel II werden neben quantitativen zunehmend qualitative Faktoren wie z.B. ein wirksamer Arbeits- und Gesundheitsschutz einbezogen, um Ausfallrisiken für Kredite einzuschätzen. Je schlechter ein Unternehmen im Bewertungsverfahren abschneidet, desto teurer wird der Kredit.

² Vertreten sind die Bereiche Personalentwicklung, PersonalControlling, Sucht- und Sozialberatung, Arbeitsmedizin, Schwerbehindertenrecht aus verschiedenen Fachbehörden und Ämtern



Hier werden Erkenntnisse aus den Behörden zusammengetragen und Konzepte gemeinsam weiterentwickelt. Die bisherigen Erfahrungen zeigen, dass Betriebliche Gesundheitsförderung als Regelaufgabe in die bestehende Organisationsstruktur integriert werden muss. Nur dann kann sie effektiv und systematisch mit anderen Instrumenten des Personalmanagements verzahnt werden. Durch diese Integration können finanzielle, personelle und fachliche Mittel deutlich effektiver und effizienter eingesetzt werden. Darüber hinaus braucht Betriebliche Gesundheitsförderung die enge Vernetzung

mit dem dezentralen PersonalControlling und der Personalentwicklung, um systematisch Problemstellungen zu identifizieren und zu lösen. Im Rahmen des vorliegenden Personalberichts haben die Behörden und Ämter deshalb Gelegenheit erhalten, darzustellen wie sie Betriebliche Gesundheitsförderung in ihrem Personalmanagement verankert und welche Ansätze sie dauerhaft implementiert haben, welche Erkenntnisquellen sie zur Situationsanalyse nutzen und welche aktuellen Handlungsschwerpunkte sie daraus abgeleitet haben. Die Antworten bieten einen Überblick zum Grad der Umsetzung Betrieblicher Gesundheitsförderung (siehe dazu 2.1).

Wie bereits im vorherigen Personalmanagementbericht ausführlich erläutert, nutzt die hamburgische Verwaltung die vergleichende Fehlzeitenanalyse zur Ressourcensteuerung der Betrieblichen Gesundheitsförderung. Nur im Vergleich mit anderen Fehlzeitendaten, die nach denselben Kriterien erfasst und ausgewertet wurden, ist eine Bewertung des Krankenstandes einer Behörde möglich und erhält darüber einen Aussagewert. Im Personalstrukturbericht werden daher die zentralen Fehlzeitendaten standardisiert und über die Behörden und Berufskategorien miteinander verglichen. Abweichungen von definierten Werten lösen eine Berichtspflicht aus. Die Stellungnahmen der Behörden und Ämter zu abweichenden Fehlzeiten sind unter 2.2.1 und 2.2.2 veröffentlicht.

Im letzten Abschnitt werden die Schlussfolgerungen für zukünftiges Handeln komprimiert dargestellt (siehe D.2.3).

2.1 Zur Situation der Betrieblichen Gesundheitsförderung in den Behörden und Ämtern – organisationale Strukturen und Handlungsschwerpunkte

Experten- und Strategiekreis zur Betrieblichen Gesundheitsförderung haben einen Fragenkatalog zur Strukturierung der Behördenstimmungen erarbeitet. Ziel ist es, zu relevanten Aussagen zu kommen, die sowohl den gegenseitigen Lernprozess fördern (im Sinne eines best-practice-Modells) als auch die Verbindlichkeit zur weiteren Umsetzung von Betrieblicher Gesundheitsförderung erhöhen.

Folgende Fragen haben alle Behörden und Ämter beantwortet:

1. Wie ist betriebliche Gesundheitsförderung als Regelaufgabe in der Behörde/dem Amt installiert (AK Gesundheit, Aufgabe einzelner Funktionsträgerinnen und -träger etc.)?

2. Wie wird mit den dezentral und zentral zur Verfügung stehenden Fehlzeitendaten umgegangen (z.B. monatliche Analyse; Auswertung gemäß „Standards zur Fehlzeitenanalyse“, regelmäßige Information bestimmter Führungsebenen etc.)?
3. Welche anderen Erkenntnisquellen werden darüber hinaus genutzt (z.B. Gesundheitszirkel, Befragungen etc.)?
4. Welche Handlungsschwerpunkte sind daraus für 2004 abgeleitet worden (z.B. bestimmte Zielgruppen)?
5. Welche Handlungsschwerpunkte sind für 2005 identifiziert worden und wie sollen sie umgesetzt werden?

Zusammenfassung der Behördenrückmeldungen:

Zu 1.

Betriebliche Gesundheitsförderung wird in den Behörden und Ämtern der hamburgischen Verwaltung mehrheitlich als Regelaufgabe einzelner Funktionsträger aus dem Bereich Personal wahrgenommen. Einige Behörden und Ämter haben darüber hinaus Betriebliche Gesundheitsförderung auch als Teil der Führungsaufgabe definiert und bieten ihren Vorgesetzten Unterstützung bei der Umsetzung dieser Aufgabe an, u.a. durch Fortbildung oder durch Information und Beratung aus der Personalabteilung. Fast die Hälfte der Behörden und Ämter hat mit einem Arbeitskreis Gesundheit ein koordinierendes Gremium etabliert, in dem die unterschiedlichen betrieblichen Expertinnen und Experten zum Thema vertreten sind. Allerdings sind nur in einigen dieser Arbeitskreise Personalentscheider verantwortlich eingebunden, so dass zu vermuten ist, dass der Gestaltungsraum und das Durchsetzungsvermögen der Arbeitskreise Gesundheit in den Behörden und Ämtern erheblich differiert.

Zu 2.

Bei entsprechender Größe der Organisation gibt es mittlerweile in den meisten Behörden und Ämtern eine mindestens halbjährliche Auswertung der dezentralen Fehlzeitendaten. In einigen Bereichen werden bereits vierteljährlich oder sogar monatlich interne Fehlzeitendaten ausgewertet und analysiert. Dabei orientieren sich die Behörden und Ämter an den im letzten Jahr erarbeiteten und abgestimmten „Standards zur internen Fehlzeitenanalyse und der daraus folgenden Maßnahmenplanung für die Betriebliche Gesundheitsförderung“ (siehe dazu auch **Personalmanagementbericht 2004**). Die Ergebnisse aus den vertieften Auswertungen werden regelmäßig den Leitungsebenen zur Verfügung gestellt und sind Grundlage für die Identifizierung von Handlungsschwerpunkten und Beratung und Unterstützung einzelner Bereiche und/oder Zielgruppen für Maßnahmen der Betrieblichen Gesundheitsförderung. Gerade die regelmäßige Information und Thematisierung wird vielfach als wichtiges Element zur Etablierung und Verstetigung des Aufgabenfeldes Betriebliche Gesundheitsförderung genannt. Die Bereiche, in denen aus technischen und/oder personellen Gründen solche Auswertungen bisher noch nicht durchgeführt werden konnten, haben sich den Aufbau eines professionellen Berichtswesens für das Jahr 2005 zum Ziel gesetzt.

Hier zeigt sich, dass die Bemühungen der letzten beiden Jahre, die vertiefende interne Fehlzeitenanalyse als Instrument zur Ressourcensteuerung zu etablieren, erste Früchte tragen. Die divergierenden Umsetzungsstände in den Behörden und Ämtern sind sicherlich auch z.T. dadurch bedingt, dass unterschiedliche technische und fachliche Ressourcen zur Verfügung stehen. Der kontinuierliche Austausch der dezentralen PersonalController im überbehördlichen Arbeitskreis und die enge Zusammenarbeit mit dem Zentralen PersonalControlling sorgen aber auch dafür, dass die Behörden und Ämter von den unterschiedlichen Wissensständen profitieren und sich in der weiteren Entwicklung dezentraler Auswertungsmodule und effizienter Verfahren im Umgang mit den so gewonnenen Informationen austauschen und wechselseitig unterstützen können.

Zu 3.

Zur Ursachenermittlung und Planung von Maßnahmen nutzen die Behörden und Ämter zunehmend Mitarbeiterbefragungen, Gesundheitszirkel, Gefährdungsanalysen, Arbeitsplatzbegehungen, Rückmeldungen von Teilnehmerinnen und Teilnehmern an gesundheitsförderlichen Maßnahmen, regelmäßige Gespräche mit dem Arbeitsmedizinischen Dienst (AMD) und dem Personalärztlichen Dienst (PÄD) etc.. Aus den Rückmeldungen wird auch deutlich, dass mit zunehmender Etablierung des Themas Gesundheitsförderung auch die klassischen Regelkreisläufe wie Dienstbesprechungen, Gespräche mit den Interessenvertretungen u.ä. zu wichtigen Informationsquellen werden. Parallel zu dieser Entwicklung gelingt es in einigen Behörden und Ämtern auch den Personalbereichen, sich als Dienstleister und Unterstützer für Führungskräfte und Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in besonders belasteten Bereichen zu etablieren.

Zu 4.

Mehrheitlich wurden 2004 in den Behörden und Ämtern die klassischen Angebote zum Erhalt und zur Steigerung des Gesundheitsbewusstseins (Ernährung, Bewegung, Raucherentwöhnung u.ä.) aufgebaut. Daneben betreuen viele Behörden und Ämter Bereiche und deren Vorgesetzte bei der Wiedereingliederung einzelner langzeiterkrankter Beschäftigter. Nur wenige Behörden und Ämter haben strukturelle Ansätze entwickelt. Deutlich wurde aus den Rückläufen aber auch, dass es in einzelnen Behörden und Ämtern bereits so genannte „Leuchtturmprojekte“ gibt, d.h. abgeschlossene spezifische Projekte, die durch ihren Erfolg abstrahlen auf andere Organisationseinheiten und dort Impulse für neue Projekte auslösen. Um diesen Effekt zu verstärken und die in einzelnen Projekten gewonnen Erkenntnisse und Erfahrungen besser nutzen zu können, muss die überbehördliche Vernetzung von Wissen deutlich verstärkt werden. Dies kann z.B. über die o.g. Gremien Experten- und Strategiekreis hinaus stärker noch über die überbehördlichen Arbeitskreise Personalentwicklung und PersonalControlling geschehen.

Zu 5.

Neben den behördenspezifischen Schwerpunkten gibt es einen klaren Trend: Das Thema „Umgang mit Langzeiterkrankten“ bzw. die Umsetzung der seit Mai 2004 im § 84 SGB IX gesetzlich verankerten Präventionsverpflichtung des Arbeitgebers wird von den meisten Behörden und Ämtern als vordringlichstes Handlungsfeld für 2005 genannt. Daneben spielen auch die weitere Verankerung von Betrieblicher Gesundheitsförderung in die Organisationsstruktur und der Auf- bzw. Ausbau eines professionellen Berichtswesens eine relativ große Rolle. Der Umgang mit psychisch belasteten Beschäftigten und ein angrenzendes Thema, der Umgang mit Konflikten, werden nur von wenigen Behörden und Ämtern als Schwerpunktthemen genannt. Hier ist zu vermuten, dass die unterschiedlichen Aufgabengebiete der einzelnen Behörden und Ämter und deren Einbeziehung in den Umbau der Verwaltung auch unterschiedlich stark ausgeprägte Belastungssituationen für die Beschäftigten auslösen.

2.2 Vergleichende Fehlzeitenanalyse – Stellungnahmen der Behörden und Ämter zu überdurchschnittlichen Fehlzeiten in relevanten Berufskategorien

Wie bereits im Personalmanagementbericht 2004 ausführlich dargestellt, ist für eine weiterführende interne Auswertung von Fehlzeitendaten vor allem der überbehördliche Vergleich in Bezug auf die Berufskategorien interessant. Wenn ähnliche Tätigkeiten in den verschiedenen Behörden und Ämtern mit deutlich unterschiedlichen krankheitsbedingten Fehlzeiten einhergehen, können die organisationalen Rahmenbedingungen eine Rolle spielen. Da es grundsätzlich in der Betrieblichen Gesundheitsförderung darum geht, betrieblich beeinflussbare Faktoren für gesundheitsförderliche und -belastenden Prozesse zu identifizieren und zu nutzen bzw. zu vermeiden oder zu kompensieren, lösen überdurchschnittliche Fehlzeiten in den Berufskategorien einen Fragebedarf aus. Differenzierte Aussagen und die Identifikation stärker oder weniger belasteter Bereiche und Gruppen sind nur über eine vertiefende

interne Analyse mit Hilfe der Dezentralen Berichtsdatenbank möglich. Dafür stehen den Behörden und Ämtern seit 2003 „Standards zur Analyse von Fehlzeiten und der daraus folgenden Maßnahmenplanung der Betrieblichen Gesundheitsförderung“ zur Verfügung. Diese wurden überbehördlich erarbeitet und abgestimmt und im letzten Personalmanagementbericht ausführlich vorgestellt. Es liegt in der Verantwortung der Behörden und Ämter, weiterhin unterjährig die Fehlzeitendaten auszuwerten und daraus Schlussfolgerungen für ihr Handeln zu ziehen.

Bereits im vergangenen Jahr 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. Da zu diesem Zeitpunkt die Vorläufe im neu strukturierten Personalberichtswesen sehr

kurz waren, wurden die Behördenrückmeldungen nicht in den Personalmanagementbericht 2004 aufgenommen. Für den Personalmanagementbericht 2005 ist die Berichtspflicht im Hinblick auf die relative Größe der zu betrachtenden Berufskategorien überarbeitet worden. Die Erfahrungen des Vorjahres haben gezeigt, dass nur bei entsprechend großer Personenzahl personalpolitische Ableitungen und Aussagen möglich sind. Passgenaue Maßnahmen für Einzelfälle und kleine Personengruppen in den Behörden und Ämtern sind wichtig und notwendig, um Betriebliche Gesundheitsförderung weiter kontinuierlich umzusetzen, aber sie sind nicht Gegenstand eines überbehördlichen Berichtes.

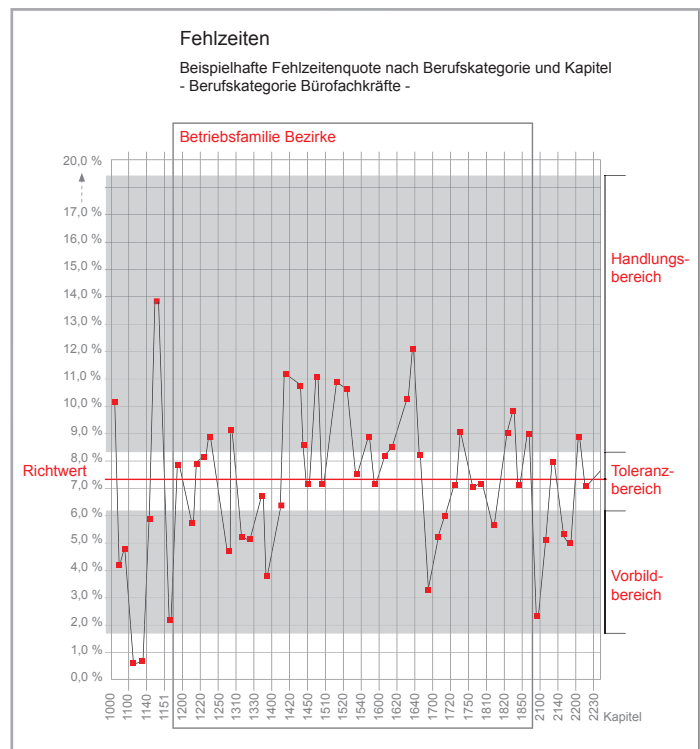
Experten- und Strategiekreis haben sich auf zwei verschiedenen Blickrichtungen zur Definition relevanter Berufskategorien verständigt:

Relevant sind Berufskategorien, die **mindestens 10% der Beschäftigten der Freien und Hansestadt Hamburg** umfassen – im Folgenden „hamburgweit relevante Berufskategorien“ genannt – und Berufskategorien mit einem Anteil von mindestens 10% am Personalkörper einer Behörde/eines Amtes – im Folgenden „behördenrelevante Berufskategorien“ genannt.

2.2.1 Überdurchschnittliche Fehlzeiten in hamburgweit relevanten Berufskategorien

Eine Berichtspflicht besteht für alle Behörden und Ämter, deren Personalkörper zu mindestens 10% aus einer hamburgweit relevanten Berufskategorie besteht und bei denen in dieser Berufskategorie die Fehlzeitenquote über dem Richtwert (Richtwert = durchschnittliche Fehlzeitenquote in dieser Berufskategorie über alle Behörden und Ämter) plus 1% Toleranz liegt. Dadurch werden drei unterschiedliche Kriterien übereinander gelegt:

1. Es werden nur direkt vergleichbare Gruppen (Berufskategorien) miteinander in Relation gesetzt.
2. Es werden alle Berufskategorien mit einem relevanten Anteil (10%) am Personalbestand der FHH betrachtet.



3. Behörden und Ämter mit auffälliger Fehlzeitenquote in hamburgweiten Berufskategorien werden nur dann berichtspflichtig, wenn diese Berufskategorie auch innerhalb ihres Personalkörpers eine relevante Größe (mindestens 10%) ausmacht.

Wenn eine hamburgweit relevante Berufskategorie nur in einer Behörde/einem Amt vertreten ist (dies gilt z.B. für die Polizei, Feuerwehr und Steuerverwaltung), wird als Vergleichsgröße die durchschnittliche Fehlzeitenquote FHH-Gesamt (plus 1% Toleranz) gewählt, da der Vergleich innerhalb einer Berufskategorie nicht möglich ist.

Bezogen auf die Daten des Jahres 2004 fallen 2005 die Behörde für Soziales und Familie für die Bürofachkräfte und die Behörde für Inneres für die Polizeivollzugsbediensteten unter die Berichtspflicht.

Stellungnahmen der Behörden:

(1) Behörde für Soziales und Familie für Bürofachkräfte

In der Behörde für Soziales und Familie (BSF) weist die Berufskategorie „Bürofachkräfte“ im Berichtszeitraum 01.01.2004 bis 31.12.2004 eine krankheitsbedingte und altersstandardisierte Fehlzeitenquote von 7,7% auf (Richtwert: 6,6%).

In der BSF sind fast ein Drittel aller Beschäftigten in dieser Berufskategorie zu finden. Die Fehlzeitenquote für die Bürofachkräfte befand sich bisher nicht im berichtspflichtigen Bereich. Bei der Betrachtung der Fehlzeiten in 2004 sind in dieser Berufsgruppe insbesondere die Langzeiterkrankungen auffällig. Diese Erkrankungen mit mehr als 30 Tagen Dauer erzeugen ca. die Hälfte aller Krankheitstage. Daher beabsichtigt die BSF in 2005 u.a. im Rahmen des Verfahrens zu § 84 SGB IX (Umgang mit Langzeiterkrankten) spezifische Handlungsschritte zu konzipieren.

Insgesamt beabsichtigt die BSF die Fehlzeitenanalysen weiter zu konkretisieren, indem auffällige Bereiche über die Fehlzeitenanalyse herausgefiltert, Ursachen ermittelt und entsprechende Maßnahmen entwickelt werden. Der Erfolg der Maßnahmen soll über regelhafte Auswertungen der weiteren Entwicklung der Fehlzeiten überprüft werden.

(2) Behörde für Inneres für die Polizeivollzugsbediensteten

In der Behörde für Inneres (BfI) weist die Berufskategorie Polizeivollzugsbedienstete im Berichtszeitraum 01.01.2004 bis 31.12.2004 eine krankheitsbedingte und altersstandardisierte Fehlzeitenquote von 7% auf (Vergleich zum Durchschnitt FHH-Gesamt 5,8%).

Die Polizeivollzugsbediensteten machen 68% am Personalkörper der BfI aus.

Die Fehlzeitenquote des Polizeivollzugsdienstes ist mit der Fehlzeitenquote der hamburgischen Verwaltung nur bedingt vergleichbar, da die gesundheitlichen Anforderungen an die Vollzugsdienste ungleich höher sind. Innerhalb des Polizeivollzuges werden Jahresvergleiche der Fehlzeiten der verschiedenen Dienststellen vorgenommen, um eine Orientierung am Besten zu erreichen.

Die bisher durchgeführten Analysen haben gezeigt, dass die Fehlzeitenquote in verschiedenen Bereichen der Polizei unterschiedlich ausfällt. Über die unterschiedliche Altersstruktur hinaus sind Gründe hierfür bisher nicht erkennbar. Hierzu sind unter Beteiligung der jeweiligen Dienststellen weitere vertiefende Analysen vorgesehen.

Erkennbar ist, dass die Fehlzeitenquote der Angestellten im Polizeidienst (Tarifbeschäftigte) über der Quote der Polizeivollzugsbeamten liegt. Um die körperliche Eignung qualifizierter als bisher beurtei-

len zu können, wurde das Einstellungsverfahren für Angestellte im Polizeidienst um einen Sporttest ergänzt.

Ab 2005 werden die Fehlzeitenquoten in allen Dienststellen veröffentlicht. In Gesprächskreisen auf der Führungsebene werden die Gründe für die unterschiedlichen Krankenstände erörtert, um Lösungsansätze zu entwickeln.

Neben umfangreichen Angeboten zur Gesunderhaltung im Rahmen des Dienstsportes und von Vorsorgekuren für Vollzugskräfte in besonders belasteten Aufgabenbereichen führt die Polizei Therapiesportlehrgänge zu den Themen Gesundheitsförderung, Haltungsschulung am Arbeitsplatz, Rückenschule und Entspannungstraining durch.

2.2.2 Überdurchschnittliche Fehlzeiten in behördenrelevanten Berufskategorien

Eine Berichtspflicht entsteht für diejenigen Behörden und Ämter, bei denen in den für sie relevanten Berufskategorien die Fehlzeitenquote über dem Richtwert (plus 1% Toleranz) liegt. Auch hier gilt die durchschnittliche Fehlzeitenquote FHH-Gesamt (plus 1% Toleranz) als Vergleichsgröße, wenn die Berufskategorie nur in einer Behörde/einem Amt vertreten ist.

In diesem Feld wird über auffällige Berufskategorien berichtet, die aufgrund ihres hohen Anteils am Personalbestand einer Behörde (mindestens 10%) relevant sind.

