Ein starker Personalkörper für eine dynamische Stadt

PERSONALBERICHT 2020

Hamburg

+++ 72.877 Beschäftigte (Statistischer Personalbestand) +++ 40.683 Beamtinnen und Beamte +++ 32.194 Tarifbeschäftigte +++ Durchschnittsalter 45,7 Jahre +++ 40.956 Frauen +++ 31.921 Männer +++ für 1,847 Millionen Hamburgerinnen und Hamburger +++ für 102.286 Unternehmen +++ 6,6 Prozent Beschäftigtenquote von schwerbehinderten und ihnen gleichgestellten behinderten Menschen +++ 26,7 Prozent Frauen in Spitzenfunktionen +++ 18,0 Prozent Einstellungsanteil Migrantinnen und Migranten in der Ausbildung +++ Personalaufwendungen 5.698.000.000 Euro (Kernverwaltung) +++ 36.283 Versorgungsempfängerinnen und -empfänger +++ 27.226 Zusatzversorgungsempfängerinnen und -empfänger +++ 41.000 IT-gestützte Büroarbeitsplätze +++ 7,3 Prozent vergleichende Arbeitsunfähigkeits-(AU-)Quote +++ 4.451 ausgeschriebene Stellen +++

Vorwort des Staatsrats Jan Pörksen
Chef der Senatskanzlei und des Personalamtes

Liebe Leserinnen und Leser,

das Jahr 2020 wird als ein Jahr in die Geschichtsbücher eingehen, das Vieles in der Bundesrepublik und in Hamburg verändert hat. Auch die hamburgische Verwaltung ist in großem Maße davon betroffen, als Garant für eine funktionierende Infrastruktur, für Daseinsvorsorge und für Hilfsmaßnahmen zur Abmilderung der wirtschaftlichen Folgen und nicht zuletzt auch als einer der großen Arbeitgeber Hamburgs. Der Umgang mit der Corona-Krise hat gezeigt, dass die Verwaltung flexibel und schnell reagieren kann und in der Lage ist, Vorgaben zügig und pragmatisch umzusetzen und damit hilft, soziale und gesellschaftliche Herausforderungen professionell zu meistern. Die Beschäftigten der Verwaltung haben dies möglich gemacht. Vieles, was vorher kaum denkbar schien – etwa die Verlagerung einer Vielzahl von Arbeitsplätzen in das Home-Office – konnte auch Dank der vorhandenen Infrastruktur innerhalb weniger Tage realisiert werden. Diese Ausnahmesituation hat bei all den schwierigen Situationen, die sie mit sich brachte – etwa bei der Vereinbarkeit von Familie und Beruf im Home-Office – der Digitalisierung der Verwaltung einen weiteren Schwung gegeben, den wir auch in Zukunft nutzen wollen.

Der hier vorgelegte Personalbericht 2020 basiert in großen Teilen auf den Daten des Vorjahres. Gleichwohl lesen sich diese Zahlen in Kenntnis der aktuellen Entwicklungen des Jahres 2020 heute anders. Die Corona-Krise beeinflusst alle Themen des Personalberichts. Diese Entwicklung werden wir wohl erst mit dem Personalbericht 2021 aufarbeiten können: Werden sich unsere Chancen als Arbeitgeber im Wettbewerb um Fachkräfte verändern? Wie wird der Digitalisierungsschub in Verwaltung und Gesellschaft erkennbar? Wie werden sich die Gesundheitsdaten der Verwaltung angesichts der Pandemie verändern? Welche Wirkungen sind im Zusammenhang mit Vielfalt (Diversity), Führung oder bei den Rahmenbedingungen guter Arbeit erkennbar?

Eines ist heute schon sicher. Wir werden am Ende des Jahres 2020 als Verwaltung und Arbeitgeber Vieles erreicht haben. Und dafür danken wir allen Beschäftigten der Stadt!