Bezogen auf die Daten des Jahres 2004 fallen unter die Berichtspflicht:

- Behörde für Wirtschaft und Arbeit in der Berufskategorie Fertigungsberufe
- Behörde für Inneres in der Berufskategorie Berufsfeuerwehrleute
- Kulturbehörde in der Berufskategorie geistes- und naturwissenschaftliche Berufe
- Justizbehörde in der Berufskategorie Vollstreckungs-/Vollzugspersonal
- Bezirksamt Hamburg-Mitte in den Berufskategorien leitende/entscheidende Verwaltungsfachleute und Sozialarbeiterinnen und -arbeiter, Sozialpflegerinnen und -pfleger
- Bezirksamt Altona in der Berufskategorie leitende/entscheidende Verwaltungsfachleute

Stellungnahmen der Behörden und Ämter:

(1) Behörde für Wirtschaft und Arbeit für Fertigungsberufe

In der Behörde für Wirtschaft und Arbeit (BWA) weist die Berufskategorie Fertigungsberufe im Berichtszeitraum 01.01.2004 bis 31.12.2004 eine krankheitsbedingte und altersstandardisierte Fehlzeitenquote von 8,3% auf (Richtwert: 6,8%). Das Amt Hamburg Port Authority (HPA) beschäftigt 400 Personen in dieser Berufskategorie. Dies entspricht einem Anteil von 26,44% des statistischen Personalbestandes (= 1.513 Personen).

Die Arbeitsbedingungen der Beschäftigten in den 24 Fertigungsberufen des Amtes Hamburg Port Authority sind überwiegend durch Witterungsverhältnisse, erschwerte örtliche Gegebenheiten sowie Schicht- und Wechselschichtdienst geprägt. Zwischen den Personalverantwortlichen, dem Arbeitssicherheitsdienst, dem Arbeitsmedizinischen Dienst und der Personalvertretung findet ein ständiger Informationsaustausch statt mit dem Ziel, die Arbeitsbedingungen im Sinne der Gesundheitsfürsorge zu verbessern.

Auffällig sind in den von Schichtdienst geprägten Dienststellen verstärkt psychische Erkrankungen und Suchterkrankungen.

Um dem hohen Krankenstand bei den Gleiswerkern des Technischen Betriebes Hafenbahn (Erkrankungen an der Wirbelsäule etc.) entgegenzuwirken, fand 2003 bis 2004 das Projekt „Gesünder arbeiten – Gesundheitsförderung“ statt. Es führte zu einer Senkung der Fehlzeitenquote, wobei weiterhin wenige Langzeiterkrankte das Bild nachhaltig beeinflussen.

Bezogen auf Unfälle und daraus bedingte Fehlzeiten wird eine intensive Nachbereitung betrieben, um Unfallgefahren zu minimieren bzw. Unfälle möglichst zu vermeiden.

(2) Behörde für Inneres für Berufsfeuerwehrlaute

Die Berufsfeuerwehrlaute machen 16% am Personalkörper der Behörde für Inneres aus.

Der feuerwehrtechnische Dienst unterliegt der Berichtspflicht, da dessen Fehlzeitenquote mit 7,9% im Berichtszeitraum über dem gesamthamburgischen Durchschnitt von 5,8% liegt. Die gesundheitlichen Anforderungen an den Vollzugsdienst sind jedoch ungleich höher. So wird einer Vollzugskraft im Einsatzdienst nur bei 100%iger Wiederherstellung der Gesundheit die Arbeitsfähigkeit bescheinigt werden können, da ansonsten die Einsatzfähigkeit eines gesamten Löschzuges gefährdet ist.

Eine nicht unerhebliche Anzahl von dauerhaft einsatzdienstuntauglichen Beamten trägt zu der hohen Fehlzeitenquote des Vollzugsdienstes bei. Zur Vermeidung frühzeitiger Pensionierungen werden für diese Personengruppe Einsatzmöglichkeiten in den Haus- und Besucherdiensten der hamburgischen Behörden gesucht. So werden sie z.B. im Rathaus eingesetzt.

Die Feuerwehr betreibt ein stringentes Berichtswesen mit monatlicher Berichterstattung, bei der auch die Besonderheiten des Schichtdienstes Berücksichtigung finden. Sie handelt bei auffälligem Krankenstand konsequent und transparent. So werden Wiedereingliederungs- bzw. Rückkehrgespräche nach längeren Erkrankungen geführt, die zu dokumentieren sind. Den Beschäftigten wurde eine Orientierungshilfe zur Gesundheitsförderung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zur Verfügung gestellt. Neben Tipps für Vorgesetzte über gesundheitsförderndes Führungsverhalten, Überwachung von Fehlzeiten und betrieblichem Eingliederungsmanagement enthält die Orientierungshilfe auch Hinweise darauf, wie sich die Beschäftigten im Falle einer Krankmeldung korrekt zu verhalten haben.

Präventiv werden an der Landesfeuerweherschule Fortbildungen unter anderem zu den Themen: Vermeidung von Dienstsportunfällen, gesunde Ernährung, oder Rückenschule für Sportausbilder der Wachen angeboten. Im Gesundheitszirkel Feuerwehr werden Seminare zur Raucherentwöhnung, zu Bewegungsaktivitäten „Locker vom Hocker“ oder eine Spaßaktion unter dem Motto „Mit dem Rad zur Arbeit“ angeboten.

(3) Kulturbehörde in der Berufskategorie geistes- und naturwissenschaftliche Berufe

In der Kulturbehörde weist die Berufskategorie geistes- und naturwissenschaftliche Berufe im Berichtszeitraum 01.01.2004 bis 31.12.2004 eine krankheitsbedingte und altersstandardisierte Fehlzeitenquote von 3,1% auf (Richtwert: 2%). Der Anteil der Berufsgruppe beträgt mit 36 Köpfen 22% am maßgeblichen Personalbestand von 165 Beschäftigten.

Maßgeblich für die Fehlzeitenquote ist eine kleine Anzahl an Langzeiterkrankten, die zum einen in 2005 in Renten- oder Versorgungsbezug übergehen und zum anderen durch Einleitung entsprechender Maßnahmen in 2005 nicht mehr relevant sein werden. In anderen Fällen handelt es sich um mittlere Fehlzeiten oder Kurzerkrankungen. Die krankheitsbedingten Ausfälle bei diesem Personenkreis

(Fachreferenten) sind häufig auf Veränderungen der organisationalen Rahmenbedingungen zurückzuführen.

Die Behörde ist dauerhaft bemüht, in diesen Bereichen Arbeitsentlastung insbesondere durch aufgabenkritische Maßnahmen, Arbeitsumverteilung und ggf. befristete Personalverstärkung zu schaffen.

(4) Justizbehörde für Vollstreckungs-/Vollzugspersonal

In der Justizbehörde weist die Berufskategorie Vollstreckungs-/Vollzugspersonal im Berichtszeitraum 01.01.2004 bis 31.12.2004 eine krankheitsbedingte und altersstandardisierte Fehlzeitenquote von 8,2% auf (Durchschnitt FHH-Gesamt: 5,8%). Der Anteil dieser Berufsgruppe beträgt 65,85% am gesamten Personalbestand des Strafvollzugsamtes.

Die Handlungsschwerpunkte im Strafvollzug beziehen sich fast ausschließlich auf diese Beschäftigtengruppe, da sie nicht nur zahlenmäßig die mit Abstand größte Gruppe darstellt, sondern auch die Gruppe ist, die die meisten gesundheitsabträglichen Belastungen trägt. Eine detaillierte Fehlzeitenanalyse wird monatlich mit Hilfe der Dezentralen Berichtsdatenbank erstellt und vierteljährlich an die Leitungen der Vollzugsanstalten übersandt. So gibt es seit Jahren eine Vielzahl von Aktivitäten mit dem Ziel, den Krankenstand zu senken:

- Mitarbeiterbefragungen zur Arbeitszufriedenheit
- Durchführung von Gesundheitszirkeln
- Änderung des Schichtsystems durch Verlängerung der täglichen Arbeitszeit
- Einführung von Dienstplangruppen
- Durchführung des Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gesprächs (MAVG)
- intensiv geregelter Verfahrensablauf im Umgang mit längerfristig erkrankten Mitarbeitern
- Einführung einer Dienstvereinbarung im Umgang mit kurzfristig erkrankten Mitarbeitern
- intensiv geregelter Verfahrensablauf im Umgang mit suchtkranken Mitarbeitern
- individuelle Einsatzgestaltung bei Mitarbeitern mit besonderer gesundheitlicher Belastung sowohl innerhalb der Justizvollzugsanstalt als auch anstaltsübergreifend
- Durchführung einer Qualifikation für Laufbahnaufgaben des mittleren Verwaltungsdienstes beim Strafvollzug nur für strafvollzugsdienstuntaugliche Beamte des mittleren allgemeinen Vollzugsdienstes
- Krankenbriefe nach einmonatiger Erkrankung mit Angebot der Sozialberatung
- künftig erweitertes Sportangebot durch Schaffung eines Sportbeauftragten im Strafvollzugsamt neben den bestehenden Angeboten zur waffenlosen Selbstverteidigung
- besondere Fortbildungsangebote
- Stärkung der sozialen Führungskräftekompetenz durch Einführung einer bundesländerübergreifenden Fortbildungsreihe für künftige Führungskräfte
- Supervision.

(5) Bezirksamt Hamburg-Mitte für leitende/entscheidende Verwaltungsfachleute und Sozialarbeiterinnen und -arbeiter, Sozialpflegerinnen und -pfleger

Im Bezirksamt Hamburg-Mitte weist die Berufskategorie leitende/entscheidende Verwaltungsfachleute im Berichtszeitraum 01.01.2004 bis 31.12.2004 eine krankheitsbedingte und altersstandardisierte Fehlzeitenquote von 7,4% auf (Richtwert: 4,3%) und ist mit 20,1% (285 Köpfe) am Personalbestand beteiligt.

In der Berufskategorie Sozialarbeiterinnen - und arbeiter und Sozialpflegerinnen und -pfleger beträgt die Fehlzeitenquote 6,8% (Richtwert: 5,6%) und betrifft 10,4% des Personalbestandes(134 Köpfe).

Bei den leitenden/entscheidenden Verwaltungsfachleuten zeigt sich eine deutliche Erhöhung der Zahl der Langzeiterkrankten, deren Arbeitsunfähigkeitsverlauf je nach individueller Situation durch die Fachdienststelle und die Personalabteilung begleitet wird. Ansätze für eine strukturelle Gesundheitsförderung dürften hier weniger gegeben sein, abgesehen von den Arbeitsplatzanalysen im Bereich der Grundsicherungs- und Sozialämter. In jenem Bereich ist der gehobene Dienst stark vertreten, so dass davon auszugehen ist, dass ca. ein Drittel von 285 Beschäftigten der Berufsgruppe aus diesem Bereich stammt. Erkenntnisse, die über mögliche Gesundheitsbelastungen und Ressourcen zur Gesunderhaltung durch die Arbeitsplatzanalysen gewonnen werden können, müssen umgesetzt werden, um Beschäftigte beim gesundheitsförderlichen Umgang mit den besonderen Anforderungen dieser Dienststellen zu unterstützen. Da die Aufgabenstellung der Grundsicherungs- und Sozialämter in allen Bezirken gleich ist, aber nicht überall gleiche Krankenstände festgestellt werden, müssten im Bezirksamt Hamburg-Mitte diese und andere vertiefenden Analysen durchgeführt werden, z.B. Gesundheitszirkel, um mehr über Ursachen und Möglichkeiten zur Veränderung zu erfahren.

Bei den Sozialberufen liegt die Problematik nach Kenntnis vieler Einzelfälle in der Zunahme des Burn-out-Syndroms. Langjährige Sozialarbeit in den sozialen Brennpunkten mit fehlender Veränderungsperspektive dürfte ein unbestrittener Aspekt von Gesundheitsgefährdung sein. Nur wenige Interessentinnen konnten hier in Mobilitätsmaßnahmen eine befristete berufliche Veränderung erleben. Die Anzahl solcher beruflichen Mobilitäten kann aber wegen der zwangsläufigen Verdichtung im Arbeitsfeld nicht gesteigert werden. Sinnvoll wären ämter- und behördenübergreifende Mobilitäten.

Unverkennbar sind mehrere Handlungsbedarfe, sowohl für benannte Berufsgruppen als auch generell. Mit den vorhandenen Ressourcen wird der Schwerpunkt aber weiterhin vorwiegend bei den durchaus anerkannten pragmatischen Ansätzen der Gesundheitsförderung (Gesundheitsraum mit Trainingsgeräten, Ausstattung für Übungsgruppen mit unterschiedlichen gesundheitsfördernden Ansätzen, Ernährungsberatung, Gripeschutzimpfungen usw.) liegen

(6) Bezirksamt Altona für leitende/entscheidende Verwaltungsfachleute

Im Bezirksamt Altona weist die Berufskategorie leitende/entscheidende Verwaltungsfachleute im Berichtszeitraum 01.01.2004 bis 31.12.2004 eine krankheitsbedingte und altersstandardisierte Fehlzeitenquote von 6% auf (Richtwert: 4,3%). Die Berufskategorie ist mit 12,4% (121 Köpfe) am Personalbestand beteiligt.

Der ausgeübter Beruf (AB-Schlüssel) Leitende/entscheidende Verwaltungsfachleute umfasst in den Behörden alle Personen ab der Besoldungsgruppe A9 aufwärts und vergleichbare Angestellte in verwaltenden Tätigkeiten. Diese Personen sind in der Bezirksverwaltung in jedem Fachamt zu finden, so dass im Zuge dieser Abfrage eine Feinanalyse erfolgte.

Es konnten dabei zwei Fachämter identifiziert werden, in denen ein erhöhter Krankenstand zur Erhöhung der Gesamtquote der Berufskategorie geführt hat. In einem Bereich handelt es sich um einen Einzelfall, entsprechende Maßnahmen sind eingeleitet. In einem anderen Bereich ist die überdurchschnittliche Fehlzeitenquote vermutlich zurückzuführen auf die starken Zusatzbelastungen und die notwendige Mehrarbeit im Zuge der Hartz IV-Umsetzung. Das Problem wurde im letzten Quartal 2004 deutlich und erkannt, so dass hier in Kürze gesundheitsförderliche Maßnahmen eingeleitet werden.

2.3 Fazit

Die Stellungnahmen der Behörden und Ämter zeigen, dass mit den neu eingeführten Relevanzkriterien tatsächlich relevante Gruppengrößen von der Berichtspflicht betroffen sind. Allerdings wird auch deutlich, dass dem Thema Betriebliche Gesundheitsförderung in den Behörden und Ämtern unterschiedlich hohe Priorität zugemessen wird. Dementsprechend variiert auch das Ausmaß an Aktivitäten. Durch das Instrument der vergleichenden Fehlzeitenanalyse in den Berufskategorien und die damit verbundene Berichtspflicht können aber im Verlauf der nächsten Jahre Entwicklungen und Aktivitäten in den Behörden und Ämtern nachvollziehbar und Erfolg sichtbar gemacht werden.

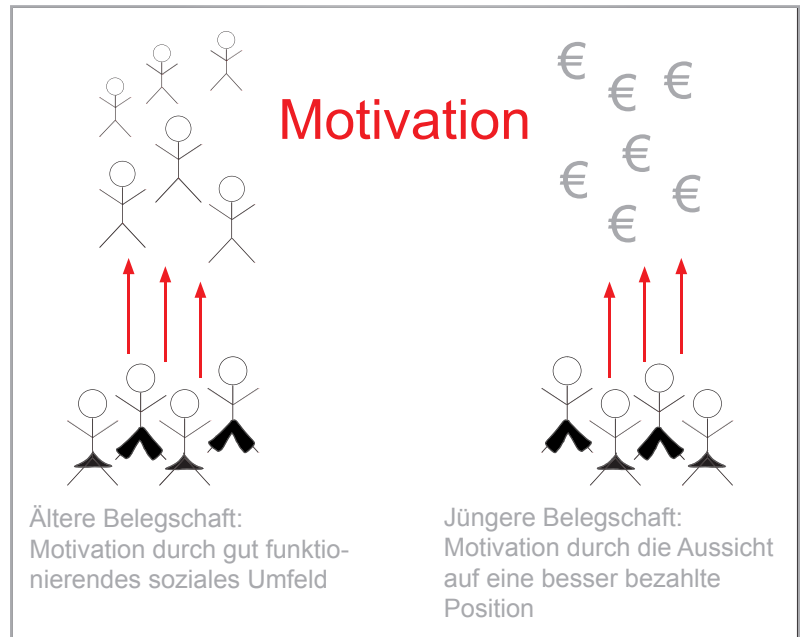
Mit der Berichtspflicht ist außerdem das Ziel verbunden, Betriebliche Gesundheitsförderung als notwendige und langfristig angelegte Regelaufgabe in den Behörden und Ämtern weiter zu verankern. Die Aufmerksamkeit, die der Personalmanagementbericht auf das Geschehen in diesem Aufgabefeld lenkt, wird dieses Ziel weiterhin befördern.

Der Umgang mit Langzeiterkrankten und die Umsetzung der gesetzlich verankerten Präventionsverpflichtung wird 2005 in der gesamten hamburgischen Verwaltung ein Schwerpunktthema der Betrieblichen Gesundheitsförderung sein. In den überbehördlichen Steuerungsgremien Experten- und Strategiekreis sind bereits konzeptionelle Grundlagen diskutiert und erarbeitet worden. Wichtig für einen gelingenden Prozess wird aber auch sein, mit allen Behörden und Ämtern zu gemeinsamen Zielsetzungen und einer gut abgesicherten Evaluation zu kommen. Dafür sollen einige Bereiche, die den Umgang mit Langzeiterkrankten zu ihrem personalpolitischen Schwerpunkt gemacht haben, vom Personalamt besonders unterstützt und miteinander vernetzt werden. Auf diese Weise sollen alle Behörden und Ämter von den dort gewonnen Erkenntnissen und Erfahrungen profitieren. Außerdem wird der Umgang mit Langzeiterkrankten auch in den mit dem Berichtswesen verbundenen vorlaufenden Diskussionsprozess der Behörden und Ämter einfließen.

Verstärkt wird auch das Thema „Älter werdende Belegschaft“ in den Strategieentwicklungsprozess einfließen. Dazu gehört u.a. auch, deutlicher als bisher zu transportieren, dass die sich verändernde Alterstruktur nicht automatisch höhere Fehlzeiten bedeutet. Der Begründungszusammenhang „Überdurchschnittliche Fehlzeiten + hoher Altersdurchschnitt = kein Handlungsbedarf“ verdeckt in vielen Organisationseinheiten betrieblich beeinflussbare Faktoren für Gesundheits- und Krankheitsgeschehen. Natürlich kann die Altersstruktur einen Einfluss auf krankheitsbedingte Fehlzeiten haben. Die Auswertungen der Fehlzeitendaten und empirische Untersuchungen belegen immer wieder, dass ältere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer zwar nicht häufiger erkranken als jüngere, die Erkrankungen selbst aber im Durchschnitt länger andauern. Dies kann aber nicht bedeuten, dass ältere damit automatisch keine Zielgruppe für systematische Aktivitäten der Betrieblichen Gesundheitsförderung sind. Außerdem bedeutet ein höheres Risiko für länger andauernde Erkrankungen umgekehrt auch nicht, dass ältere Beschäftigte nicht leistungsfähig und – dies ist wahrscheinlich sogar noch wichtiger – nicht leistungswillig seien. Eine Befragung von Betriebspraktikern ergab z.B., dass ältere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer im Vergleich zu jüngeren in einigen Bereichen eindeutig im Vorteil sind [Quelle: INFES/SÖSTRA, aus: <http://www.inqa.de>]. So wird älteren auf den Feldern Erfahrungswissen, Arbeitsdisziplin, Einstellung zu Qualität, Zuverlässigkeit und Loyalität höhere Kompetenz zugewiesen als jüngeren Beschäftigten. Vielen Älteren fällt es zudem aufgrund ihrer Erfahrungen leichter, mit komplexen Sachverhalten umzugehen, sie weisen häufig eine erhöhte Toleranz in Bezug auf alternative Handlungsstile auf und handeln in potenziell belastenden Situationen souveräner.

Untersuchungen zur Motivation zeigen, dass Ältere sich stärker über ein gut funktionierendes soziales Umfeld motivieren, während Jüngere ihr Leistungsverhalten eher durch die Aussicht auf eine besser bezahlte Position steuern.

Wenn in der Verwaltung also der Altersdurchschnitt steigt, liegen darin auch Ressourcen und Chancen, die zum Erhalt und der Steigerung der Leistungsfähigkeit der gesamten Organisation genutzt werden können. Diese Verschiebung der Perspektive – weg von einer risikoorientierten hin zu einer chancenorientierten Sichtweise – bedeutet auch, ältere Beschäftigte wertzuschätzen. Ansätze der Betrieblichen Gesundheitsförderung sind daher auch dahingehend zu überprüfen, ob sie eine ressourcenorientierte Sichtweise auf das Älterwerden ermöglichen/fördern. Darüber hinaus kann Betriebliche Gesundheitsförderung mit ihren Analyse- und Bedarfsermittlungsansätzen einen wichtigen Beitrag zur Entwicklung altersgerechter Personalpolitik leisten. Diese Zusammenhänge herzustellen wird auch eine Aufgabe der vorlaufenden Strategiediskussion für den Personalbericht 2006 sein.



3 Schwerpunktthema Mobilität und Interner Arbeitsmarkt

Mobilität ist kein neues Thema für die hamburgische Verwaltung. Es begleitet die FHH seit mehreren Jahrzehnten. Die Argumente gleichen sich frappierend: Mobilität erweitere nicht nur die Kenntnisse der Beschäftigten, sondern wirke auch dem „Scheuklappendenken“ entgegen und helfe, übermäßiges Misstrauen abzubauen – so der Haas-Bericht im Jahr 1981.³

Nicht nur die verstärkten Anstrengungen zur Haushaltskonsolidierung, sondern auch eine Vielzahl von Reorganisations- und Privatisierungsprozessen der FHH machen Mobilität heute immer wichtiger. Weitere umfassende Veränderungsprozesse wie die Entflechtung von Ministerial- und Durchführungsbereichen sind erfolgt oder geplant. Gleichzeitig verändern sich Aufgaben und es ist davon auszugehen, dass Lernen und Veränderung künftig jedes Berufsleben charakterisieren wird.

Insbesondere wegen dieser strukturellen Veränderungen der hamburgischen Verwaltung hat der Senat 2003 das Projekt Interner Arbeitsmarkt (PIA) geschaffen und es mit dem „geregelten Einstellungsverfahren“ verknüpft, das den Zugang zum internen Arbeitsmarkt von außen reguliert. Dieses wurde jüngst modifiziert und bis Ende 2006 verlängert.

Die FHH hat mit den Spitzenorganisationen der Gewerkschaften und Berufsverbände in einer Vereinbarung nach §94 HmbPersVG u.a. eine Beschäftigungsgarantie vereinbart.⁴ Dahinter steht der strategische Ansatz „Veränderungen brauchen Stabilität“.

Die Einsetzung von PIA war ein auch bundesweit mit hoher Aufmerksamkeit verfolgter wichtiger Schritt auf dem Weg, die notwendigen strukturellen Personalveränderungen zu bewältigen. Entscheidend ist dabei die Beratung für Beschäftigte und Behörden, das Angebot bedarfsgerechter Qualifizierung, aber auch die Transparenz über offene Stellen und voraussichtliche Bedarfe sowie insbesondere die Steuerung von Personalvermittlungen. Schließlich ist PIA mit dem Modernisierungsfonds seit März 2005 ein Instrument an die Hand gegeben worden, um Behörden und Ämter noch flexibler bei der Bewältigung struktureller Maßnahmen unterstützen zu können.

Auch in den Behörden und Ämtern gibt es seit Jahren eine Vielzahl von Aktivitäten zur Förderung der Mobilität. Viele werden durch zentrale Aktivitäten von PIA und durch die Zentrale Fortbildung beratend, konzeptionell oder finanziell unterstützt.

Das Thema Mobilität bleibt eine wichtige Herausforderung. Noch gibt es keine ausgeprägte Kultur, in der berufliche Veränderung „normal“ ist und fachliche Breite gleichwertig neben fachlicher Tiefe steht. In Zukunft werden sich die Behörden und Ämter ggf. darüber hinaus verstärkt auf Regeln und Verfahren zur Förderung der Mobilität verständigen müssen. Erste Ideen werden im Abschnitt D.3.4 dargestellt.

³Bericht der Kommission zur Prüfung von Verbesserungsmöglichkeiten in der hamburgische Verwaltung 1981, S.123 (Haas-Bericht)

⁴ zuletzt in der §94-Vereinbarung zur „Steuerung des Internen Arbeitsmarktes“ vom 04.08.2003

3.1 Ziele und Definition von Mobilität

3.1.1 Was ist das Ziel von Mobilität?

Die hamburgische Verwaltung ist eine Organisation, die sich an vielen Stellen verändert. Dies erfordert eine ständige Anpassung der Strukturen. Auch der interne Arbeitsmarkt ist keine stabile Größe mehr, sondern ist mit immer neuen Anforderungen konfrontiert, die eine flexible Anpassung auch der Beschäftigten erfordert. Sowohl das strategische Personalmanagement als auch die Beschäftigten müssen mehr denn je auf diese Rahmenbedingungen vorbereitet sein bzw. werden.

Seit einigen Jahren ist der Begriff „**Employabilität**“ im Zusammenhang mit den Anforderungen an Beschäftigte in Unternehmen und Verwaltungen verbreitet: Dieser Begriff beschreibt die Fähigkeit von Beschäftigten, sich auf dem (internen) Arbeitsmarkt den wechselnden Anforderungen entsprechend bewegen zu können. Diesen Prozess zu steuern, ist Aufgabe des dezentralen und zentralen Personalmanagements.

Eine Person, die employabel ist, zeichnet sich dadurch aus, dass sie

- Verantwortung für sich selbst und ihre berufliche Entwicklung übernimmt und sich Ziele setzt,
- kontinuierlich dazu lernt und „am Ball bleibt“,
- offen für und neugierig auf Neues ist,
- weiß, was sie kann.

Mobilität dient dem Zweck, die Employabilität der Beschäftigten wiederherzustellen, zu erhalten und zu erhöhen.

Die hamburgische Verwaltung profitiert von

- der gesteigerten Effizienz durch die Senkung der Personalkosten und die Erhöhung der Flexibilität des internen Arbeitsmarktes sowie einer schnelleren Reaktions- und höheren Anpassungsfähigkeit,
- der gestiegenen Fähigkeit, gesamtstädtische Ziele und Zusammenhänge zu begreifen,
- der Erweiterung des Blickwinkels und der Fähigkeit ressortübergreifend zu denken,
- der Möglichkeit, dem „Ausbrennen“ von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in besonders belasteten Arbeitsbereichen entgegen zu wirken,
- dem Mehr an Arbeitszufriedenheit ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und
- der Entschärfung von Konflikten in Zeiten von Aufgabenkritik, Aufgabenverlagerung und Stellenabbau.

Beschäftigte, die ihren Aufgabenbereich wechseln,

- setzen sich mit neuen Aufgaben, Situationen, Personen und Perspektiven auseinander und erhöhen damit ihre geistige Flexibilität und Verwendungsbreite,
- erhöhen ihre Employabilität, indem sie ihre berufliche Kompetenz erweitern, ihre Potenziale besser ausschöpfen und Netzwerke knüpfen können,
- erhöhen dadurch ihre Karrierechancen auf dem internen Arbeitsmarkt auch gegenüber externen Bewerbern.

Zudem trägt ein Arbeitsplatzwechsel dazu bei, die Zufriedenheit mit der beruflichen Tätigkeit neu zu beleben und langfristig zu erhalten. Dies wird verstärkt durch das Gefühl der Mitgestaltungsmöglichkeit an der eigenen beruflichen Zukunft.

Aber Mobilität hat auch ihre Grenze. Mobilität und Stabilität müssen in einem angemessenen Verhältnis zueinander stehen. Jeder Personalwechsel erfordert eine Einarbeitungszeit bis produktive Arbeit möglich ist. Beschäftigte sollten zumindest so lange auf einer Stelle verbleiben können, bis sie auch

die Ergebnisse ihrer Arbeit erfahren und aus evtl. Fehlern lernen können. Auch der Arbeitgeber und Dienstherr muss von der durch Erfahrung gewonnenen Qualität der Arbeit profitieren können. Welches Maß an Mobilität angemessen ist, lässt sich nicht pauschal beantworten, sondern wird organisations- und berufsgruppenspezifisch zu beurteilen sein. Mobilität benötigt zudem ein berufliches Umfeld (Vorgesetzte, Kolleginnen und Kollegen), das mit (häufigen) Personalwechseln umgehen kann und bereit ist, Einarbeitung zu leisten.

3.1.2 Definition von Mobilität

Bei der Definition von Mobilität wird die „Mobilität im engeren Sinne“ von der „Mobilität im weiteren Sinne“ unterschieden. Diese Unterscheidung ermöglicht es, das Gesamtphänomen „Mobilität“ einerseits zu beschreiben, andererseits auch Möglichkeiten und Grenzen der Messbarkeit im Blick zu behalten. Die Formen der Mobilität im weiteren Sinne sind aus heutiger Sicht nicht oder in nicht angemessenem Aufwand messbar und deswegen auch nur analytisch beschreibbar.

1. Mobilität im engeren Sinne

Unter „Mobilität im engeren Sinne“ wird die Mobilität verstanden, bei der Beschäftigte dauerhaft (Versetzung) oder befristet ihre Organisationseinheit wechseln, z.B. auch durch strukturelle Notwendigkeiten. Eine Befristung kann bedingt sein durch eine Abordnung oder Zuweisung.⁵ Dazu gehören auch Beurlaubungen mit dem Ziel, für andere Arbeitgeber und Dienstherrn tätig zu sein. Sofern eine Befristung vorliegt, soll diese mindestens sechs Monate umfassen.

Ein Wechsel von Organisationseinheiten (z.B. Amt) auf Grund der Verlagerung ganzer Bereiche in eine andere Behörde ohne Wechsel der Aufgabe, soll nicht als Mobilität gewertet werden (Person folgt Aufgabe).

Die Motive und Impulse sind für die Definition nicht entscheidend, da individuelle und strukturelle Mobilität nicht immer trennscharf zu differenzieren sind – z.B. melden sich Beschäftigte individuell für eine Mobilitätsmaßnahme, da sie bevorstehende strukturelle Veränderungen antizipieren.

Weiterhin soll zwischen horizontaler Mobilität (gleichwertiger Wechsel) und vertikaler Mobilität (Auf- oder Abstieg) unterschieden werden.

2. Mobilität im weiteren Sinne

Mobilität im weiteren Sinne liegt z.B. vor, wenn Beschäftigte innerhalb der gleichen Organisationseinheit tätig bleiben, aber eine andere Aufgabe wahrnehmen („Aufgabenmobilität“), neue Aufgaben nur mit einem Teil der regelmäßigen Arbeitszeit wahrnehmen oder andere Tätigkeiten für eine Dauer von unter sechs Monate ausüben – z.B. im Rahmen von Projektarbeit. „Aufgabenmobilität“ ist nicht messbar. Kurzfristige Personalwechsel (unterhalb von sechs Monaten) lassen sich aus heutiger Sicht nur mit unverhältnismäßig großem Erfassungsaufwand messen.

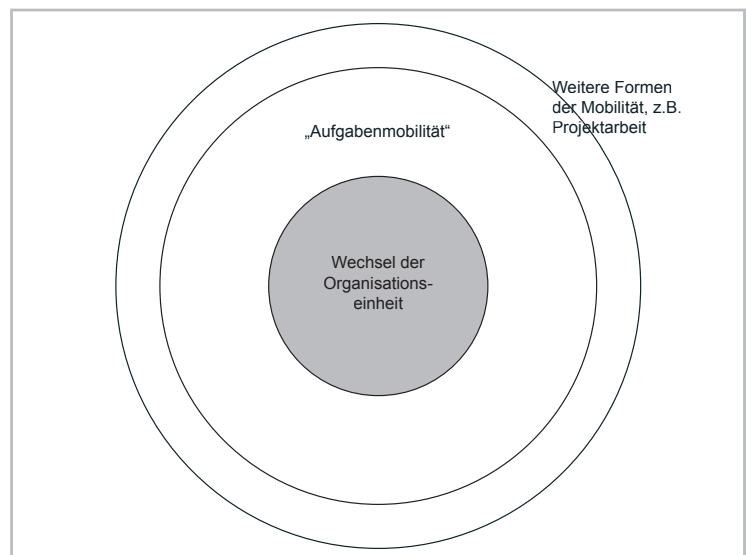


Abbildung: Schichtenmodell der Mobilität

⁵ Dies lässt sich bislang in PAISY nicht abbilden.

3.2 Mobilität als Handlungsfeld in öffentlichen Verwaltungen

3.2.1 Entwicklung von Maßnahmen zur Förderung der Mobilität in der FHH

Schon der bereits erwähnte Bericht der **Kommission zur Prüfung von Verbesserungsmöglichkeiten in der hamburgischen Verwaltung** (Haas-Bericht 1981) kennzeichnete Mobilität als zentrales Thema für die Verwaltung.

„Die Kommission misst der Mobilität einen erheblichen Eigenwert zu: Die Kenntnisse der Mitarbeiter werden erweitert und dem „Scheuklappendenken“ kann entgegengewirkt werden; vor allem wächst das Verständnis für die Arbeit anderer Dienststellen und übermäßiges Ressortdenken und Misstrauen werden abgebaut...“ (S.123). Die Kommission ergänzt, „dass der gezielte Arbeitsplatzwechsel vor allem auch als Instrument der Personalführung vermehrt eingesetzt werden muss. Hier ist zunächst daran zu denken, die Voraussetzungen für den Wechsel des Arbeitsplatzes zu verbessern, etwa durch mehr Informationen über freie Stellen. Vor allem sollte jedoch stärker als bisher auf die Mitarbeiter mit dem Ziel eingewirkt werden, nicht zu lange auf einem Arbeitsplatz zu verbleiben. Durch instrumentelle Maßnahmen kann dies unterstützt werden. So sollten die Behörden prüfen, wie lange die Mitarbeiter auf dem gleichen Arbeitsplatz bleiben, vermehrt die Mitarbeiter über Möglichkeiten zum Wechseln beraten, Beförderungen von einer Mindestzahl unterschiedlicher Beschäftigungen abhängig machen und Wechsel auch zwischen zentralen und nachgeordneten Stellen vorschreiben.“

Das Staatsrätekollegium hat in seiner ersten Sitzung als Personalpolitische Gesprächsrunde 1985 u.a. der obersten Dienstbehörde empfohlen, Beförderungen in das dritte Beförderungsamts des mittleren Dienstes⁶ und das erste Beförderungsamts des gehobenen Dienstes⁷ erst nach erfolgreicher Bewährung auf zwei unterschiedlichen Dienstposten einzuleiten. Da sich in der Praxis Schwierigkeiten ergaben, die Beamtinnen und Beamten rechtzeitig vor der Beförderung in das erste Beförderungsamts auf einen zweiten Dienstposten umzusetzen, verständigte sich die zweite Personalpolitische Gesprächsrunde 1988 für den gehobenen allgemeinen Verwaltungsdienst darauf, den Zeitraum für die Bewährung auf zwei Dienstposten um die Zeit bis zur Übertragung von A11-Funktionen zu erweitern.

Die Vereinbarung nach **§ 94 HmbPersVG zur Verwaltungsmodernisierung** hat 1997 erstmals die Notwendigkeit von Mobilität in den Zusammenhang von Verwaltungsmodernisierung, Haushaltskonsolidierung und Beschäftigungssicherung gestellt. „Der Senat und die Spitzenorganisationen sind sich darüber einig, dass in einer auf dezentralen Strukturen und Verantwortlichkeiten beruhenden Verwaltung Mobilität – auch behördenübergreifend – notwendig ist und wieder stärker möglich gemacht werden muss“ (§2 der §94 HmbPersVG-Vereinbarung über Verwaltungsmodernisierung).

⁶ BesGr. A8

⁷ BesGr. A10 für den allgemeinen Verwaltungsdienst, BesGr A11 für den technischen Verwaltungsdienst

Mit Beginn des Konsolidierungsprozesses der 90er Jahre des letzten Jahrhunderts sank die Zahl der überbehördlichen Personalbewegungen von ca. 2000 (1992) auf unter 200 (1997), weil innerbehördliche Nachfolgezüge Stellenstreichungen erleichterten.

In der Folge entstanden in vielen größeren Behörden **Personalbörsen**.⁸ Im Personalamt startete im Herbst 1998 eine Erprobungsphase für ein mit zwei Mitarbeitern besetztes **Zentrales Mobilitätsbüro**.⁹ Ziel der Personalbörsen war es in erster Linie, freiwillige Mobilität zu fördern. Die Zielrichtung war ausdrücklich personalentwicklungspolitisch und nicht personalwirtschaftlich motiviert.¹⁰ Die wichtigsten Instrumente waren befristete Abordnung und Stellentausch. In der Zeit von 1999 bis Ende 2001 wurden durch das Zentrale Mobilitätsbüro insgesamt 78 Beschäftigte der hamburgischen Verwaltung auf der Grundlage des Mobilitätsprogramms nach dem Abordnungsmodell vermittelt.¹¹

Ab 1999 wurden erstmals auch umfangreichere **Reorganisationsmaßnahmen** mit dem Ziel begleitet, personalwirtschaftliche Minderbedarfe abzufedern und Qualifizierungsbedarfe zu realisieren, wie die des HWWA und der Zentralen Personaldienste (1999). Darüber hinaus wurden Mobilitätsoffensiven für stark belastete Organisationsbereiche wie in den Grundsicherungs- und Sozialamts-Bereichen (GS/SO) und im Einwohnerzentralamt aufgelegt (2001). Für diese Bereiche wurde zwischen den Bezirksämtern und dem Personalamt eine Rahmenvereinbarung geschlossen: Das Personalamt stellte die notwendigen Mittel für die Beschäftigung von Ersatzkräften zur Verfügung, wenn dadurch dem Beschäftigten eines GS/SO-Amtes bzw. des Einwohnerzentralamtes die Teilnahme an einer behördenübergreifenden Mobilitätsmaßnahme ermöglicht wurde. Zur Qualifizierung wurden eigens spezielle, teilweise modular aufgebaute Qualifizierungsprogramme entwickelt. Seit dem Jahr 2000 stand für diese Zwecke auch ein eigenes Budget für Qualifizierungsmaßnahmen zur Verfügung. Von 2001 bis 2004 wurden insgesamt fünf Maßnahmen mit 19 Personen aus den GS/ SO-Bereichen durchgeführt. Im gleichen Zeitraum wurden 19 Personen in die GS/SO-Bereiche hinein vermittelt.

Die Instrumente des Mobilitätsbüros beschränkten sich auf Beratung und Kooperation. Zu diesem Zweck wurden verschiedene Unterstützungsnetzwerke mit Ansprechpartnerinnen und -partnern auf unterschiedlichen hierarchischen Ebenen der Behörden gebildet. Die Regelungs- und Eingriffskompetenzen des Mobilitätsbüros blieben allerdings sehr stark begrenzt.

Als Grenzen des Konzeptes beschreibt der Erfahrungsbericht zum Mobilitätsbüro Ende 2001 v.a. die finanziellen Rahmenbedingungen der Behörden, die es den Behörden erschwerten, Personal abzuordnen.

In den Jahren 1999 und 2000 befasste sich auch das GFP und das Staatsrätekollegium intensiv mit der weiterhin stagnierenden Mobilität. In diesem Zusammenhang wurde ein umfangreiches Arbeitsprogramm verabredet, das Mobilität als einen Schwerpunkt beschrieb.

Die Diagnose lautete u.a.

- überbehördliche Mobilität findet nur eingeschränkt statt (interne Besetzungspraxis),
- angespannte Personalsituation in vielen Behörden verhindert häufig Teilnahme an Mobilitätsmaßnahmen,
- Mobilität wird nicht als Instrument der Personalentwicklung gesehen, sondern als Chance, sich kurzfristig personell zu verstärken,

⁸ So z.B. in der Bfl, der FB, der BWF (heute BWG) und BAGS (heute BSF)

⁹ Die Ergebnisse des Mobilitätsbüros sind in zwei Mobilitätsberichten aus den Jahren 2000 und 2002 dokumentiert.

¹⁰ Vgl. Zweiter Erfahrungsbericht für den Berichtszeitraum 01.01.2000 bis 31.12.2001 zum „Programm zur Verbesserung der individuell Entwicklungschancen durch berufliche Mobilität“, S.1

¹¹ Vgl. ebd., S.15

- individuelle Entwicklungswünsche von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern können nur schwer oder gar nicht erfüllt werden,
- Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die eine bestimmte Funktion langjährig wahrgenommen haben, zeigen oft „Mobilitätsängste“.

Neben den Personalbörsen entwickelten darauf hin die Behörden und Ämter weitere **Maßnahmen zur Förderung von Mobilität**, so z.B.

- der Rechnungshof – gezielte Umsetzung innerhalb des Rechnungshofes, Mitwirken an abteilungs- und prüfungsgebietsübergreifenden Projektprüfungen, gezielte Abordnungen zu anderen Dienststellen der FHH,
- die BWA – gezielte Mobilität von Nachwuchskräften des gehobenen Dienstes, Informationsveranstaltungen zum Kennen lernen der für Mobilität infrage kommenden Aufgabenbereiche,
- die damalige BUG – vorübergehende Umsetzung von Beschäftigten als Verstärkungsmaßnahmen für die Bearbeitung von Prioritätsaufgaben,
- das damalige Senatsamt für die Gleichstellung – gezielte Unterstützung von Abordnungen zu/ aus anderen Behörden der FHH,
- bereits 1975 entwickelte die Senatskanzlei ein „rollierendes Personalsystem bei der Vertretung der FHH beim Bunde (Drs. 981/75), das 1985 um das Hanse-Office in Brüssel erweitert wurde.

Seit dem 01.01.2003 ist das Mobilitätsbüro des Personalamtes in PIA aufgegangen. Dieses Projekt wurde eingerichtet, um die wachsende Zahl von strukturellen Veränderungen des internen Arbeitsmarktes zu begleiten, Behörden und Ämter, aber auch die Beschäftigten zu beraten, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf neue Aufgaben vorzubereiten und im Rahmen von Steuerungsprozessen zu vermitteln. Flankiert wird das Projekt durch das „geregelte Einstellungsverfahren“, das den Zugang zum internen Arbeitsmarkt von außen begrenzt.

Die Vereinbarung nach § 94 HmbPersVG zur Steuerung des Internen Arbeitsmarktes vom 04.08.2003 beschreibt die Mobilität der Beschäftigten daneben „als zentralen Baustein von Personalentwicklung und -planung“ (§1).

PIA hat in den gut zwei Jahren seit seinem Bestehen eine Reihe von umfassenden Projekten begleitet und eine Vielzahl von Behörden und Beschäftigten beraten. Damit hat es in großem Maß auch mit dazu beigetragen, dass die Projekte in der Folge der Jesterburger Beschlüsse des Senats personell weitgehend reibungslos umgesetzt werden konnten.

Auf der Gemeinsamen Strategiesitzung der Personalentwicklerinnen und -entwickler mit den PersonalControllern und -Controllern im März 2004 wurde das Thema „Mobilität und Interner Arbeitsmarkt“ als weiterer Schwerpunkt für den Personalmanagementbericht 2005 vorgeschlagen. Es wurde der Bedarf gesehen, die dezentrale und zentrale Beratung auszubauen und die Aktivitäten zur Potentialerkennung, zur bedarfsgerechten Qualifizierung und Steuerung weiter zu intensivieren. Auch soll bei den Beschäftigten die notwendige Akzeptanz für Veränderung gefördert werden. Zudem werde die überbehördliche Mobilität durch die – an sich wünschenswerte – ausgeprägte Identifikation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit ihrer Beschäftigungsbehörde erschwert.

Dem Vorschlag der Gemeinsamen Strategiesitzung sind das Gesprächsforum Personalmanagement (GFP) im September und die Personalstrategische Staatsräterunde (PSR) im Oktober 2004 gefolgt.

3.2.2 Maßnahmen zur Förderung der Mobilität in anderen Bundesländern

Eine anlässlich einer Tagung zum Thema „Personalrotation¹² in der Verwaltung des Bundes und der Länder“ im Herbst 2004 von der Hochschule für Verwaltungswissenschaften Speyer¹³ durchgeführte Befragung zeigt, dass das Thema Mobilität auch in anderen Verwaltungen auf der Tagesordnung steht.

Alle 13 Verwaltungen¹⁴, die sich an der Befragung beteiligt haben, gaben an, Personalrotationen einführen zu wollen bzw. bereits eingeführt zu haben. Als Ziele wurden Flexibilisierung des Personaleinsatzes (Personalumsteuerung), Motivierung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Weiterqualifizierung, Frauenförderung und Korruptionsprävention genannt. Unter dem Aspekt der Weiterqualifizierung stehen vor allem die Ziele Vorbereitung auf Führungsaufgaben und Ausweitung der Verwendungsbreite im Vordergrund.