Jan Pörksen
Staatsrat

Inhaltsverzeichnis

Vorwort des Staatsrats
Jan Pörksen

Seite
03

1 Personalstruktur

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

Seite
06

2 Fachkräfte

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

Seite
12

3 Digitalisierung

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

Seite
22

4 Gesundheit

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

Seite
32

Personalstruktur und -management

Diversity

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

Seite 40

Gute Arbeit

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

Seite 46

Führung

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

Seite 52

Abkürzungsverzeichnis
Methodische Anmerkungen
Impressum

ab Seite 60

Personal

Struktur

1. Personalstruktur der hamburgischen Verwaltung

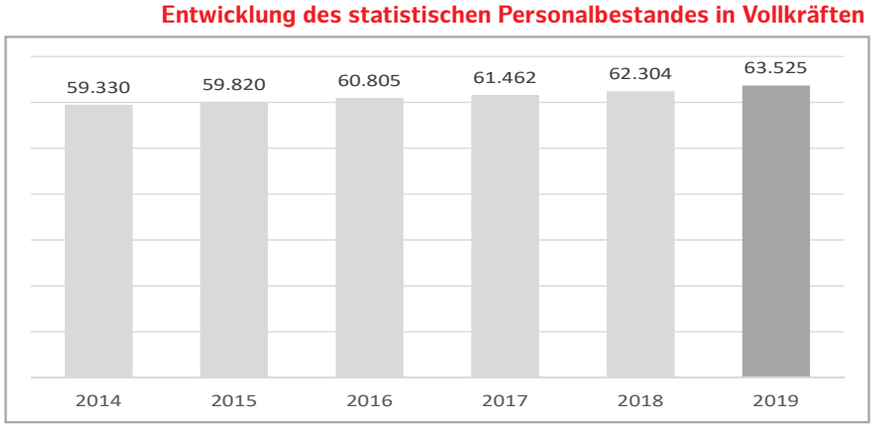
Die Freie und Hansestadt Hamburg (FHH) verfügt über eine moderne und innovative Verwaltung, die strategische Herausforderungen langfristig in den Blick nimmt und ihnen vorausschauend begegnet. So ist sie in der Lage, auf die an sie gestellten Anforderungen flexibel zu reagieren und dafür zu sorgen, dass sie ihre Aufgaben auf hohem Niveau erfüllt.

Knapp 73.000 Beschäftigte engagieren sich für die Belange der Menschen, die in Hamburg leben oder arbeiten. Hamburg hat in den vergangenen Jahren die Digitalisierung in der Verwaltung vorangetrieben und damit einen tiefgreifenden Wandel der Arbeitsausstattung, der -bedingungen sowie des kulturellen Rahmens eingeleitet. Dies hat den Grundstein dafür gelegt, dass die hamburgische Verwaltung auch während der Corona-Pandemie in besonderer Weise handlungsfähig war.

Entwicklung des Personalbestands

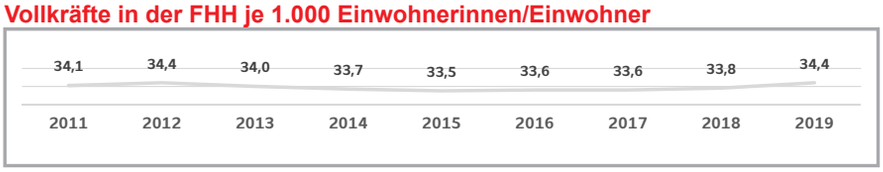
Zum 31.12.2019 gab es in der Summe 86.424 Beschäftigungsverhältnisse. Insgesamt erhöhte sich im Vergleich zum Vorjahr somit die Zahl der Beschäftigungsverhältnisse um 2.365. Der statistische Personalbestand zählt 72.877 Beschäftigungsverhältnisse. Dies entspricht rund 63.525 Vollkräften (VK), 1.221 mehr als in 2018.

Entwicklung des statistischen Personalbestandes in Vollkräften



Aufgrund der weiter steigenden Zahl der Schülerinnen und Schüler wurde im vergangenen Jahr die Summe der Beschäftigungsverhältnisse im Bildungsbereich in einem Volumen von 370 VK ausgebaut, dies betraf vor allem den Bereich der Lehrkräfte und sozialpädagogischen Fachkräfte. Auch in den Feldern Bürgerservice, Soziales, Jugend und Gesundheit wurde die Zahl der Beschäftigten weiter aufgestockt. In der Behörde für Inneres und Sport, hier insbesondere im Bereich der öffentlichen Sicherheit, wurde die Zahl der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erhöht. Darüber hinaus wurden die personellen Ressourcen beim Parkraummanagement im Landesbetrieb Verkehr und bei der Baustellenkoordination im Landesbetrieb Straßen, Brücken und Gewässer ausgebaut.

Vollkräfte in der FHH je 1.000 Einwohnerinnen/Einwohner



Die Gesamtzahl der Beschäftigten passt sich der wachsenden Stadt an, das Verhältnis von Einwohnerinnen/Einwohnern zu Beschäftigten bleibt damit auf einem nahezu gleichen Niveau. Für tausend Einwohnerinnen und Einwohner Hamburgs arbeiten durchschnittlich 34,4 Beschäftigte.