Beachtenswert ist, dass die Rotation bisher in erster Linie zur – nahezu ausschließlich freiwilligen – Personalentwicklung und Motivierung von Fach- und Führungskräften eingesetzt wird oder werden soll. Andere, für Hamburg wichtige Ziele oder Nutzungsmöglichkeiten, wie der Einsatz bei Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern nach Aufgabenkritik und/oder Umorganisation/Entflechtung, die bessere Auslastung von Beschäftigten oder die Beseitigung von Personalengpässen spielen nach Aussagen der Befragten keine oder nur eine sehr untergeordnete Rolle.

Dies und die Tatsache, dass eine planmäßige Mobilitätsförderung meist nur auf den höheren Dienst ausgerichtet ist, erklärt, dass in der Regel nur eine geringe Anzahl von Beschäftigten in den Verwaltungen (jeweils meist weniger als 150) einbezogen werden. Eine breite Personalrotation, die alle Status- und Laufbahngruppen erfasst, findet überwiegend nicht statt. Allerdings wird die Bereitschaft der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zur Teilnahme für gering gehalten – wohl insbesondere auch, weil es sich überwiegend um Flächenländer handelt. Als Möglichkeiten zur Verbesserung wurden an dieser Stelle neben einer größeren Verbindlichkeit der jeweiligen Rotationsverfahren hauptsächlich finanzielle Anreize genannt. Die Auswahl der Beschäftigten findet in erster Linie über die Verwendungsplanung und Mitarbeitergespräche statt.

Weit verbreitet ist die Mobilität unter Einbeziehung eines „Perspektivwechsels“, also z.B. vom Stab in Linienfunktionen und umgekehrt oder von der mittleren bzw. höheren Verwaltungsebene in die Kommunalverwaltung. Der Wechsel nach außen, also z.B. in Privatunternehmen, internationale Organisationen oder wissenschaftliche Einrichtungen ist im Vergleich dazu nur wenig verbreitet. Im Folgenden sollen exemplarisch zwei Modelle aus den Ländern Hessen und Schleswig-Holstein geschildert werden, die an der Befragung teilgenommen haben.

¹² Der Begriff Rotation im Sinne dieser Befragung deckt sich im Wesentlichen mit dem Konzept der FHH zu Mobilität i.e.S. Verstanden wird darunter der befristete oder unbefristete Wechsel der Dienststelle.

¹³ Verantwortliche Stelle war die Wissenschaftliche Dokumentations- und Transferstelle für Verwaltungsmodernisierung in den Ländern (WiDuT) am Forschungsinstitut für Öffentliche Verwaltungen FOEV Speyer.

¹⁴ Teilgenommen an der Befragung haben das Bundesministerium des Inneren sowie alle Länder außer Thüringen, Saarland, Nordrhein-Westfalen und Brandenburg.

Modell Hessen

Das Land Hessen hat seit dem 01.03.2003 ein für alle Ressorts geltendes Mobilitätskonzept für die Beschäftigten des höheren Dienstes eingeführt.¹⁵ Hintergrund des Konzeptes ist es zum einen, dass insbesondere Führungskräfte Erfahrungen aus unterschiedlichen Aufgabenbereichen brauchen, um den ständig wachsenden und komplexer werdenden Anforderungen an die öffentliche Verwaltung gerecht zu werden. Zum anderen bietet die Mobilität den einzelnen Beschäftigten eine Chance der persönlichen Weiterentwicklung.

Die Mobilität der Beschäftigten des höheren Dienstes der hessischen Landesverwaltung soll dadurch gefördert werden, dass sie zu einer Voraussetzung für den beruflichen Aufstieg erklärt wurde. Ein Aufstieg in eine Position der Besoldungsgruppe A16 bzw. der Vergütungsgruppe BAT I ist vom Nachweis einer Beschäftigung in mindestens vier Arbeitsbereichen auf zwei unterschiedlichen Verwaltungsebenen abhängig. Einbezogen werden hierfür nur Verwendungen von mindestens 6 Monaten nach den ersten zwei Dienstjahren. Ausnahmen von dieser Regel bedürfen eines Kabinettsbeschlusses.

Als Rotationsstationen kommen Tätigkeiten innerhalb der hessischen Landesverwaltung, bei anderen Dienstherrn (Bundesbehörden, Behörden anderer Länder oder kommunale Behörden), im öffentlichen Dienst außerhalb Deutschlands, bei öffentlichen zwischenstaatlichen oder überstaatlichen Organisationen und bei Einrichtungen außerhalb des öffentlichen Dienstes (z.B. Unternehmen) in Betracht.

Unterstützt werden soll die Mobilität durch ein auf Austausch basierendes Landesrotationsverfahren, das Beschäftigten eine einjährige Tätigkeit innerhalb der Landesverwaltung bei einer anderen Dienststelle eines anderen Ressorts ermöglichen soll. Start dieses Rotationsverfahrens ist jeweils der 1. Januar eines Jahres. Hieran interessierte Beschäftigte müssen bis zum 15. Februar des Vorjahres anzeigen, dass sie am Rotationsverfahren teilnehmen möchten; eine Teilnahme darf von der Dienststelle nur mit Zustimmung der obersten Dienstbehörde abgelehnt werden. Alle freiwerdenden Stellen von Bewerberinnen und Bewerbern für das Rotationsverfahren werden im nächsten Schritt an die Personalvermittlungsstelle (PVS) gemeldet, die diese wiederum allen teilnehmenden Beschäftigten anbietet. Diese bewerben sich bei der PVS unter Angabe von Erst-, Zweit- und Drittwünschen auf die verschiedenen Stellen. Die PVS meldet den Dienststellen alle Bewerberinnen und Bewerber, die die betroffene Dienststelle im Erst-, Zweit- oder Drittwunsch genannt haben. Diese sichten die Bewerberlage und melden eine nach Präferenz geordnete Rangliste an die PVS zurück. Sie weist die betroffenen Personen unter Berücksichtigung der persönlichen Wünsche und der Präferenzen der Dienststellen den Rotationsstellen zu. Dabei gilt bei der Auswahl der Bewerberinnen und Bewerber durch die Dienststellen, dass an die Eignung der in Betracht kommenden Austauschpartnerinnen und -partner keine überzogenen Erwartungen zu stellen sind. Sollten durch dieses Verfahren noch nicht alle Personen vermittelt sein, bemüht sich die PVS um eine Vermittlung im Einzelfall. Die Kosten für die Personalrotation übernimmt die abgebende Dienststelle, Nebenkosten (z.B. Trennungsgeld und Reisekosten) werden aus zentralen Mitteln finanziert.

Das Interesse der Beschäftigten an diesem Verfahren war bei beiden Durchläufen seit 2003 bisher recht groß, beim ersten Durchlauf meldeten sich zunächst über hundert Interessentinnen und Interessenten, beim zweiten etwas weniger. Allerdings kam es aufgrund zahlreicher Rücknahmen von Bewerbungen und Schwierigkeiten bei der Stellenverteilung letztlich nur zu sehr wenigen Rotationen. Trotzdem soll das Verfahren nach einer Überarbeitung weiter geführt und eventuell auch auf den gehobenen Dienst ausgeweitet werden.

¹⁵ Richtlinien zur Förderung der Rotation der Beschäftigten des höheren Dienstes in der Landesverwaltung vom 1.4.2003

Modell Schleswig-Holstein

In Schleswig-Holstein besteht bereits seit 1992 eine mit den Spitzenorganisationen der Gewerkschaften getroffene Vereinbarung zur Mitarbeitermobilität (Mobilitätsrichtlinie) für die Beschäftigten des höheren Dienstes.¹⁶ Diese Richtlinie sah vor, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nach ihrer Einführungszeit an zwei Ressortwechseln teilnehmen. Für die Beförderung nach A15 sollte zuvor ein Wechsel erfolgen, für eine Beförderung nach A16/B2 zwei.

Diese Ressortwechsel sollten nach der Regelung mit einem Wechsel der Dienststelle verbunden sein. Eine Tätigkeit bei Bundesbehörden, internationalen Institutionen und Unternehmen war ebenfalls möglich. Ausnahmen von dieser Praxis bedurften der Zustimmung des Chefs der Staatskanzlei. Bei Beurlaubungen und Abordnungen wurden Leerstellen geschaffen, um die Stellen der beurlaubten oder abgeordneten Beamten befristet wiederbesetzen zu können.

Im Jahre 2002 wurde die Mobilität auf den gehobenen allgemeinen Verwaltungsdienst ausgedehnt, in dem ein erster Ressortwechsel nach drei bis fünf Jahren und ein zweiter nach einer Dienstzeit von fünf bis acht Jahren stattfinden sollte.

Zwischenzeitlich wurde diese Vorgehensweise einer kritischen Prüfung unterzogen. Demnach war der Ressortwechsel trotz der verbindlichen Festschreibung im höheren und gehobenen allgemeinen Verwaltungsdienst praktisch zum Erliegen gekommen. Der Ausnahmefall, eine Beförderung auf eine Position nach A15/A16 auch ohne bzw. mit nur einem Wechsel zu ermöglichen ist also zur Regel geworden. Als Gründe werden in einem internen Bericht genannt, dass

- Angestellte, die die Vorgaben der Mobilitätsrichtlinie nicht erfüllen, denen aber höherwertige Aufgaben übertragen werden sollen, nicht von einer Höhergruppierung ausgeschlossen werden können, da dieser Anspruch nach § 22 BAT allein durch Übertragung höherwertiger Aufgaben erwächst. Eine Verknüpfung zwischen Mobilität und Beurteilung vor einer anstehenden Beförderung war nicht auf den Angestelltenbereich übertragbar, da dies einer tariflichen Vereinbarung bedarf;
- das Kriterium „Nachweis der Mobilität“ von den zur Beförderung anstehenden Leistungsträgern als ungerecht, demotivierend und als Beförderungshemmnis empfunden werde, da es kurz vor der Beförderung ein Ausschlusskriterium darstellt, welches auch durch nachträgliche Maßnahmen nicht ausgeglichen werden kann. Das Bestreben der Führungsnachwuchskräfte konzentrierte sich erkennbar darauf, eine die angestrebte nächste Beförderungsstufe rechtfertigende Leitungsfunktion zu erreichen. Insbesondere die Tatsache, dass Nachwuchskräfte in Schleswig-Holstein seit einigen Jahren nur noch als Angestellte eingestellt werden, hat dieses Problem im Zusammenhang verstärkt;
- durch die Einstellung leistungsstarker Führungskräfte viele bereits nach 4 bis 6 Jahren die Beförderungsschritte nach A15 erreicht hatten, obwohl sie sich erst in ihrer ersten Verwendung befanden;
- die Behörden bestrebt sind, gute und sehr gute Nachwuchskräfte im eigenen Bereich zu befördern und zu behalten. Hinzu kommt, dass die Ressorts mit Blick auf die eigene Aufgabenerfüllung nicht mehr bereit sind, einseitig Mitarbeiter abzugeben. Versuche, dies im Rahmen eines Ringtausches zu organisieren, waren wenig erfolgreich.

¹⁶ Vereinbarung mit den Spitzenorganisationen der Gewerkschaften nach § 59 Mitbestimmungsgesetz Schleswig Holstein über die Richtlinien zur Förderung der Mobilität der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Landesverwaltung (Mobilitäts-RL)

Vor dem Hintergrund dieser Erkenntnisse wurde die Vereinbarung mit den Spitzenorganisationen der Gewerkschaften zur Mobilität im Jahre 2004 überarbeitet.¹⁷ Die Formulierung zur Erbringung des Mobilitätsnachweises wurde verschärft und auf Angestellte ausgeweitet. Auch diese müssen nun zur Übernahme höherwertiger Posten einen Mobilitätsnachweis erbringen. Weiterhin bleibt für die Beförderung nach A15/BAT Ia ein Wechsel verpflichtend, im gehobenen Dienst für eine Beförderung nach A11/BAT IV ebenfalls. Auf die Regelung, für eine Beförderung nach A16 zwei Wechsel vorauszusetzen, wurde aufgrund der durch die Einsparungen immer geringerer werdenden Anzahl von Referatsleitungsstellen, die einen Wechsel erschweren, verzichtet. Erfahrungen liegen hierzu noch nicht vor.

3.2.3 Schlussfolgerungen für die FHH

In der Gesamtbewertung der hier geschilderten Beispiele zeigt sich, dass die FHH mit PIA den richtigen Weg zur Bewältigung der strukturellen Mobilität gewählt hat:

PIA hat im Jahre 2004 insgesamt 218 Beschäftigte innerhalb des internen Arbeitsmarktes vermittelt, das sind mehr als doppelt so viele wie im Vorjahr (103). Von den 218 Personen hatten sich 186 individuell mobil gemeldet – hierunter fallen auch solche Personen, die strukturelle Entwicklungen in ihren Behörden und Ämtern bereits antizipiert haben; individuelle und strukturelle Mobilitätsmeldungen sind nicht immer trennscharf zu differenzieren. 32 wurden von den Personalabteilungen der Behörden gemeldet, da ihre Aufgaben weggefallen waren.

Dabei wurden deutlich mehr Angestellte als Beamte oder Arbeiter und überproportional viele Frauen vermittelt. Bei den Laufbahnen lag der Schwerpunkt im mittleren Dienst. Ursächlich hierfür sind v.a. die von PIA begleiteten Projekte, bei der in der Mehrzahl diese Beschäftigten betroffen sind (vgl. dazu unter D.3.4.) (siehe dazu die Tabellen 1 und 2).

Tabelle 1: Vermittlungen nach Vollzeit/ Teilzeit, Geschlecht, Status und Laufbahn

Gesamt		218
darunter:		
Vollzeitbeschäftigte:	138	218
Teilzeitbeschäftigte:	80	
Männer:	70	218
Frauen:	148	
Beamte:	40	218
Angestellte:	160	
Arbeiter:	18	
einfacher Dienst:	18	218
mittlerer Dienst:	168	
gehobener Dienst:	17	
höherer Dienst:	15	

Quelle: PIA-Statistik, Stand 31.12.2004

¹⁷ Vereinbarung mit den Spitzenorganisationen der Gewerkschaften nach § 59 Mitbestimmungsgesetz Schleswig Holstein über die Richtlinien zur Förderung der Mobilität der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Landesverwaltung (Mobilitäts-RL) (aktualisiert am 20.12.2004)

Tabelle 2: Vermittlungen nach Besoldungs-, Vergütungs-, und Lohngruppen

	Beamte	Angestellte	Arbeiter	Summe
Lohngruppe 1			12	12
Lohngruppe 1			3	3
Lohngruppe 1			1	1
Lohngruppe 1			2	2
IXa / b		3		3
A5 / VIII		32		32
A6 / VII	1	53		54
A7 / VI a/b	9	35		44
A8 / Vc	10	14		24
A9 / Vb	10	6		16
A10 / IVb	2	5		7
A11 / IVa	1	2		3
A12 / III		2		2
A13 / IIa/b	1	7		8
A14 / Ib	4			4
A15	1			1
A16 / I	1	1		2
gesamt	40	160	18	218

Quelle: PIA-Statistik, Stand 31.12.2004

Im Jahre 2004 wurden insgesamt 1.149 freie Stellen ausgeschrieben, 2003 waren es 970 Stellen.

Tabelle 4: Stellenausschreibungen 01.01. – 31.12.2004

Statusgruppe	
gesamt	1.149
Angestellte	739
Arbeiter	60
Beamte	322
Richter / StA	28

Quelle: PIA-Statistik, Stand 31.12.2004

3.3 Handlungsfelder der hamburgischen Verwaltung zur Förderung der Mobilität

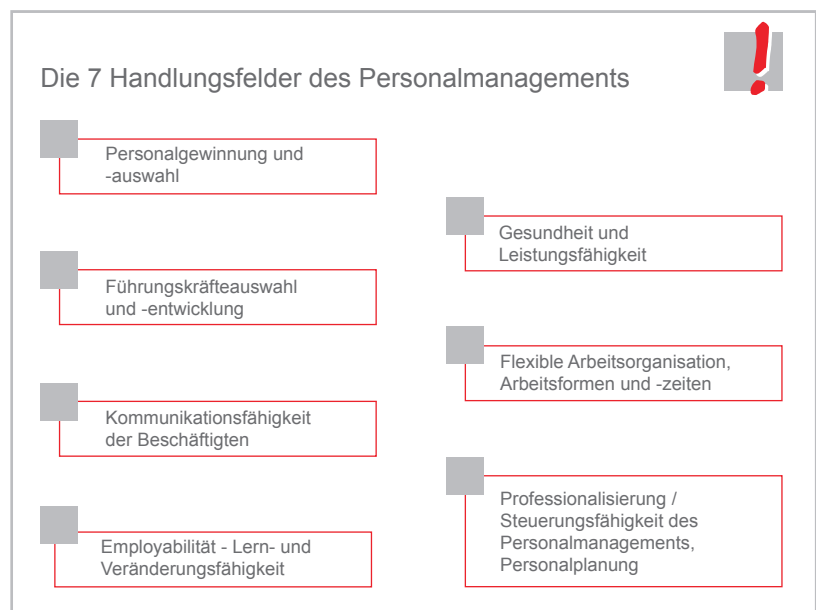
Die Flexibilität der Verwaltung und die Mobilität der Beschäftigten zu steigern und ihre Employability zu erhöhen, wird nur gelingen, wenn dabei die Komplexität der Wirkungszusammenhänge berücksichtigt wird, die die Mobilität beeinflussen. Die Ansatzpunkte müssen deshalb in unterschiedlichen Handlungsfeldern erfolgen. Alle diese Handlungsstränge greifen ineinander und ergeben erst durch ihre Wechselwirkungen ein Gesamtkonzept.

Das Grundprinzip dieses Vorgehens wurde bereits im Personalmanagementbericht 2004 erläutert. Es geht davon aus, dass jedes Thema vor dem Hintergrund der dort aufgeführten sieben Handlungsfelder analysiert wird (s.u.), um Bezüge zu anderen Themenblöcken und unterschiedliche Perspektiven auf das Thema offen zu legen.

Die Struktur der folgenden Darstellung orientiert sich an den sieben Handlungsfeldern. Aus ihnen werden relevante Fragestellungen, die im Zusammenhang mit Mobilität stehen, abgeleitet und beschrieben. Anschließend werden „Schlussfolgerungen für ein ganzheitliches Mobilitätskonzept“ skizziert.

1. Handlungsfeld Personalgewinnung und -auswahl

Die Erwartung an die Beschäftigten, während ihres Erwerbslebens mobil zu sein, muss bereits frühzeitig in der Phase der Personalrekrutierung gegenüber Bewerberinnen und Bewerbern deutlich werden. Auswahlverfahren sind mit ein Prüfstein dafür, welche Anerkennung Mobilität in der Praxis erfährt.



- **Wie kann die Bereitschaft der Personalentscheiderinnen und -entscheider verstärkt werden, bei Auswahlverfahren auf Bewerberinnen und Bewerber aus anderen Behörden zurückzugreifen?**

In der Vergangenheit wurde vielfach die Erfahrung gemacht, dass aus Auswahlverfahren Bewerberinnen und Bewerber aus der gleichen Behörde bzw. dem gleichen Aufgabengebiet hervorgehen.

Schlussfolgerungen für ein ganzheitliches Mobilitätskonzept: Mit dem neuen Beurteilungswesen wird der Blick weiter geöffnet auf die Kompetenzen, Schlüsselqualifikationen und Potenziale, die eine Bewerberin bzw. ein Bewerber mitbringt. Darüber hinaus wird damit auch das Ziel verfolgt, die individuelle Verwendungsbreite zu erhöhen.

- **Wird bereits bei der Auswahl von Nachwuchskräften ausreichend darauf geachtet, dass sie Veränderungsbereitschaft mitbringen?**

Das Personalamt hat diese Frage bereits in die inhaltliche Veränderung seiner Auswahlverfahren für die Nachwuchskräfte des mittleren und gehobenen Dienstes einbezogen. Der klassische

Leistungstest ist um Elemente, die auf die Leistungsmotivation abzielen wie z.B. Initiative, Engagement, Flexibilität und Lern- und Veränderungsbereitschaft ergänzt worden.

2. Handlungsfeld Führungskräfteauswahl und -entwicklung

Führungskräfte haben im Zusammenhang mit Mobilität eine besondere Funktion: Zum einen sind sie Motivatoren, die ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf ihre Stärken und Entwicklungsbedarfe hinweisen und sie ermutigen müssen, sich auch beruflich zu verändern. Zum anderen sind sie Vorbilder in ihrem eigenen Mobilitätsverhalten und müssen in ihrem Bereich die Bereitschaft erzeugen, Mobilitätswillige aufzunehmen.

▪ Bestehen Anreize für Führungskräfte, mobil zu sein?

Anreize zur Förderung der Mobilität sind eine Möglichkeit, Veränderungen zu bewirken; damit werden die Veränderungsfähigkeit und -bereitschaft honoriert.

Schlussfolgerungen für ein ganzheitliches Mobilitätskonzept: Die Verwaltung muss verstärkt Anreizmechanismen dafür schaffen, dass Führungskräfte und Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beruflich mobil sind. Dies könnte z.B. durch die konsequente Nutzung der Ergebnisse aus Beurteilungen geschehen (siehe auch unter dem Handlungsfeld Employability).

Darüber hinaus ist darüber nachzudenken, ob gezeigte Mobilität stärker als bislang zu den Anforderungen an höherwertige Stellen gehören sollte.

▪ Welche Instrumente sind für die Förderung der Mobilität von Führungskräften erforderlich?

Das Personalamt bietet bereits seit einigen Jahren für den allgemeinen Verwaltungsdienst Instrumente zur individuellen Förderung von Führungskräften an, z.B. Netzwerke, Mentoring-Programme, Coaching. Viele dieser Angebote beschränken sich zurzeit noch auf Beamtinnen und Beamte des höheren Dienstes, sollen aber sukzessive im Rahmen der vorhandenen Kapazitäten auch für den gehobenen Dienst sowie auf Angestellte dieser Laufbahnen ausgeweitet werden. Über den allgemeinen Verwaltungsdienst hinaus sind für die anderen Laufbahnen in den Behörden und Ämtern weitere Angebote vorhanden.

Schlussfolgerungen für ein ganzheitliches Mobilitätskonzept: Die Verwaltung stellt weiterhin Instrumente zur Förderung der Mobilität für Führungskräfte zur Verfügung, z.B. auch die Möglichkeit, an Netzwerken, Mentoring, Coaching oder speziellen Fortbildungsangeboten zu diesem Thema teilzunehmen, und baut diese weiter aus.

▪ Sind Führungskräfte Vorbilder? Welche Potenziale haben Führungskräfte dafür?

Für die Erkennung der Potenziale der Führungskräfte steht mit dem neuen Beurteilungswesen ein Instrument zur Verfügung, das mit zunehmender Laufzeit aufwachsend dazu wichtige Informationen geben wird. Dies kann insbesondere in dem Beurteilungskriterium „Chancengerechte Führung und Motivation“ in der Kategorie „Zusätzliche Führungsanforderungen“ einfließen.

Schlussfolgerungen für ein ganzheitliches Mobilitätskonzept: Die Verwaltung nutzt die Ergebnisse des neuen Beurteilungswesens, um behördenübergreifend nach einheitlichen Maßstäben ein Bild von den Potenzialen ihrer Führungskräfte auch im Hinblick auf ihr Mobilitätsverhalten zu erhalten.

- **Was tun Vorgesetzte zur Verbesserung der Mobilität ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter?**
Auch wenn prinzipiell der Anspruch besteht, dass die Beschäftigten der FHH mobil sein sollen, bietet sich in der Praxis Mobilität nicht für alle Berufsgruppen und Aufgaben gleichermaßen an. Ein Arzt oder eine Chemikerin wird nicht im gleichen Maß wie ein Beschäftigter der Allgemeinen Verwaltung Verwendung in anderen Aufgabenbereichen finden.

Schlussfolgerungen für ein ganzheitliches Mobilitätskonzept: Um erkennen zu können, ob in einer Organisationseinheit Mobilität ausreichend gefördert wird und die Vorgesetzten ihrer Verpflichtung zur Förderung ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gerecht werden, könnten die zuständigen Behörden und Ämter berufsbezogene Orientierungsquoten für Mobilität entwickeln. Durch die Diskussionen könnten Vorgesetzte und Beschäftigte sensibilisiert und gleichzeitig berufsgruppenspezifische Besonderheiten flexibel berücksichtigt werden. Darüber hinaus sollte die Förderung von Mobilität auch bei der Beurteilung von Vorgesetzten berücksichtigt werden – in dem Kriterium „Chancengerechte Förderung und Motivation“.

3. Handlungsfeld Employability

In diesem Handlungsfeld wird Mobilität im Kern abgebildet: Das Hauptziel ist es, durch Mobilität die Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu erhöhen.

- **Kann das Neue Beurteilungswesen dafür genutzt werden, dass die Anforderungen an Stellen transparenter werden, um damit auch die Attraktivität potenzieller Stellen für Bewerberinnen und Bewerber zu erhöhen?**

Eine geringe Bereitschaft, sich auf freie Stellen zu bewerben, kann individuell auch darin begründet sein, dass die formulierten Anforderungen unklar bzw. überzogen sind. Seit dem 01.03.2005 regelt eine neue Stellenanordnung, dass alle zu besetzenden Stellen ausgeschrieben werden müssen. Die Anforderungsprofile sind dabei nicht zu eng zu fassen, vielmehr ist auf geforderte Schlüsselkompetenzen abzustellen.

Schlussfolgerungen für ein ganzheitliches Mobilitätskonzept: Es werden derzeit Standards für Stellenausschreibungen erarbeitet, u.a. um die Anforderungen aus dem Beurteilungswesen auch in den Stellenausschreibungen abzubilden.

- **Wie kann die Veränderungsbereitschaft der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erhöht werden?**

Für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gelten prinzipiell die gleichen Anreizmechanismen wie für Führungskräfte (s.o.).

Schlussfolgerungen für ein ganzheitliches Mobilitätskonzept: Auch hier gilt: Lern- und Veränderungsbereitschaft muss auch in Beurteilungen deutlicher berücksichtigt werden und in Auswahlentscheidungen einfließen.

- **Wie kann die gesamtstädtische Sichtweise gefördert werden?**

Die Identifikation mit der eigenen Behörde/dem eigenen Amt, aber auch eine gezielte Personalentwicklung für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des eigenen Organisationsbereiches ist nachvollziehbar, gerade auch wenn sich dadurch Einsparmöglichkeiten im Personalhaushalt erzielen lassen. Behördenübergreifend Mobilität zu realisieren und damit verbunden die Verwendungsbreite der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu erhöhen muss dagegen ein hohes Interesse der gesamten

FHH zur Bewältigung ihrer zukünftigen Aufgaben sein. Dazu gehört auch das „Loslassen“ von guten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern – ohne die Einsparmöglichkeiten aus dem Auge zu verlieren.

Schlussfolgerungen für ein ganzheitliches Mobilitätskonzept: Ein Mehr an Mobilität und behördenübergreifenden Wechseln wird insgesamt der öffentlichen Verwaltung zu Gute kommen. Es gilt, weitere Instrumente zu entwickeln, um diesen Prozess zu unterstützen.

▪ **Welche Möglichkeiten haben Vorgesetzte und Personalverantwortliche im Umgang mit Beschäftigten, die sich notwendigen Veränderungen zunächst verschließen?**

Mobilität kann ihre Wirkung am besten entfalten, wenn sie individuell motiviert ist, also aus der Eigenmotivation der Beschäftigten heraus. Bei strukturellen Veränderungen ist dies allerdings nicht immer der Fall. Hier unterstützt die hamburgische Verwaltung die Umorientierung der betroffenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durch Beratung, Qualifizierung und Vermittlung.

Schlussfolgerungen für ein ganzheitliches Mobilitätskonzept: Die Verwaltung braucht mehr Sicherheit im Umgang mit Beschäftigten, die sich Veränderungen verschließen. Hierzu gehört auch die Transparenz über die rechtlichen Möglichkeiten. Darüber hinaus muss deutlich kommuniziert werden, dass die Gewährleistung der Beschäftigungssicherheit nur bei erhöhter Flexibilität der Beschäftigten dauerhaft möglich ist.

▪ **Wie kann sichergestellt werden, dass durch das Beurteilungswesen die Stärken und Schwächen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sichtbarer werden?**

Das Agieren auf dem (internen) Arbeitsmarkt setzt für Beschäftigte voraus, dass sie sich ihrer Stärken bewusst sind und Möglichkeiten haben, an ihren Schwächen zu arbeiten. Das neue Beurteilungswesen schafft hierfür gute Voraussetzungen, da es die Kommunikation zwischen Vorgesetzten und Beschäftigten über das Leistungsprofil verbessert.

Schlussfolgerungen für ein ganzheitliches Mobilitätskonzept: Das neue Beurteilungswesen wird nach Ablauf des ersten Beurteilungsintervalls, frühestens zum 01.01.2009 evaluiert werden. Die Frage, inwieweit es in der Praxis ein Instrument geworden sein wird, das Transparenz über die Stärken und Schwächen herstellt, wird auch in diesem Zusammenhang zu untersuchen sein. Darüber hinaus muss die Verwaltung z.B. im Rahmen der Fortbildung Instrumente zur Verfügung stellen, um die Beschäftigten gezielt im Hinblick auf gezeigte Entwicklungspotenziale zu fördern. Außerdem sollten weiterhin gesonderte Fortbildungs- und Beratungsangebote zur Berufsorientierung und zur Vermittlung von Kenntnissen und Fähigkeiten für ein Veränderungsmanagement angeboten werden.

▪ **Werden in der Fortbildung ausreichend Lernformen und -inhalte eingesetzt, die die Eigenverantwortung besonders stärken?**

Fortbildungsmaßnahmen entfalten ihre Wirkung nur, wenn die Teilnehmenden sich mit Lernzielen und -inhalten aktiv auseinandersetzen (können) und darüber ein individueller Lernprozess angestoßen wird. Dies setzt – unabhängig von den konkret vermittelten Inhalten und Themen – voraus, dass die Teilnehmenden für ihre persönliche Entwicklung die Verantwortung übernehmen. Der gezielte Wechsel zwischen Theorie und Praxis unterstützt hierbei den Transfer des Erlernten in den Arbeitsalltag. Projektorientierte und begleitende Lernformen, die auf die Selbststeuerung des Einzelnen bzw. einer Gruppe setzen, stärken die Eigenverantwortung der Teilnehmenden in besonderer Weise. Auch Einzel- und Gruppencoaching und das Lernen in Netzwerken gehören bereits heute zum festen Angebot der Fortbildung.

Schlussfolgerungen für ein ganzheitliches Mobilitätskonzept: Unter dem Fokus „Fortbildung on Demand“ wird das Angebot an Fortbildung weiter flexibilisiert werden. Neben der zeitlichen Flexibilität spielt für die Lernenden die veranstaltungsunabhängige Verfügbarkeit von Informationen auf sog. Lernplattformen eine große Rolle. Präsenzveranstaltungen werden zunehmend mit Phasen des Selbststudiums verknüpft werden (Konzept des blended learning). Da die Grenzen zwischen Informationsaufnahme und Lernen fließend werden, wird die Frage nach einer standardisierbaren Bewertung von Fortbildung (Nutzen, Erfolg) künftig eine große Rolle spielen.

▪ **Welche Chance haben die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, ihre (interne) Arbeitsmarktfähigkeit zu verbessern – z.B. durch Abordnung, Projektarbeit, Hospitationen etc.?**

Neben dem dauerhaften Stellenwechsel bieten auch andere Instrumente den Beschäftigten einen Anreiz, mobil zu sein. Instrumente wie Hospitation, Abordnung, Austauschprogramme mit Externen sind „niedrigschwellig“, d.h. sie unterstützen den experimentellen Charakter für beide Seiten, ohne sich zunächst aufeinander festlegen zu müssen. Beschäftigte können auf diese Weise neue Arbeitsfelder kennen lernen und ihren eigenen Handlungsspielraum erweitern.

Schlussfolgerungen für ein ganzheitliches Mobilitätskonzept: Die Verwaltung unterstützt weiterhin Instrumente wie Hospitationen, Abordnungen und Austauschprogramme und fördert sie aktiv.

▪ **Wie können die Lern- und Veränderungsbereitschaft der Beschäftigten weiter erhöht werden?**

Die Einstellung zu Lernen und zu Veränderung ist ein entscheidender Schlüssel auch zur Förderung von Mobilität bei den Beschäftigten. Das Konzept Lebenslanges Lernen geht davon aus, dass Menschen künftig ihr gesamtes Leben – nicht nur in ihrem Berufsleben – weiter hinzu lernen müssen, um die veränderten Anforderungen bewältigen zu können.

Schlussfolgerungen für ein ganzheitliches Mobilitätskonzept: Das Konzept des Lebenslangen Lernens setzt andererseits aber auch voraus, dass Aus- und Fortbildungsangebote stärker als bisher modular aufeinander aufbauen und an bestimmte Anforderungen anknüpfen. Die Verwaltung wird sich deshalb künftig stärker damit beschäftigen müssen, welche Soll-Vorstellungen für Kompetenzen und Wissen in Bezug auf bestimmte Funktionen vorhanden sind. Formen und Quellen zum Erwerb für dieses notwendige Handwerkszeug werden dabei deutlich flexibler werden (z.B. interne oder externe Angebote, Bachelor- und Master-Abschlüsse, sonstige erworbene Kenntnisse und Fähigkeiten).

Im Jahr 2005 wird darüber hinaus erstmals eine repräsentative Mitarbeiterbefragung zum Thema Fortbildung in der FHH durchgeführt, die regelmäßig wiederholt werden soll. Sie soll Auskunft geben über die Einstellungen zu Fortbildung bei Vorgesetzten und Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Aus den Ergebnissen lassen sich konkrete Anforderungen an das „Marketing“ von Lernen und Fortbildung ableiten.

4. Handlungsfeld Kommunikation

Zur Förderung der Mobilität gehört neben der Unterstützung durch Führungskräfte auch ihre Vermarktung. Mobilität muss etwas Selbstverständliches bekommen, positive Beispiele müssen kommuniziert werden.

▪ **Kann das Marketing des Themas Mobilität noch verbessert werden?**

Die Vermittlung der Ziele und Chancen, die mit Mobilität verbunden sind, ist eine wichtige

Voraussetzung dafür, dass Veränderung normal wird. Dazu haben in den letzten Jahren auch die die PIA-Ansprechpartnerinnen und -partner in den Behörden und Ämtern sowie PIA selbst mit ihrer Beratungs- und Vermittlungsarbeit beigetragen. Insbesondere aber dort, wo Beschäftigte bislang keine eigenen Erfahrungen mit Mobilität hatten, muss das Marketing darüber weiter auf hohem Niveau beibehalten werden. Dazu gehört auch die Transparenz über die Aufgaben und Grenzen des Handelns von PIA.

Schlussfolgerungen für ein ganzheitliches Mobilitätskonzept: PIA setzt seine Anstrengungen zur Öffentlichkeitsarbeit in den Behörden fort. Das Personalamt entwickelt gemeinsam mit den Behörden und Ämtern ein Konzept, wie das Thema Mobilität gegenüber den Beschäftigten noch besser vermittelt werden kann.

5. Handlungsfeld Gesundheit und Leistungsfähigkeit

Mobilität steht grundsätzlich in einem positiven Wechselverhältnis zur Gesundheit der Beschäftigten. Viele Untersuchungen haben bestätigt, dass ein größerer Erfahrungshorizont und das Gefühl, das eigene (Berufs-) Leben und die eigene Zukunft mitgestalten zu können, auch zur Zufriedenheit beitragen. Dieser Zusammenhang ist bereits im Konzept zur Gesundheitsförderung ausgeführt: „Je eher Menschen innere und äußere Reize als strukturiert, vorhersehbar und erklärbar wahrnehmen, über Ressourcen und Energien verfügen, den Anforderungen zu begegnen und den Eindruck gewinnen, dass sich Anstrengungen und Engagement lohnen, desto höher ist die Chance, dass sie diese Reize als Herausforderungen empfinden“.¹⁸ Mobilität ist eine wesentliche Möglichkeit, den Umgang mit Veränderungen zu stimulieren und zu stabilisieren.

▪ Was kann getan werden, damit eingeschränkt beschäftigungsfähige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wieder ihren Einsatzort finden?

Mit zunehmender Arbeitsverdichtung steigen auch in der Verwaltung die psychischen Belastungen. Sie stellen heute eine der häufigsten Krankheitsursachen nicht nur in der öffentlichen Verwaltung dar.¹⁹ Diese Beschäftigten sind oft nur noch eingeschränkt beschäftigungsfähig. Vielfach ist es wichtig, Menschen aus der alten Arbeitsumgebung herauszunehmen. Erfahrungen zeigen, dass neue Arbeitsumgebungen psychische Einschränkungen mildern können. Gleichzeitig kann gesteuerte Mobilität auch das Ziel verfolgen, Beschäftigte aus subjektiv oder objektiv belasteten Situationen herauszunehmen. Hiermit kann Gesundheit erhalten werden, wenn die Option zur Veränderung besteht.

Schlussfolgerungen für ein ganzheitliches Mobilitätskonzept: Die Verwaltung braucht Instrumente, um gezielt eingeschränkt beschäftigungsfähige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter – insbesondere mit psychischen Belastungen – in anderen Arbeitsfeldern einsetzen zu können. Es sind solche Projekte auch weiterhin fortzuführen, die gezielt aufgelegt werden, um Beschäftigte aus besonders belasteten Arbeitsbereichen zu entlasten (wie bereits in den Grundsicherungs- und Sozialämtern und 2000 im Einwohnerzentralamt, vgl. oben im Abschnitt D.3.2.1).

¹⁸ Konzept Gesundheitsförderung in der hamburgische Verwaltung, Personalamt 2002, S.9

¹⁹ Vgl. dazu den Personalmanagementbericht 2004, S.13 ff.

6. Handlungsfeld Arbeitszeit und -organisation

Der individuelle Beschäftigungsumfang und die konkrete Arbeitsorganisation vor Ort in den Behörden und Ämtern können die Möglichkeit für Beschäftigte beeinflussen, mobil zu sein. Hier ist Flexibilität sowohl von Seiten der Beschäftigten wie der Organisation erforderlich.

▪ **Wie können Teilzeitbeschäftigte in ihren Mobilitätswünschen stärker unterstützt werden?**

Teilzeitbeschäftigte sind oftmals in ihrer Mobilität eingeschränkt, da sich nicht viele alternative Arbeitsplätze bieten.

Flexible Organisationen und Vorgesetzte mit guten Kenntnissen darüber, wie Personalwechsel durch organisatorische Maßnahmen aufgefangen werden können, können Teilzeitbeschäftigte in ihrer Mobilität gezielt unterstützen.

Schlussfolgerungen für ein ganzheitliches Mobilitätskonzept:

Die Teilzeitbörse und die Mobilitätsveranstaltungen („Moves“) des Personalamtes bieten – bislang beschränkt auf den allgemeinen Verwaltungsdienst – die Möglichkeiten, einen Stellentausch gezielt zu unterstützen (siehe dazu unter D.3.4.2). Sie sind damit Instrumente der Verwaltung, die Employabilität von Teilzeitbeschäftigten zu unterstützen.

Die Zentrale Fortbildung bietet weiterhin Maßnahmen zur Stärkung der Organisationskompetenz von Vorgesetzten an. Außerhalb des allgemeinen Verwaltungsdienstes sind die örtlichen Aktivitäten und Konzepte der Behörden und Ämter für ihre Fachbereiche weiterzuführen und auszubauen.

7. Handlungsfeld Professionalisierung

Gerade in einer komplexen Organisation wie der hamburgischen Verwaltung ist Mobilität professionell zu organisieren.

▪ **Kann Mobilität gemessen werden?**

Mit der Definition von Mobilität ist der Einstieg auch dafür bereitet, das Phänomen „Mobilität“ messbar zu machen. Diese Definition erweitert die im Kennzahlenbuch definierte „Mobilität“, die einen Wechsel zwischen Haushaltskapiteln vorgesehen hat. Diese Kapitel sind allerdings in den Behörden unterschiedlich geschnitten: In Behörden mit wenigen, großen Kapiteln sind daher behördeninterne Wechsel seltener gleichzeitig auch kapitelübergreifende Wechsel. D.h. mit dieser Kennzahl wird eine geringere Mobilität gemessen als tatsächlich stattgefunden hat. Mit dem Aufbau eines Data Warehouses im Landesbetrieb ZPD wird es möglich sein, Mobilität zukünftig umfassender abzubilden.

Schlussfolgerungen für ein ganzheitliches Mobilitätskonzept: Mobilität sollte künftig nach der neuen Definition umfassender gemessen und auf dieser Grundlage bewertet werden. Die Messung sollte allerdings erst erfolgen, wenn die gewonnenen Kennzahlen von den Behörden qualitätsgesichert sind. Zur Bewertung bedarf es organisations- und ggf. berufsgruppenspezifischer Zielgrößen für Mobilität, die von den Behörden zu entwickeln sein werden (s.o. unter dem Handlungsfeld Führungskräfteauswahl und -entwicklung).

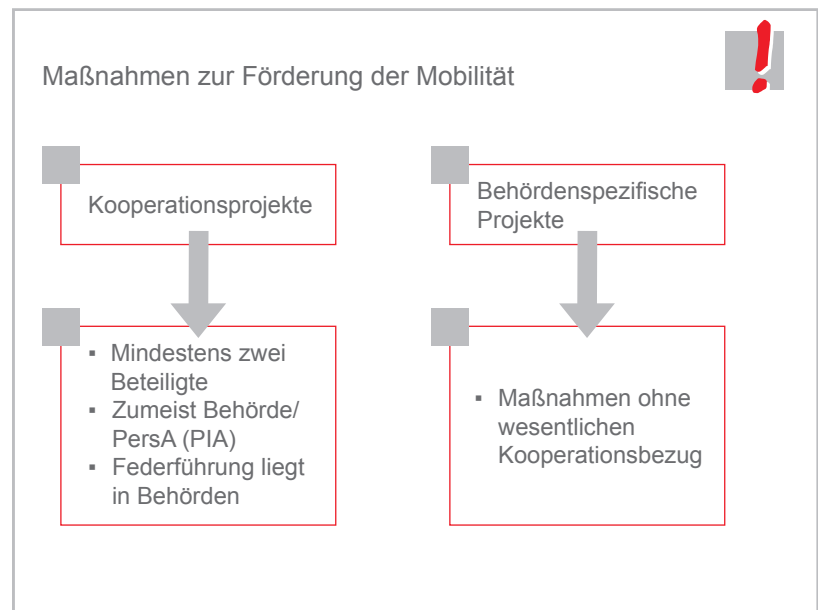
3.4 Maßnahmen zur Förderung der Mobilität der Beschäftigten

In den letzten Jahren hat sich der Schwerpunkt von individuellen Einzelmaßnahmen deutlich weiter in Richtung auf die Begleitung von Reorganisationsmaßnahmen verschoben. Damit gewinnt das Thema eine zusätzliche strategische Bedeutung.

Für diesen Personalmanagementbericht wurden die Behörden und Ämter gebeten, exemplarisch Projekte im Zusammenhang mit Mobilitätsförderung zu benennen. Ziel ist dabei nicht die „Vollständigkeit“, sondern der Modellcharakter von Projekten, um das Spektrum von Maßnahmen aufzuzeigen. Damit können Behörden und Ämter, die mit ähnlichen Fragestellungen konfrontiert sind, Ansatzpunkte für eigene Maßnahmen finden.

Die Behörden konnten aktuelle, bereits – vor nicht zu langer Zeit – abgeschlossene oder auch geplante Projekte darstellen.

Eine Vielzahl der Projekte, die in den Behörden und Ämtern durchgeführt werden, sind Kooperationsprojekte, die in unterschiedlichen Rollen durch mindestens zwei Akteure – zumeist eine Behörde / ein Amt gemeinsam mit PIA – bearbeitet wurden bzw. werden. Die Federführung liegt zumeist in den Behörden und Ämtern.



Anlässe und Impulse für Kooperationsprojekte sind ²⁰

- konkrete Reorganisations- bzw. Verlagerungsprozesse zwischen Behörden und Ämtern
- konkrete Privatisierungsvorhaben
- die Deckung von Personal(mehr-)bedarfen
- die Bewältigung neuer Anforderungen

Darüber hinaus gibt es „spezifische Projekte“, die ohne wesentlichen Kooperationsbezug von einzelnen Behörden durchgeführt werden.

Anlass für spezifische Projekte ist zumeist die allgemeine Förderung der Mobilität in den jeweiligen Behörden bzw. für alle Behörden, sofern es sich um Personalamtsprojekte handelt (Mobilitätsveranstaltungen – „Moves“, Teilzeitbörse, Qualifizierungskurse, allgemeine Fortbildung).

Die konkrete Zielsetzung reicht dabei

- von der Klärung personeller interner Einzelfälle, der Einrichtung eines eigenen Sachgebiets „Interner Arbeitsmarkt und Mobilität“
- über die allgemeine Erhöhung der Verwendungsbreite
- bis zur Deckung spezieller Personalbedarfe

²⁰ Die Abgrenzung der nachstehenden Kategorien ist nicht trennscharf. In vielen Projekten geht es neben der Vermittlung auch um die Bewältigung neuer Anforderungen.

3.4.1 Kooperationsprojekte

Als Kooperationsmaßnahmen werden Projekte zur Unterstützung von Reorganisationsmaßnahmen in Behörden bezeichnet, die maßgeblich durch die Zusammenarbeit mehrerer Behörden realisiert wurden.

Die Kooperationsprojekte werden im Folgenden in einem eigenen Abschnitt herausgestellt. Damit soll deutlich gemacht werden, welche Bedeutung das Zusammenspiel verschiedener Akteure in den Behörden und behördenübergreifend für die Belebung des Internen Arbeitsmarkts der FHH hat.

Bei den Kooperationsprojekten geht es darum, im Sinne der jeweiligen Zielerreichung, gemeinsam Verantwortung für das Vorhaben zu übernehmen. Die Federführung verbleibt dabei in der fachlich zuständigen Behörde. In der Regel ist bei den Kooperationsprojekten neben der federführenden Behörde das Personalamt beteiligt. Sofern Qualifizierungsbedarfe bestehen, berät und unterstützt die Zentrale Fortbildung die Maßnahmen. In verschiedenen Projekten ist darüber hinaus die Finanzbehörde beteiligt, z.B. in Fragen von Stellenregelungen.

(1) Personalamt: Fortbildungs-/Qualifizierungsmaßnahmen als Dienstleistung für Mobilitätsprogramme der Behörden und Ämter

1. Welcher Handlungsschwerpunkt wird mit der Maßnahme verfolgt?

Ziel: Erhöhung der Vermittlungschancen und der beruflichen Perspektive einzelner Personen oder spezifischer Zielgruppen.

Schwerpunkte waren

- die Vorbereitung und Begleitung von Veränderungsprozessen durch vorlaufende oder begleitende Fortbildungs-/ Qualifizierungsmaßnahmen;
- die Vorbereitung von Beschäftigten auf konkrete neue Aufgaben und Einsatzfelder.

Die Maßnahmen können aber auch auf eine einzelne Person oder aber auch auf eine spezifische Zielgruppe zugeschnitten sein.

2. Zielgruppe, Abläufe und Verfahren

Zielgruppe sind Beschäftigte, die von strukturellen Veränderungen betroffen sind oder sein werden sowie Beschäftigte, die beruflich mobil sein wollen.

PIA ermittelt in Beratungsgesprächen die Kompetenzen und beruflichen Zielsetzungen der Rat suchenden Beschäftigten und leitet daraus deren Fortbildungs-/Qualifizierungsbedarf ab. Neben dem Beratungsgespräch werden hierfür ggf. auch Tests eingesetzt.

Die Zentrale Fortbildung prüft bestehende Angebote (intern, extern) und entwickelt ggf. in Kooperation mit PIA und den beteiligten Beschäftigungsbehörden konkrete Angebote, führt diese Maßnahmen durch bzw. begleitet dezentrale Maßnahmen, letzteres um Standards für Qualifizierungsmaßnahmen zu entwickeln (bezüglich der Zielsetzung, der Inhalte und möglicher individueller Erfolgskontrollen).

Die Fortbildungen werden in modularisierter Form durchgeführt, bei der Lern- und Praxisphase stärker als bei klassischen Seminaren kombiniert werden. Dadurch wird eine nachlaufende Unterstützung der Teilnehmerinnen und Teilnehmer möglich, die den Transfer von erworbenem Wissen und neu entwickelten Kompetenzen in den Berufsalltag absichert. Gerade für die gezielte individuelle Förderung bei der Übernahme neuer bzw. veränderter Aufgaben durch individuelle oder strukturelle Mobilität wird modularen Fortbildungsreihen daher ein immer höherer Stellenwert zugemessen.

Zu den in 2004 durchgeführten bzw. begleiteten Maßnahmen im Einzelnen:

Einzelmaßnahmen

a) Teilnahme an einem schon vorhandenen internen oder externen Angebot (z.B. Bewerbungstraining, EDV-Kurs, Sprachkurs u.a., Potenzialanalyse).

Kennzahlen: 30 Veranstaltungen; 40 Teilnehmende; 116 Teilnehmertage

b) Call-Center-Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter / Kooperationspartner: Bezirksamt Wandsbek

In einer ersten Tranche wurden die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Telefonzentralen der Bezirke in einem 4-wöchigen genau definierten Qualifizierungsprogramm auf die Tätigkeit im Telefonischen HamburgService vorbereitet. Auch die neuen Führungskräfte wurden für ihre Führungsaufgaben qualifiziert. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden auch weiterhin mit berufsbegleitenden Maßnahmen unterstützt. In einer zweiten und dritten Tranche sind jetzt auch berufsfremde Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Teilnehmende der Qualifizierungsmaßnahme.

Kennzahlen: 20 Veranstaltungen; 34 Teilnehmende; 363 Teilnehmertage

c) Neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für die Bußgeldstelle des Einwohnerzentralamtes / Kooperationspartner: Bfl – Einwohnerzentralamt.

Über Mobilität gewonnene neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wurden in Abstimmung mit PIA und der künftigen Dienststelle im Rahmen einer modularen Qualifizierungsreihe gezielt auf ihre neue Tätigkeit vorbereitet.

d) Vorbereitung auf die Beschäftigung in Vorzimmern und Sekretariaten / Kooperationspartner: BBS

Über eine Qualifizierungsausschreibung gewonnene Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nahmen an einer 15-tägigen Qualifizierung teil, die innerhalb von 3 Monaten parallel zu ihrer eigentlichen Tätigkeit durchgeführt wurde. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer haben sich im Anschluss an diese Qualifizierung zum Teil eigeninitiativ, zum Teil über PIA um Stellen in den genannten Funktionen überwiegend erfolgreich beworben.

Kennzahlen: 10 Veranstaltungen; 8 Teilnehmende; 164 Teilnehmertage

Gleiches gilt für die gezielte individuelle Förderung bei der Übernahme neuer bzw. veränderter Aufgaben.

(2) BBS: Bausteinreihe für Schulsekretärinnen

1. Welcher Handlungsschwerpunkt wird mit der Maßnahme verfolgt?

Allgemeine Verwaltungstätigkeiten im mittleren Dienst werden häufig von Mitarbeiterinnen wahrgenommen. Dies trifft insbesondere für die Berufsgruppe der rd. 700 Schulsekretärinnen zu, die einen Frauenanteil von 96,6% aufweist. Als Beitrag zur Verbesserung der Mobilität hat die BBS 1995 eine Qualifizierungsmaßnahme gestartet, die mittlerweile fester Bestandteil des internen Fortbildungsprogramms ist. Die sog. Bausteinreihe für Schulsekretärinnen verfolgt mehrere Ziele. Die Teilnehmerinnen sind z.B. nach dem erfolgreichen Durchlauf für veränderte Aufgaben im Schulbüro und die Übernahme von (u.a. höherwertigen) Tätigkeiten in der Verwaltung qualifiziert.²¹ Gleichzeitig soll die Attraktivität dieses Berufes aufgewertet und den Beschäftigten neben einer größeren Arbeitszufriedenheit insbesondere eine persönliche Weiterentwicklung ermöglicht werden.

²¹ Die Qualifizierungsreihe verschafft keinen Anspruch auf eine Höhergruppierung und ist nicht gleich gesetzt mit der Ausbildung zur Verwaltungsfachangestellten.

2. Zielgruppe, Abläufe und Verfahren

Zielgruppe der Qualifizierungsreihe sind Schulsekretärinnen, die mindestens eine dreijährige Berufstätigkeit in einem Schulbüro nachweisen können. Eine Dienstvereinbarung regelt das Auswahlverfahren und legt auch einen Verteilungsschlüssel für die Schulformen fest.

Die Qualifizierungsmaßnahme besteht aus 6 zwei- bis viertägigen Einzelbausteinen, die über einen Zeitraum von zwei Jahren durchlaufen werden. Die Schulsekretärinnen bilden sich in einem Gesamtumfang von 19 Arbeitstagen (in Vollzeit) beispielsweise zu Themen fort wie Verwaltungs- und Haushaltsrecht, behördlichen Arbeitstechniken und Publikumsverkehr. Darüber hinaus müssen sie einen Nachweis über die Teilnahme an einer IuK-Schulung vorlegen. Wenn die Teilnehmerinnen bereit sind, ihre Leistungen mit der Teilnahme und dem Bestehen von Klausuren nachzuweisen, erhalten sie am Ende der Maßnahme ein hamburgweit anerkanntes Zertifikat. Schulsekretärinnen, die nicht an den freiwilligen Klausuren teilnehmen, erhalten eine Teilnahmebestätigung.²² Vor dem Start dieser internen Qualifizierung im Jahr 1995 hat die BBS das Konzept und die Rahmenbedingungen mit dem Personalamt abgestimmt. Die Durchführung und Fortschreibung der jährlich startenden Qualifizierungsreihe liegt in der Verantwortung der BBS.²³ Im Rahmen der Befragungen über Fortbildungsbedarfe plant die BBS in Zukunft auch explizit die Bedürfnisse von Schulsekretärinnen mit zu erheben. Langfristig gesehen sollen Schulsekretärinnen noch stärker darin unterstützt werden, die berufliche Neuorientierung, die ihnen die Qualifizierungsreihe bietet, auch tatsächlich zu nutzen.

Kennzahlen: 132 Teilnehmerinnen; nachweislich berufliche Weiterentwicklung der Teilnehmerinnen durch erfolgreichen Wechsel in höherwertige Tätigkeiten der allgemeinen Verwaltung.

(3) BBS: Qualifizierungsreihe für Reinigungskräfte für Tätigkeiten als 3. Kraft im Schulbüro

1. Welcher Handlungsschwerpunkt wird mit der Maßnahme verfolgt?

Auf Grund von Beschlüssen des Senats und der Bürgerschaft ist die BBS gehalten, die bisherige Eigenreinigung an den staatlichen Schulen zu Gunsten von Fremdvergabe abzubauen und gleichzeitig den Umfang der Reinigungen einzuschränken. Für den Großteil der noch rd. 329 (Stand: 12/2004) beschäftigten Reinigungskräfte müssen folglich Verwendungen in anderen Aufgabenfeldern der Verwaltung gefunden werden.

Angesichts des Personalbedarfs in den Schulbüros hat die BBS eine interne Teilzeit-Qualifizierung von Reinigungskräften zur Drittkraft im Schulbüro konzipiert und vom 01.03. - 18.06.2004 erfolgreich das erste Mal durchgeführt. Die Qualifizierungsreihe hat sich bewusst auf die Zielgruppe der Reinigungskräfte beschränkt, um Hemmschwellen der lernungewohnten Teilnehmerinnen abzubauen und besondere Lernbedarfe gezielt fördern zu können.²⁴ Um den erfolgreichen Abschluss zu fördern, wurde außerdem der Zugang zur Qualifizierung mit einem besonders hohen Maß an Unterstützung begleitet.²⁵ Neben der berufsgruppenspezifischen Qualifizierung wurde eine klare Perspektive über

²² Alle bisher 132 Absolventinnen haben erfolgreich die Bausteinreihe durchlaufen und das Zertifikat erhalten. Ein Beweis für die hohe Motivation dieser Berufsgruppe.

²³ Im Jahr 2002 hat die BBS die bis dahin gemachten Erfahrungen evaluiert und die Qualifizierungsreihe auch vor dem Hintergrund von Sparnotwendigkeiten modifiziert. Der Gesamtumfang wurde von 27 auf 19 Arbeitstage reduziert, Inhalte an aktuelle Entwicklungen angepasst.

²⁴ An heterogenen Kursen zur Qualifizierung für allgemeine Verwaltungstätigkeiten haben Reinigungskräfte nur in Ausnahmefällen erfolgreich teilgenommen.

²⁵ Die Teilnehmerinnen mussten wieder „Lernen lernen“. Das fiel vielen sehr schwer, so dass eine zusätzliche Sequenz zu dieser Thematik angeboten werden musste.

den späteren Einsatzort angeboten, um die Teilnehmerinnen zu hohen Leistungen motivieren: Nach einer dreijährigen Tätigkeit als zusätzliche Kraft im Schulbüro haben die Absolventinnen die Möglichkeit, an der BBS-Bausteinreihe für Schulsekretärinnen teilzunehmen. Außerdem besteht die Möglichkeit, sich auf Zweit- und Erstkraftstellen im Schulbüro zu bewerben.

2. Zielgruppe, Abläufe und Verfahren

Mit der Qualifizierungsmaßnahme sollte die Mobilität einer Berufsgruppe gefördert werden, für die auf den ersten Blick nur sehr eingeschränkt neue Einsatzmöglichkeiten in der Verwaltung zur Verfügung stehen. Für die Auswahl der Teilnehmerinnen ist entscheidend gewesen, dass sie entweder eine abgeschlossene Berufsausbildung vorweisen konnten oder an den Qualifizierungskursen des Personalamtes für allgemeine Verwaltungstätigkeiten teilgenommen haben oder sich für die Qualifizierungskurse an der Verwaltungsschule – Durchgang 2003/2004 – beworben hatten. Aktive Reinigungskräfte, die eine dieser drei genannten Voraussetzungen erfüllten, sind von der Behörde persönlich über die geplante Qualifizierungsreihe informiert und bei Interesse zu einem Beratungsgespräch eingeladen worden. 12 Teilnehmerinnen starteten in die Maßnahme.

Die Qualifizierungsreihe setzt sich insgesamt aus drei Modulen zusammen:

Modul 1: Verwaltungsabläufe und -techniken, Büroorganisation und Kundenkontakte

Umfang: 19 halbe Seminartage in sechs Wochen

Modul 2: IuK-Grundlagen, Einführung in Word

Umfang: sieben halbe Seminartage in drei Wochen

Modul 3: Praktikum im Schulbüro

Umfang: fünf Wochen

Die Lernerfolge des ersten und des zweiten Moduls sind mit Hilfe von Klausuren überprüft worden, die Leistung im Praktikum hat der Schulleiter schriftlich beurteilt. Wenn die Teilnehmerinnen alle Leistungsnachweise zu mind. 50% erfüllen, erhalten sie ein von allen hamburgischen Behörden anerkanntes Zertifikat über den erfolgreichen Abschluss ihrer Qualifizierung.

Die BBS hat die Organisation und Durchführung der Qualifizierung von Anfang an kontinuierlich mit dem Personalamt abgestimmt, aber die Federführung behalten. So konnte z.B. eine hamburgweite Anerkennung des Zertifikats erreicht werden. Die Finanzierung dieser Maßnahme erfolgte durch PIA.

Für den Frühherbst 2005 ist ein weiterer Qualifizierungskurs für die Zielgruppe in Planung.

Kennzahlen: Alle zwölf Teilnehmerinnen haben die Qualifizierungsreihe erfolgreich abgeschlossen und eine Stelle als zusätzliche Kraft im Schulbüro gefunden.

(4) Bfl: Privatisierung der Technischen Prüfstelle des Landesbetriebs Verkehr

1. Welcher Handlungsschwerpunkt wird mit der Maßnahme verfolgt?

Zum 01.01.2004 ist die staatliche Technische Prüfstelle Hamburg des Landesbetriebes Verkehr (LBV) auf die TÜV Hanse GmbH übertragen und 90% der Geschäftsanteile an die TÜV Verkehr und Fahrzeug GmbH, Unternehmensgruppe TÜV Süddeutschland verkauft worden (vgl. Bürgerschaftsdrucksache 17/3523 vom 21.10.2003).

2. Zielgruppe, Abläufe und Verfahren

Aufgrund des Betriebsübergangs waren insgesamt 111 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von struktureller Mobilität betroffen. Von den 111 Beschäftigten (darunter zwei Beamte), die zum 01.01.2004 zur TÜV Hanse GmbH hätten wechseln können, haben nur 18 Beschäftigte den Übergang zur TÜV Hanse GmbH nicht vollzogen. Innerhalb von nur wenigen Tagen mussten Bfl und LBV für zunächst 17 Beschäftigte, die bisher als Sachverständige, Prüfer oder Verwaltungsangestellte in der Technischen Prüfstelle tätig waren, Interimsverwendungen im Wege der Abordnungen schaffen. Diese Maßnahme

hatte wegen der damit verbundenen innerbetrieblichen Signalwirkung höchste Priorität. Im Ergebnis konnten für die Widersprechenden Interimsverwendungen innerhalb der Bfl im Wege der Abordnung realisiert werden. Allerdings konnten für die in hohen Vergütungsgruppen eingruppierten Spezialisten in technisch geprägten Berufen (Sachverständige und Prüfer) keine dauerhaften Verwendungen außerhalb der Bfl oder außerhalb der hamburgischen Verwaltung erreicht werden.

Dass nach einem Jahr gleichwohl 60% des Personals dauerhaft in anderen Bereichen eine neue Tätigkeit gefunden hat, wurde durch folgende Aktivitäten gefördert:

- a) Intensives Training und Qualifizierung der Beschäftigten, unterstützt durch PIA
- b) Genaue Kenntnis von Aufgaben und Stellen innerhalb des Betriebes/der eigenen Behörde mit der Möglichkeit der aktiven Vermittlung
- c) Intensive Kooperation der Personalentwicklung der Bfl mit den Ämtern und Fachbereichen.

Kennzahlen: Ende des Jahres 2004 sind sechs Personen dauerhaft im LBV untergebracht. Drei Personen haben feste Stellen in der Bfl gefunden. Eine Person konnte erfolgreich durch PIA in eine andere Behörde vermittelt werden. Ein Mitarbeiter ist ausgeschieden. Für zwei weitere Personen stehen die Aufgabenbereiche in der Bfl fest, allerdings sind Fragen der Finanzierung noch offen. Für fünf Personen wird weiter nach Anschlussverwendungen gesucht.

(5) Bezirksämter – Personalamt/PIA: Personelle Verstärkung der Wohngelddienststellen

1. Welcher Handlungsschwerpunkt wird mit der Maßnahme verfolgt?

Ziel war die kurzfristige Deckung eines Personalmehrbedarfs in den Wohngelddienststellen der Bezirke. Dort waren mit der Einführung des Grundsicherungsgesetzes (GSiG) zum 01.01.2003 Bestandsfälle drastisch angestiegen.

2. Zielgruppe, Abläufe und Verfahren

Zielgruppe waren Beschäftigte aus dem Internen Arbeitsmarkt, die kurzfristig als Einsatz in den Wohngelddienststellen zu rekrutieren waren. Neben den zwölf Beschäftigten, die aus ihren Behörden abgeordnet wurden, handelte es sich darüber hinaus um sechs Nachwuchskräfte. Die Abordnung war zunächst vom 31.05.2003 bis zum 31.12.2003 befristet und wurde dann für den größten Teil der abgeordneten Beschäftigten um sechs Monate verlängert. Im ersten Halbjahr 2004 wurde diese personelle Verstärkung bedarfsorientiert in zwei Bezirken fortgesetzt.

Kennzahlen: Die Bedarfe konnten in den Jahren 2003 und 2004 gedeckt werden.

(6) Finanzbehörde – Bezirksamt Wandsbek – Personalamt/PIA: Telefonischer Hamburg-Service

1. Welcher Handlungsschwerpunkt wird mit der Maßnahme verfolgt?

Mit der Senatsentscheidung vom Juli 2003 wurden die Finanzbehörde (federführend), die Bezirksverwaltungen und die Fachbehörden beauftragt, bis zum Herbst 2004 die erste Ausbaustufe eines Telefonischen HamburgService (im folgenden „Call-Center“ genannt) umzusetzen. PIA war in einem Teilprojekt mitverantwortlich für Personalgewinnung und Personalqualifizierung.

2. Zielgruppe, Abläufe und Verfahren

Zielgruppen waren Beschäftigte in den bisherigen Telefonzentralen der Bezirksämter sowie Beschäftigte des Internen Arbeitsmarktes.

Das Projekt hatte eine Laufzeit von September 2003 bis September 2004. Die Tätigkeit der Projektgruppe umfasste sämtliche Schritte der Personalrekrutierung (Ausschreibung, Entwicklung eines geeigneten Auswahlverfahrens, Auswahlgespräche). Diese waren abzustimmen sowie ein Qualifizierungskonzept bis zur Durchführungsreife zu entwickeln.

PIA war an allen Auswahlgesprächen beteiligt. Die Aufgabe bestand unter anderem darin, die Potentiale sowie den Bedarf an Fortbildung zu erkennen und notwendige Maßnahmen zu initiieren.

Aus 66 Bewerberinnen und Bewerbern wurden in dem Verfahren 26 geeignete Personen ausgewählt. Im Dezember wurden nach einer weiteren Ausschreibung bedarfsorientiert weitere sieben Beschäftigte für das Call-Center rekrutiert. Weitere werden 2005 folgen.

Es folgten umfangreiche Schulungen (siehe dazu oben unter der Maßnahme (1) Fortbildungs-/Qualifizierungsmaßnahme als Dienstleistung für PIA). Im Oktober 2004 wurde das Projekt offiziell abgeschlossen.

Kennzahlen: Rekrutierung von insgesamt 33 Personen

(7) BfI/Einwohner-Zentralamt – Personalamt/PIA: Gemeinsame Mobilitäts- und Qualifizierungsausschreibung der Behörde für Inneres

1. Welcher Handlungsschwerpunkt wird mit der Maßnahme verfolgt?

Im Mai 2004 wurde zwischen der Finanzbehörde, dem Personalamt / PIA und der Behörde für Inneres vereinbart, dass 13 ehemals durch Mehreinnahmen finanzierte Stellen im Einwohner-Zentralamt – Bußgeldstelle – im Rahmen einer Mobilitätsmaßnahme besetzt werden, damit das hohe Anzeigenaufkommen bewältigt werden kann.

2. Zielgruppe, Abläufe und Verfahren

Vorwiegend sollte Personal aus struktureller Mobilität rekrutiert werden. In zweiter Linie sollten Beschäftigte mit einem Mobilitätswunsch (individuelle Mobilität) berücksichtigt werden und in dritter Linie wandte sich die Ausschreibung an Nachwuchskräfte. Die ausgewählten Personen werden zunächst für sechs Monate unter Kostenübernahme der abgebenden Dienststelle mit dem Ziel der Versetzung zum Einwohner-Zentralamt abgeordnet. Das Einwohner-Zentralamt ist mit einer überdurchschnittlich hohen Fehlzeitenquote belastet und hat diverse Maßnahmen ergriffen, um diese mit Erfolg zu senken (minus 1,5 Prozentpunkte seit 2002). Um die Quote in den ohnehin belasteten Bereichen nicht wieder steigen zu lassen, kamen daher für die Mobilitätsmaßnahme Personen, deren Fehlzeiten bei deutlich mehr als 20 Tagen pro Jahr liegen, nicht in Frage.

Kennzahlen: Von den 13 Stellen konnten bisher zehn – überwiegend durch Auswahlverfahren – besetzt werden, davon vier mit Personen aus struktureller Mobilität.

(8) Bezirksämter – BWA – Personalamt/PIA: Umsetzung des SGB II in Hamburg („Hartz IV“)

1. Welcher Handlungsschwerpunkt wird mit der Maßnahme verfolgt?

Schwerpunkt des Projektes ist die Personalrekrutierung für die Arbeitsgemeinschaft (ARGE), die ab dem 01.01.2005 gem. SGB II die künftigen Empfänger des Arbeitslosengeldes II betreut. Basis waren die bezirklichen Grundsicherungs-Dienststellen (GS-Dienststellen), d.h. die ehemaligen Sozialämter.

2. Zielgruppe, Abläufe und Verfahren

Zielgruppe waren zunächst die Beschäftigten der GS-Dienststellen, später der gesamte interne Arbeitsmarkt.

Aus dem internen Arbeitsmarkt sind kurzfristig 57 Personen für vorbereitende Unterstützungstätigkeiten (VergGr. VIII / VII) in den GS-Dienststellen rekrutiert worden. Um die kurzfristige personelle Verstärkung in dieser Größenordnung zu ermöglichen, wurde auf politischer Entscheidungsebene die erforderliche Weichenstellung durch eine Solidaraktion geschaffen.

Mit Unterstützung des Personalamtes wurde unabhängig von der Zuweisung von Beschäftigten in einem Beschäftigtenvolumen von 485 Vollzeitkräften ein umfängliches Personalauswahlverfahren in Form eines Auswahl-AC der federführenden BWA für 13 Standortleitungen (13 x A13 / III) und 34 Teamleitungen (A12 / IVa) durchgeführt. Die Auswahlverfahren wurden im November 2004 fristgerecht abgeschlossen.

Des Weiteren bestand ein zusätzlicher Personalbedarf für Sachbearbeitungsfunktionen in einem Gesamtumfang von 100 Vollkräften, der aus dem internen Arbeitsmarkt der FHH zu rekrutieren war. Aus diesem Verfahren sind 68 Personen als "geeignet" hervorgegangen und zwischenzeitlich zur ARGE zugewiesen. Weitere Auswahlverfahren für zusätzliche 120 Bewerberinnen und Bewerber sind in einer zweiten Tranche Ende Februar 2005 abgeschlossen worden.

Kennzahlen: Unterschiedliche Auswahlverfahren, die mit der Rekrutierung von insgesamt 172 Personen abgeschlossen wurden.

3.4.2 Behördenspezifische Projekte

Die behördenspezifischen Projekte unterscheiden sich von den Kooperationsprojekten dadurch, dass im Wesentlichen eine Behörde in der konzeptionellen und in der Durchführungsverantwortung tätig ist. Hierunter fallen z.B. Projekte von Behörden mit eigenen großen geschlossenen Personalkörpern. Darüber hinaus finden sich hier Projekte des Personalamtes, die zwar behördenübergreifend wirken, aber federführend aus der Fachaufgabe des Personalamtes heraus entwickelt und durchgeführt werden.

(1) Bfl: Mobilitätsförderung und Personalbörse der Bfl

1. Welcher Handlungsschwerpunkt wird mit der Maßnahme verfolgt?

Die Personalbörse der Bfl, die 1996 eingerichtet wurde, hatte ursprünglich das Ziel, die Ämter bei der Unterbringung von Personen, die von Konsolidierungsmaßnahmen betroffen waren oder die Personen, die individuelle Mobilität wünschten, zu unterstützen. Im Laufe der Jahre hat sich die Personalbörse verstärkt zu einem Instrument der Förderung der individuellen Mobilität entwickelt.

2. Zielgruppe, Abläufe und Verfahren

Zielgruppe waren alle Beschäftigten der Bfl. Sie konnten sich mit ihrem Wunsch nach einem Arbeitsplatzwechsel an die Börse wenden. Für sie wurde auf freie Stellen zurückgegriffen, die nicht der Ausschreibungspflicht unterlagen, aber der Börse gemeldet werden mussten. Auch Tauschmöglichkeiten wurden geprüft. Weil durch die derzeitigen Rahmenbedingungen (Ausschreibungspflicht, Gründung von PIA etc.) das in der „Dienstvereinbarung zur Personalbörse in der Bfl“ festgeschriebene Verfahren überholt ist, hat die Dienststelle die Dienstvereinbarung mit Wirkung zum 30.04.2005 gekündigt. Die Förderung der Mobilität bleibt aber weiterhin ein wichtiges Thema der Bfl:

Folgende Maßnahmen zur Mobilitätsförderung sind in der Bfl implementiert.

- Auf regelmäßigen Treffen der Verwaltungsleitungen der Ämter werden im Rahmen von Tausch oder Abordnungen Verwendungsalternativen für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Mobilitätsnotwendigkeit gesucht.
- Die Personalentwicklung – A 13/PE – unterstützt Mobilitätswillige durch Beratungen und gezielte, intensive Einzel-Coachings, damit sie beruflichen Herausforderungen und Veränderungen erfolgreich begegnen können. Ebenso werden Seminare zum Bewerbungstraining angeboten.
- Das „Förderkonzept der Bfl“ wird genutzt, um Personen in eine adäquate Beschäftigung zu bringen bzw. sie für eine angemessene Beschäftigung zu befähigen. Im Rahmen des Förderkonzeptes wird der (Re-)Integrationsprozess von Beschäftigten, die sich in einer schwierigen beruflichen Situation befinden, unterstützt.

(2) **BBS: Angebote des Landesinstituts für Lehrerbildung und Schulentwicklung an weibliche Lehrkräfte zur Vorbereitung und Unterstützung eines Wechsels in Funktionsstellen/Übernahme von Aufgaben der Schulleitung**

1. Welcher Handlungsschwerpunkt wird mit der Maßnahme verfolgt?

Die sehr spezifische Ausbildung und die beruflichen Einsatzmöglichkeiten von Lehrerinnen und Lehrern haben zur Folge, dass Mobilität in erster Linie horizontal ausgerichtet ist. Ferner findet sie fast ausschließlich innerhalb der Behörde und so gut wie gar nicht interbehördlich statt. Während 1995 der Frauenanteil an Führungspositionen in Schulen noch bei 34,31% liegt, sind diese im Jahr 2004 zu 41,66% mit Frauen besetzt. Dieser Anstieg um 7,35% relativiert sich vor dem Hintergrund, dass sich der Frauenanteil an allen beschäftigten Lehrkräften in diesem Zeitraum ebenfalls um 3,73 erhöht hat. So betrachtet ist der Anteil von weiblichen Führungskräften in Schulen real um 3,62% angestiegen. Ein Blick auf die Funktionen, die Frauen in Schulen einnehmen, zeigt, dass sie deutlich häufiger als Stellvertreterinnen oder Funktionsträgerinnen fungieren statt als Schulleiterinnen.

Das Landesinstitut für Schulentwicklung und Lehrerbildung (LI) hat diese Problematik erkannt und sein bewährtes Weiterbildungsprogramm für Führungskräfte und den Führungskräftenachwuchs (u.a. Seminare zur Förderung von Führungskompetenzen, Bewerbungstrainings, Praktika in der Wirtschaft, Entwicklungs-AC, Beratungsangebote für Lehrerinnen) um den Aspekt erweitert, verstärkt Frauen zur Übernahme von Leitungsaufgaben zu motivieren. Der Frauenanteil an allen Anmeldungen des LI zu den Fort- und Weiterbildungsangeboten im Bereich der Führungslehre im Jahr 2004 betrug insgesamt 53%, damit kann mangelndes Interesse von Frauen an Führungsfortbildung nicht unterstellt werden. Gleichwohl kann festgestellt werden, dass die spezifische Ansprache von Frauen mit Angeboten, die schon im Titel sich speziell an Frauen richten, nicht den erhofften Zuspruch finden. Mentoring- und Coaching-Angebote, die das LI auch jetzt schon anbietet, sollen von Frauen in Zukunft stärker genutzt werden. Es ist zu prüfen, ob die zurzeit allein für den Verwaltungsbereich initiierte Teilzeitbörse auch auf das pädagogische Personal übertragen werden kann. Auch in Zukunft werden die BBS und das LI im Bereich der Fortbildungsplanung für Führungskräfte an Schulen eng zusammen arbeiten, um gemischte Seminare mit möglichst vielen Gender-Aspekten anzureichern, die Frauen motivieren, Leitungsaufgaben zu übernehmen.

2. Zielgruppe, Abläufe, Verfahren

Das Seminarangebot des LI zur Förderung von schulischem Führungsnachwuchs richtet sich auch und vor allem an alle interessierten Lehrerinnen, die ihre Führungspotenziale feststellen bzw. überprüfen wollen und Informationen/Fachkenntnisse für ihre Karriereplanung benötigen. Neben der regulären Führungskräftefortbildung und Seminaren für den Führungsnachwuchs hat das LI im Jahr 2004 folgende spezifisch an Frauen gerichtete Seminare angeboten:

- Klärungsseminare: in der Regel offen für beide Geschlechter, aber auch ein Seminar speziell für Frauen
- Seminare „Führungskompetenzen fördern“, davon eines für Frauen
- Bewerbungstrainings, eines speziell für Frauen

(3) BWG: Projekt Jobbörse

1. Welcher Handlungsschwerpunkt wird mit der Maßnahme verfolgt?

Als zentraler Baustein der Personalentwicklung und -planung wurde die freiwillige Mobilitätsförderung als Maßnahme zur Steuerung von behördeninternen Veränderungsprozesse eingesetzt, da die Entscheidung über das Zustandekommen von konkreten personellen Maßnahmen (Abordnung, Umsetzung, Versetzung, Qualifizierung) in der behördeninternen Verantwortung liegt.

Die Jobbörse hat eine zielgerichtete Servicefunktion für die in der Dienstvereinbarung der ehemals BWF beteiligten Dienststellen der Hochschulen, Einrichtungen und des Hochschulamtes (zehn Dienststellen und zehn Personalräte). Der erfolgreiche Abschluss der Modellversuchsphase bewirkte die Weiterführung der Jobbörse als gut angenommene Serviceeinheit in Form eines Projektes behördenintern und überbehördlich.

Ziel ist, behördliche und überbehördliche Mobilitätspfade zu eröffnen, um die Mobilität zu steigern und die Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu unterstützen und zu entwickeln. Die Maßnahme soll die Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter steigern. (→ Rotationsmodell)

2. Zielgruppe, Abläufe und Verfahren

Zielgruppe sind Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der BWG

Zu den Aufgaben gehört

- Vermittlung gleichwertiger Arbeitsplätze im Gesamtbereich der ehemaligen BWF / BWG -H-
- Information und Beratung der Beschäftigten,
- Förderung und Unterstützung von Eigeninitiativen,
- Ermittlung und Vermittlung von Qualifizierungsangeboten (Fortbildung, qualifizierende Abordnungen, Hospitationen, Rotation),
- Unterstützung bei der Realisierung von veränderten Arbeitszeiten (Teilzeitarbeit),
- Hilfen für Rückkehrende aus Beurlaubungen und Projekten,
- Unterstützung der Dienststellen bei Stellenbesetzungen.

(4) BWG: Rotationsmodell für die Eingangämter des gehobenen Dienstes

1. Welcher Handlungsschwerpunkt wird mit der Maßnahme verfolgt?

Ziele sind die Förderung von kontinuierlichem Lernen sowie Erhalt der Innovationsfähigkeit und -bereitschaft, Förderung der Personal- und Organisationsentwicklung.

Das Rotationsmodell setzt für das Hochschulamt einen weiteren Akzent der Mobilitätsförderung, es ist ein Instrument gezielter Personalentwicklung:

Es geht dabei um

- Qualifikation durch breite praktische Erfahrungen
- Erhöhung der Verwendungsbreite
- Steigerung der Motivation durch unterschiedliche Erfahrungen
- Förderung von neuen Ideen und Innovationsfähigkeit

Grundlage ist eine Dienstvereinbarung zwischen der Dienststelle Hochschulamt und dem Personalrat des Hochschulamtes.

2. Zielgruppe, Abläufe und Verfahren

Für Nachwuchskräfte im Hochschulamt ist die Teilnahme an dem Modell für diejenigen verpflichtend, die nach dem Studium an der FHÖV übernommen werden. Beamtinnen und Beamte, die das Rotationsmodell durchlaufen haben, werden bei gleicher Eignung, Befähigung und fachlicher Leistung bei Stellenbesetzungen bevorzugt berücksichtigt.

Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer an dem Modell durchlaufen regelmäßig drei Aufgabenbereiche, davon zwei mit Querschnittsaufgaben.

Der Verbleib in den jeweiligen Aufgabenbereichen ist auf zwei Jahre angelegt. Um ein stärkeres Denken und Handeln in überbehördlichen Zusammenhängen zu erreichen, soll möglichst ein Aufgabenbereich außerhalb des Hochschulamtes wahrgenommen werden.

Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer am Rotationsmodell nehmen zugleich an einer Fortbildung für den Führungsnachwuchs teil.

(5) Universität Hamburg: Projekt Hospitationen

1. Welcher Handlungsschwerpunkt wird mit der Maßnahme verfolgt?

Im Rahmen des 2004 initiierten Projektes „Hospitationen“ wird Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die Möglichkeit eröffnet, das eigene Arbeitsfeld mit seinen verschiedenen Aspekten und Anforderungen im gesamtuniversitären Kontext zu betrachten.

Ziel der Hospitationen ist in erster Linie die Förderung des wechselseitigen Verständnisses für Vorgaben und Arbeitsweisen der einzelnen Einrichtungen sowie Erweiterung der fachspezifischen Kenntnisse, um daraus resultierend eine nachhaltige Verbesserung der Zusammenarbeit zu erreichen.

2. Zielgruppe, Abläufe und Verfahren

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Geschäftszimmer von Instituten/Seminaren erhalten durch die Hospitationen Einblicke in den Aufgabenkatalog der Fachbereichsverwaltungen; Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Fachbereichsverwaltungen wiederum hospitieren in aufgabenverwandten Arbeitsbereichen der Präsidialverwaltung; der zeitliche Umfang liegt zwischen einem Tag und einer Woche. Im Rahmen einer Pilotphase haben sich drei (von 18) Fachbereiche mit den ihnen angeschlossenen Instituten/Seminaren bzw. Arbeitsbereichen an dem Projekt beteiligt. Die Resonanz war überaus positiv; das Evaluationsverfahren ist in Kürze abgeschlossen. Die Möglichkeit der Hospitation soll künftig den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern aller Fachbereiche (demnächst Fakultäten) und deren Einrichtungen eröffnet werden; ebenso sollen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Präsidialverwaltung in diesen Bereichen hospitieren können.

(6) BSU: Einjährige Qualifizierungskure für Nachwuchskräfte, besonders aus dem technischen Dienst

1. Welcher Handlungsschwerpunkt wird mit der Maßnahme verfolgt?

Die BSU ist eine technische Behörde. Mit den Qualifizierungskursen ergreift die BSU die Initiative, das eigene Personal hinsichtlich der erwarteten Anforderungen fortzubilden. Berücksichtigt wird dabei zum einen, dass das technisch ausgebildete Personal geringere Möglichkeiten hat, innerhalb des gesamtstädtischen internen Arbeitsmarktes Mobilität zu zeigen. Zum anderen bedingt die hohe Altersfluktuation in der BSU u.a. einen verstärkten Bedarf an neuen Führungskräften.

Die Ziele der Kurse sind:

- die Motivation zu fördern (dies auch bei den nicht Teilnehmenden, da die Beschäftigten die Teilnahme als wichtig für weitere Karriereschritte ansehen),
- die Verwendungsbreite der Kursteilnehmer/innen zu optimieren und damit ihre Mobilität zu fördern,
- die künftigen Führungskräfte besser in die Lage zu versetzen, ihre Führungsverantwortung wahrzunehmen.

2. Zielgruppe, Abläufe und Verfahren

Seit dem Jahr 2001 führt die BSU, damalige Baubehörde, einjährige Qualifizierungskurse für Nachwuchs-Führungskräfte durch. Ausgewählt werden dafür Beschäftigte, denen ihre Amtsleitungen ein hohes Potential bescheinigen. Je zwei Lehrgänge mit Teilnehmer/innen des höheren und des gehobenen – überwiegend technischen – Dienstes wurden bereits durchgeführt; ein weiterer Kurs für Beschäftigte des gehobenen Dienstes wird bei entsprechenden Bedarfen eingerichtet

(7) BSU: Sachgebiet „Interner Arbeitsmarkt, Mobilität“

Die BSU hat zum 01.01.2005 ein Sachgebiet „Interner Arbeitsmarkt, Mobilität“ eingerichtet.

1. Welcher Handlungsschwerpunkt wird mit der Maßnahme verfolgt?

Die BSU hat sich innerhalb der letzten drei Jahre dreimal neu organisiert, teils aufgrund neuer Behördenzuschnitte (BB und STEB, Gesundheit und Umwelt, BBV und Umwelt), teils aufgrund interner Vorgaben. Seit 2004 sind die staatlichen Hochbaudienststellen zusammengefasst und der BSU zu-geordnet worden mit dem Ziel, die Hochbaudienststellen langfristig weitgehend aufzulösen. Mit der anstehenden Verwaltungsreform/Entflechtung werden für die BSU weitere einschneidende Veränderungen erwartet. Hinzu kommt ein dramatischer altersbedingter Personalwechsel bis 2010, besonders auch in Führungspositionen.

Dies alles muss vor dem Hintergrund des angespannten Personalbudgets und der Beschränkung auf den internen Arbeitsmarkt mit den besonderen Regularien umgesetzt werden. Erschwerend kommt noch hinzu, dass der „Markt“ für technisches Personal (z.B. Architekten) schmal ist.

Von den Beschäftigten wird als Folge eine höhere Flexibilität und Employabilität erwartet. Die Beschäftigten können den Gegebenheiten nicht ausweichen, viele reagieren verstört auf diese Situation.

Ziele, die mit der Einrichtung verfolgt werden:

- Maßnahmen zu entwickeln und umzusetzen, die die Mobilitätsbereitschaft der Beschäftigten fördern und das Bewusstsein wecken sollen, dass die Veränderung im Berufsleben – auch im öffentlichen Dienst – ein normaler Bestandteil des Berufsalltags ist und als Chance angesehen werden sollte,
- die Möglichkeiten der Beschäftigten für einen Aufgabenwechsel innerhalb der BSU zu verbessern,
- Verfahren zu entwickeln, die eine regelhafte Mobilität implementieren.

(8) BSU: Teilnahme an „Twinning-Projekten“

1. Welcher Handlungsschwerpunkt wird mit der Maßnahme verfolgt?

Die Europäische Union fördert die Bereitstellung von Fachwissen für die mittel- und osteuropäischen Länder, die Anwärter auf den Beitritt zur europäischen Union sind. Dieser Förderung dienen die Twinning-Projekte, die Partnerschaften zwischen den Verwaltungseinrichtungen der Mitgliedstaaten der Union einerseits und der beitragswilligen Länder andererseits aufbauen und festigen sollen. Der Senat fördert das EU-Engagement der hamburgischen Staatsbediensteten und entsendet Fachleute.

Die BSU (vormals Umweltbehörde) nimmt seit ca. zwei Jahren an Twinning-Projekten teil und hat sowohl Langzeitexperten (ein bis drei Jahre) als auch Kurzzeitexperten (20 - 80 Tage pro Jahr) entsandt.

Aus dem Bereich Umwelt wurden bereits zwei Langzeitexperten (je eine Mitarbeiterin und ein Mitarbeiter) und elf Kurzzeitexperten (vier Mitarbeiterinnen, sechs Mitarbeiter) in Twinning-Projekte entsandt. Ziele sind

- Förderung der Kompetenz der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
- Personalkostensparnis für die Dauer der Entsendung der Langzeitexperten
- Schaffung von Mobilitätsmöglichkeiten

2. Zielgruppe, Abläufe und Verfahren

Beschäftigte des gehobenen und höheren Dienstes

Bisher zeigt sich, dass die beteiligten Mitarbeiter hoch motiviert sind. Sie zeigen sich mobil, engagieren sich übernational in ihrem Fachgebiet und erweitern ihren beruflichen Erfahrungshorizont.

Für die Dienststelle ergibt sich bei den längerfristigen Entsendungen darüber hinaus eine gute Möglichkeit, interne Mobilitätszüge zu realisieren.

(9) Finanzbehörde-Steuerverwaltung: Werdegangmodell für den gehobenen Dienst in der hamburgischen Steuerverwaltung PROWEGE

1. Welcher Handlungsschwerpunkt wird mit der Maßnahme verfolgt?

Das Werdegangmodell PROWEGE ist als ganzheitliches Personalentwicklungskonzept darauf ausgerichtet, eine möglichst breite Qualifizierung der Beschäftigten in der Berufspraxis zu erreichen. Es fördert die Flexibilität und die berufliche Mobilität der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Es schafft Transparenz über mögliche Entwicklungsperspektiven und Verbindlichkeit dieser Grundsätze für alle Beschäftigten einer Laufbahn. Idealerweise soll nicht nur die Aufgabenerfüllung in der Steuerverwaltung als Ganzes verbessert werden, sondern auch die persönliche Zufriedenheit des Einzelnen gesteigert werden.

2. Zielgruppe, Abläufe und Verfahren

PROWEGE betrifft nur die Laufbahn des gehobenen Dienstes in den Besoldungsgruppen A9 bis A11.

Zur Entwicklung des Modells wurden zunächst sämtliche Arbeitsplätze quantitativ und inhaltlich betrachtet. Es ergaben sich folgende drei Haupttätigkeitsgruppen:

27% Sachbearbeitungstätigkeit in der Veranlagung der einzelnen Steuerarten

28% Sachbearbeitungstätigkeit in Spezialdienststellen

45% Tätigkeiten in Außendienstbereichen

Darüber hinaus wurden für nahezu alle diese Arbeitsplätze des gehobenen Dienstes abgestimmte Tätigkeitsbeschreibungen und Anforderungsprofile entwickelt.

Basierend auf der o.g. Einteilung wurde das Werdegangmodell wie folgt entwickelt:

Der **Ersteinsatz** nach Ablegen der Laufbahnprüfung erfolgt im Arbeitsbereich der Veranlagung eines anderen Finanzamts als dem Ausbildungsfinanzamt und dauert ca. drei Jahre.

Der **Zweiteinsatz** erfolgt in einem Spezialbereich. Hierfür ist ein Finanzamtswechsel zwingend erforderlich. Die Dauer des Zweiteinsatzes beträgt ca. drei bis fünf Jahre.

Nach dem Zweiteinsatz im Spezialbereich ist erneut der Arbeitsplatz zu wechseln. Der **Dritteinsatz** kann auf jedem Arbeitsplatz des Innen- und Außendienstes erfolgen. Ein Wechsel des Finanzamtes ist möglich, aber nicht vorgeschrieben. Die weitere Entwicklung hängt dann von den Potentialaussagen in den Regelbeurteilungen bzw. dem Ausgang von Ausschreibungsverfahren ab. Das Werdegangsmodell des gehobenen Dienstes der Steuerverwaltung knüpft an eine steuerfachliche Ausbildung an und sieht insoweit keine Schnittstellen zu anderen Behörden vor.

Die Akzeptanz der Maßnahme ist bei den Laufbahneinsteigern erfreulich hoch, da hierin eine verlässliche Grundlage für die Karriereplanung liegt und die Bereitschaft zur Veränderung in dieser Zielgruppe naturgemäß noch sehr groß ist. Aber auch die nur mittelbar betroffenen Kolleginnen und Kollegen haben die Maßnahme weit überwiegend akzeptiert, sodass die Einführung eines Werdegangsmodells für die Laufbahn als insgesamt erfolgreich eingeführtes Personalentwicklungsinstrument betrachtet werden kann.

PROWEGE wird seit Oktober 2001 praktisch angewandt und hat systembedingt seitdem eine große Zahl von Umsetzungen ausgelöst. Hierbei wird im besonderen Maße darauf geachtet, dass die Arbeitsplatzwechsel sowohl für die Betroffenen eignungsfördernd durchgeführt werden, als auch ein Know-How-Verlust in den einzelnen Dienststellen vermieden wird.

(10) Personalamt: Mobilitätsveranstaltungen „Moves“

1. Welcher Handlungsschwerpunkt wird mit der Maßnahme verfolgt?

In den Jahren 2003 und 2004 sind insgesamt drei Mobilitätsveranstaltungen (sog. „Moves“) durchgeführt worden, um die Mobilität der Bediensteten des höheren allgemeinen Verwaltungsdienstes und entsprechender Angestellter gezielt zu fördern.

„Moves“ sind vom Personalamt organisierte Zusammenkünfte von Beschäftigten mit ähnlichen Qualifikationshintergründen, in der Regel in den ersten beiden Eingangsstufen einer Laufbahn. Mit den „Moves“ verfolgt das Personalamt das Ziel, Transparenz über mögliche alternative Stellen herzustellen und mögliche Stellentausche vorzubereiten.

2. Zielgruppe, Abläufe und Verfahren

Zielgruppe der bisher durchgeführten Moves waren die Beschäftigten in den Eingangsstufen des höheren allgemeinen Verwaltungsdienstes (A13/14 Ebene), bzw. aus vergleichbaren Angestelltengruppen.

Die hier in Rede stehende Zielgruppe ist über die Personalabteilungen und über die für die Personalentwicklung in den Behörden und Ämtern Zuständigen zu den jeweiligen Veranstaltungen in das Personalamt eingeladen worden. Im Vorfeld der Veranstaltung wurde den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die Interesse an der Veranstaltung bekundeten, ein Fragbogen übersandt, in dem insbesondere die jetzigen Aufgabengebiete beschrieben und Wünsche für spätere Tätigkeitsfelder artikuliert werden sollten.

In den Veranstaltungen selbst stellten die Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern den anderen Teilnehmerinnen und Teilnehmern nochmals ihr Aufgabengebiet vor. Nach diesen Vorstellungsrunden wurde den Teilnehmerinnen und Teilnehmern die Möglichkeit eröffnet, sich untereinander auszutauschen. Das Ziel dieses Austausches bestand insbesondere darin, bilaterale Austausche zu fördern. Das Personalamt hatte aber von Anfang an auch deutlich zum Ausdruck gebracht, dass es Ringtausch oder Einzelmaßnahmen ebenfalls unterstützen würde. An den Mobilitätsveranstaltungen haben ca. 40 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter teilgenommen.

Bisher konnte ein Viertel der Teilnehmerinnen und Teilnehmer durch Tausche oder Ansprache auf freie oder frei werdende Stellen „mobilisiert“ werden.

Gewünscht ist, diese Veranstaltungen auf andere Zielgruppen auszudehnen, z.B. auf Beschäftigte des gehobenen allgemeinen Verwaltungsdienstes, die A15-Ebene des allgemeinen Verwaltungsdienstes und den höheren technischen Dienst. Soweit die Kapazitäten dies erlauben, wird das Personalamt in Einzelfällen diese Zielgruppen in die Mobilitätsmaßnahmen einzubeziehen.

(11) FIT – Führen im Tandem – Die Teilzeitbörse des Personalamtes

1. Welcher Handlungsschwerpunkt wird mit der Maßnahme verfolgt?

Für viele Beschäftigte ist eine ausgewogene Work-Life-Balance zunehmend wichtig. Sie möchten berufliche und private Lebensziele miteinander in Einklang bringen. Zugleich möchten sie aber auch ihre Karriereziele weiter verfolgen. Nach traditionellen Karrieremustern ist ein beruflicher Aufstieg jedoch nur in Vollzeit zu erreichen. Dies gilt in besonderem Maße für Führungspositionen.

Um Teilzeitbeschäftigten den beruflichen Aufstieg in Vorgesetztenfunktionen zu erleichtern, hat das Personalamt eine Teilzeitbörse eingerichtet. Ziel dieser Börse ist es, das Führen in Teilzeit, die Wahrnehmung einer Führungsfunktion als Tandem, zu ermöglichen.

Die Vorteile, die das Modell Führen im Tandem für die Beschäftigten hat, liegen auf der Hand: Sie können ihr persönliches Lebensmodell verwirklichen, haben eine größere Zeitsouveränität, können ihre Führungsfunktion mit außerberuflichen Aufgaben und Interessen verbinden. Führen im Tandem bringt jedoch auch positive Effekte für den Arbeitgeber mit sich. Eine hohe Arbeitsmotivation und -zufriedenheit, eine Verbreiterung des fachlichen und kreativen Potenzials sind nur einige Beispiele dafür.

2. Zielgruppe, Abläufe und Verfahren

Die Teilzeitbörse unterstützt

- Teilzeitbeschäftigte, die sich auf Leitungspositionen bewerben wollen, sowie
- vollzeitbeschäftigte Führungskräfte, die ihre Arbeitszeit reduzieren möchten, darin, Partnerinnen, Partner für gemeinsame Bewerbungen bzw. Arbeitszeitreduzierung zu finden.

Zielgruppe der Teilzeitbörse sind Beamtinnen, Beamte und Angestellte des höheren allgemeinen Verwaltungsdienstes, die potenzielle Führungskräfte sind bzw. Führungsverantwortung haben (A14/BAT Ib bis A16/BAT I).

Das Personalamt hat Anfang 2004 eine erste Veranstaltung zur Teilzeitbörse durchgeführt. Interessierte Kolleginnen und Kollegen haben dort mögliche Partnerinnen und Partner für gemeinsame Bewerbungen kennen gelernt. Mit einem gezielten Fortbildungsangebot sind diese Beschäftigten darin unterstützt worden, sich auf gemeinsame Bewerbungen vorzubereiten.

Parallel dazu hat das Personalamt die Behörden gebeten, Leitungspositionen verstärkt auf Teilbarkeit zu überprüfen und in den Stellenausschreibungen Teilzeitbeschäftigte zu motivieren sich zu bewerben.

Aus dem Kreis der Teilnehmerinnen und Teilnehmer der ersten Veranstaltung heraus hat sich ein Teilzeit-Netzwerk gebildet, das sich in Eigenregie regelmäßig alle sechs Wochen trifft. Neben der gegenseitigen Information und der Vorbereitung auf gemeinsame Bewerbungen ist auch der Stellentausch zwischen Teilzeitkräften Thema der Gruppe. Das Netzwerk wächst und ist auch weiterhin offen für neue Kolleginnen und Kollegen.

Insgesamt gesehen ist die Zielgruppe für eine Teilzeitbörse im höheren allgemeinen Verwaltungsdienst jedoch relativ begrenzt. Dies erschwert die Bildung von Tandems für gemeinsame Bewerbungen. In einem weiteren Schritt wird das Personalamt die Teilzeitbörse daher auf den gehobenen allgemeinen Verwaltungsdienst ausweiten. Die Zielgruppe ist in dieser Laufbahngruppe weitaus größer als im höheren Dienst. Es ist daher zu erwarten, dass der „Pool“ an Teilzeitkräften hier umfangreicher sein wird. Damit erhöht sich die Chance, Partnerinnen, Partner für gemeinsame Bewerbungen auf Führungspositionen bzw. für eine Arbeitszeitreduzierung zu finden.

(12) Personalamt – Qualifizierungskurse zur Förderung der beruflichen Mobilität

1. Welcher Handlungsschwerpunkt wird mit der Maßnahme verfolgt?

Das Personalamt bietet einmal jährlich Qualifizierungskurse zur (allgemeinen) beruflichen Mobilitätsförderung für allgemeine Verwaltungstätigkeiten an.

Diese Kurse werden an der Verwaltungsschule in zwischenzeitlich zwei unterschiedlichen Formen durchgeführt, zum einen berufsbegleitend (ein Unterrichtstag pro Woche über einen Zeitraum von elf Monaten), zum anderen als geschlossener Block von acht Unterrichtswochen.

Grundlage ist die Vereinbarung nach §94 HmbPersVG, „Qualifizierung zur beruflichen Mobilitätsförderung für allgemeine Verwaltungstätigkeiten“ aus dem Jahr 1992.

Ziele sind

- Erleichterung von Personalumsetzungen und Bewerbungen, die durch Rationalisierungsmaßnahmen oder andere organisatorische Maßnahmen notwendig werden.
- Förderung der Einarbeitung von Beschäftigten auf Arbeitsplätzen der allgemeinen Verwaltung.

2. Zielgruppe, Abläufe und Verfahren

Zielgruppe sind Beschäftigte der mittleren Qualifikationsebene,

- die über keine oder eine nicht abgeschlossene Verwaltungsausbildung verfügen,
- deren bisherige spezielle Aufgabe nicht zu Kenntnissen nach dem Berufsbild „Verwaltungsfachangestellte“ geführt hat,
- die den besonderen gesundheitlichen Belastungen ihrer bisherigen Tätigkeit nicht mehr gewachsen sind,
- die innerhalb der Verwaltung eigeninitiativ den Arbeitsplatz wechseln und dafür ihr Wissen erweitern möchten.

Das Personalamt bietet den Dienststellen bzw. den Teilnehmerinnen und Teilnehmern über eine Ausschreibung einmal jährlich den berufsbegleitenden Qualifizierungskurs sowie ein- bis zweimal jährlich den Kompaktkurs an.

Bei den berufsbegleitenden Qualifizierungskursen wird in 246 Unterrichtsstunden das für eine Tätigkeit im Funktionsbereich des mittleren allgemeinen Verwaltungsdienstes mindestens erforderliche Grundwissen vermittelt.

Der Qualifizierungskurs schließt mit Teilnahmebescheinigung ohne Leistungsprüfung ab.

Bei den Kompaktkursen wird in 240 Unterrichtsstunden über zwei Monate der gleiche Stoff vermittelt. Der Kompaktkurs schließt mit Leistungsprüfungen und Teilnahmebescheinigung ab.

Die Qualifizierungskurse werden seit 1992 durchgeführt (66 Kurse; 1.484 Teilnehmende), Kompaktkurse werden seit 2001 durchgeführt (sechs Kurse; 82 Teilnehmende). Eine 2002 vom Personalamt durchgeführte Teilnehmerbefragung ergab, dass in rund 50% der Fälle ein angestrebter Arbeitsplatzwechsel erfolgte. Rund Dreiviertel der Beschäftigten wechselte hierbei auf einen höherwertigen Arbeitsplatz. Zweidrittel der Teilnehmerinnen und Teilnehmer würden jederzeit wieder einen der Kurse

besuchen. Beide Veranstaltungsformen werden von den Dienststellen gewünscht. Auch die Abschlussbesprechungen der zuletzt durchgeführten Kurse haben gezeigt, dass dem Angebot beider Kursformen aufgrund der zunehmenden strukturellen Veränderungen in der Verwaltung sowohl von den Teilnehmenden als auch von den Dienststellen große Bedeutung zukommt.

Nach wie vor gibt es einen hohen Anteil an Beschäftigten, die nur über ein geringes schulisches und berufliches Qualifikationsniveau verfügen. Gleichzeitig sind diese Beschäftigten in besonderer Weise von strukturellen und technologischen Veränderungen betroffen. Das Angebot an Qualifizierungskursen wird deshalb mittelfristig aufrecht zu erhalten sein. Auch werden beide Kursformen weiterhin angeboten.

Zudem sollen künftig auf dem Qualifizierungskurs aufbauende Module zu bestimmten Themen angeboten werden (Personal, Haushalt, ...), mit Hilfe derer die allgemeine berufliche Mobilitätsförderung mit der gezielten Vorbereitung auf eine neue Aufgabe verknüpft werden kann.

3.4.3 Schlussfolgerungen

In den Abschnitten D.3.3.1 und D.3.3.2 wurden die Projekte in ihren Zielen und Verfahren geschildert. Abschließend sollen Anforderungen an die Zukunft im Sinne „kritischer Erfolgsfaktoren“ betrachtet werden, d.h. es soll untersucht werden, was Projekte zur Förderung der Mobilität erfolgreich macht und was sie behindert. Das Spektrum der exemplarisch geschilderten Maßnahmen verdeutlicht das große Engagement, mit dem das Thema in den letzten Jahren in der hamburgischen Verwaltung verfolgt wurde.

1. Bei allen Kooperationsprojekten ist die Benennung von verantwortlichen Ansprechpartnerinnen und -partnern und die Beschreibung der jeweiligen Rollen und Aufgaben auf allen Seiten entscheidend dafür, dass sie reibungslos verlaufen und Ressourcen in ausreichendem Maß zeitgerecht zur Verfügung stehen.
2. Bei Kooperationsprojekten ist der Abschluss von Kontrakten zwischen den beteiligten Behörden und Ämtern hilfreich. Hier werden Verantwortlichkeiten, die Rollen, Abläufe und einzusetzende Ressourcen miteinander vereinbart. Der Abschluss von Kontrakten hilft zu Beginn eines Projektes, den Auftrag und die Rahmenbedingungen miteinander zu klären. Sofern sich die Kontraktbedingungen ändern – sei es durch Veränderungen des Auftrags oder bei den beteiligten Behörden und Ämtern – wird dies sofort transparent und die Beteiligten müssen neu verhandeln.
3. Hilfreich und für den zeitlichen Verlauf der Projekte förderlich ist ein frühzeitiger Abschluss von Dienstvereinbarungen – bzw. bei größeren Projekten wie dem Telefonischen Hamburg Service – von Vereinbarungen nach §94 HmbPersVG mit den Spitzenorganisationen der Gewerkschaften und Berufsverbänden.
4. Generell schwierig umzusetzen sind Projekte, bei denen es um die Vermittlung von (hochbezahlten) Spezialistinnen und Spezialisten geht (Beispiel Technische Prüfstelle Hamburg). Hier fehlt es an alternativen Verwendungen innerhalb des Internen Arbeitsmarktes.
5. Weiterhin ist es schwierig, Beschäftigte zu vermitteln, die nicht wegen ihrer Qualifikation, sondern aufgrund anderer Faktoren schwer vermittelbar sind. Dies sind z.B. Beschäftigte mit hohen Fehlzeiten oder Beschäftigte mit psychischen Beeinträchtigungen (siehe hierzu auch im Abschnitt D.3.3).
6. Die Erfahrungen von PIA zeigen, dass eine Unterscheidung zwischen individuellen Meldungen und Meldungen von Beschäftigten, die von strukturellen Maßnahmen betroffen sind, nicht immer trennscharf möglich ist. So sind z.B. in dem Projekt Privatisierung der Staatlichen Suchtberatungsstellen der BWG individuelle Meldungen an PIA erfolgt, die aufgrund des Projektzusammenhangs als solche mit strukturellem Hintergrund eingeordnet werden müssen.

3.5 Fazit

Mit dem Schwerpunkt „Mobilität und Interner Arbeitsmarkt“ wurde erstmals das Thema Mobilität in seinen verschiedenen Facetten betrachtet. Ausgangspunkt war die Verständigung auf gemeinsame Ziele und eine gemeinsame Definition (Abschnitt D.3.1). Mit einem Blick über die Grenzen Hamburgs hinaus wurde festgestellt, dass die FHH mit den Aktivitäten der Behörden und Ämter gut aufgestellt ist. Dazu gehört insbesondere auch, die strukturelle Mobilität durch aktives Handeln zu steuern und dabei mit den betroffenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern wertschätzend umzugehen. In einer Rückschau wurde in groben Zügen die Diskussion der letzten 25 Jahre verfolgt und festgestellt, dass zwar die Problemstellung nicht neu ist, die seinerzeitigen Lösungen allerdings ihre Grenzen in der fehlenden Verbindlichkeit und Nachdrücklichkeit gefunden haben (Abschnitt D.3.2). Ähnliche Erfahrungen haben auch andere Bundesländer machen müssen. Mit dem vom Senat 2003 eingesetzten Projekt PIA hat sich dieses verändert. Gemeinsame Anstrengungen von Behörden/ Ämtern und dem Personalamt haben in den letzten Jahren viele Projekte möglich gemacht. Das verstärkte gemeinsame Agieren auf dem Internen Arbeitsmarkt zeigt, dass eine stärkere gesamtstädtische Sichtweise zwingend notwendig ist und zu guten Resultaten führt.

Mit den sieben Handlungsfeldern (Abschnitt D.3.3) wurden die Anforderungen an Mobilität aus der heutigen Sicht dargestellt. Praxisbeispiele haben gezeigt, wie die Anforderungen erfüllt worden sind. Zusammenfassend lässt sich dazu feststellen:

- Große Reorganisationsprojekte werden heute sowohl durch die Personalentwicklung der Behörden und Ämter als auch von Seiten des Personalamtes intensiv begleitet. Hier haben alle Beteiligten in den letzten Jahren an Kompetenzen im Umgang mit Beschäftigten gewonnen, die von strukturellen Maßnahmen betroffen sind. Dies ist weiter auszubauen.
- Eine entscheidende Rahmenbedingung ist, dass Ressourcen zur Steuerung des Internen Arbeitsmarktes zur Verfügung stehen.
- Die Beschäftigten haben heute Möglichkeiten, sich beraten zu lassen und sich zu qualifizieren. Die Qualifizierung erfolgt bedarfsgerecht sowohl allgemein zur Förderung der Kompetenzen (Standortbestimmung, Bewerbungstraining) als auch gezielt im Hinblick auf neue Tätigkeiten.
- Die Unterstützung geschieht sowohl reaktiv – als Reaktion auf bereits beschlossene Maßnahmen – als auch proaktiv, z.B. wenn sich Maßnahmen abzeichnen und Beschäftigte verunsichert oder Personalbedarfe absehbar sind.
- Der Senat hat mit der seit März 2005 gültigen Verlängerung und Optimierung des besonders geregelten Einstellungsverfahrens einige neue verbindliche Regelungen zur Steuerung des Internen Arbeitsmarktes geschaffen. Seit diesem Zeitpunkt müssen alle freien Stellen ausgeschrieben und damit allen potentiellen Bewerberinnen und Bewerbern offen gelegt werden. Gleichzeitig wird die Integration von Beurlaubten, aber auch von Nachwuchskräften durch Ausnahmenregelungen erleichtert.
- Der Arbeitgeber und Dienstherr FHH ist mit dem Modernisierungsfonds in der Lage, Behörden gezielt Personalkostenerstattung für Beschäftigte zu leisten, um aufgabenkritische Maßnahmen umsetzen zu können.
- Mit den zurzeit vorbereiteten Standards zu Stellenausschreibungen wird dafür gesorgt, dass die in den Ausschreibungen gestellten Anforderungen den in Beurteilungen formulierten Anforderungskriterien entsprechen.
- Das Neue Beurteilungswesen ermöglicht eine stärkere Transparenz der Schlüsselkompetenzen und erleichtert damit die überbehördliche Mobilität.
- Führungskräfte werden durch praxiserprobte Instrumente auch darin unterstützt, mobil zu sein, z.B. durch die Möglichkeit, an Netzwerken, Mentoring, Coaching oder speziellen Fortbildungsangeboten teilzunehmen.

Hauptaufgabe der nächsten Jahre wird es sein, diejenigen Faktoren zu stärken, die die Mobilität in der hamburgischen Verwaltung weiter fördern. Je normaler berufliche Wechsel werden, umso geringer werden Ängste und Vorbehalte und umso eher werden mobile Beschäftigte und ihr betriebliches Umfeld von den Vorteilen der Mobilität profitieren können.

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) 428 31 - 14 10

Telefax: (040) 428 31 - 22 26

Redaktion:

Katharina Dahrendorf (V.i.S.d.P.) sowie

Stefanie Keller, Diana Winkler-Büttner

Layout und Druckvorbereitung:

Susanne Neugebauer, Mirko Küssner

Druck:

Druckerei der JVA Fuhsbüttel

Am Hasenberge 26

22335 Hamburg

Auflage: 500 Stück

Ausgabe: August 2005

oder als Download im Intranet:

<http://www.fhhintranet.stadt.hamburg.de/FHHintranet/Behoerden/PA/zpd/publikationen/personalberichte/start.html>

Der Inhalt dieser Broschüre 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 genutzt 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.