Personalveränderungen
Statistischer Personalbestand in Vollkräften

Gesamt Dez. 2018	**62.303,9**
Behörde für Schule und Berufsbildung	371,9
Bezirksämter	147,2
Behörde für Inneres und Sport	279,1
Justizbehörde	73,7
Finanzbehörde	50,2
Hochschulen	115,5
Landesbetrieb Verkehr	63,7
Landesbetrieb Straßen, Brücken u. Gewässer	38,4
sonstiger Personalbestand	81,7
Gesamt Dez. 2019	**63.525,3**

Im Dezember 2019 wies der statistische Personalbestand 40.683 Beamtinnen und Beamte (55,8 Prozent) und 32.194 Tarifbeschäftigte (44,2 Prozent) aus. Der statistische Personalbestand setzt sich aus 67.839 unbefristet Beschäftigten und 5.038 befristet Beschäftigten zusammen. Der Anteil der befristet Beschäftigten beläuft sich auf 6,9 Prozent (2018 6,6 Prozent) des statistischen Personalbestandes. Seit 2017 hat der Senat über eine Selbstbindung insbesondere die Reduzierung der sachgrundlosen Befristungen vorangetrieben. Die Anzahl der sachgrundlosen Befristungen ist von 166 in 2018 auf 58 in 2019 zurückgegangen.

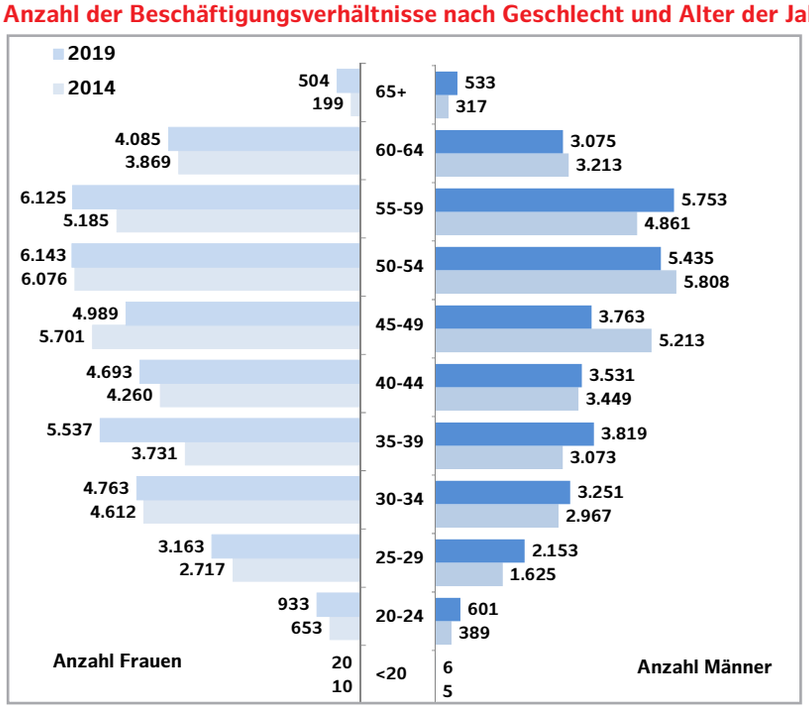
Gleichstellung und Vereinbarkeit von Familie und Beruf

Ein Ziel des Hamburgischen Gleichstellungsgesetzes ist es, eine gleichmäßige Verteilung von Frauen und Männern in allen Bereichen der Verwaltung zu erreichen und damit auch der Segregation der typischen Frauen- und Männerberufe entgegenzuwirken. Gleichzeitig werden die Rahmenbedingungen verbessert, damit Frauen im öffentlichen Dienst höherwertige Tätigkeiten ausüben und mehr Führungsverantwortung übernehmen können. Dafür werden auch Maßnahmen gefördert, die die Vereinbarkeit von Beruf und Familie weiter verbessern und diese für Frauen und Männern selbstverständlicher werden lassen.

Altersstruktur

Die hamburgische Verwaltung wird – wenn auch in kleinen Schritten - immer jünger. Das Durchschnittsalter der Beschäftigten in der hamburgischen Verwaltung ist 2019 nach 2018 das zweite Jahr in Folge weiter gesunken - auf nunmehr 45,7 Jahre. Der

Anzahl der Beschäftigungsverhältnisse nach Geschlecht und Alter der Jahre 2014 und 2019



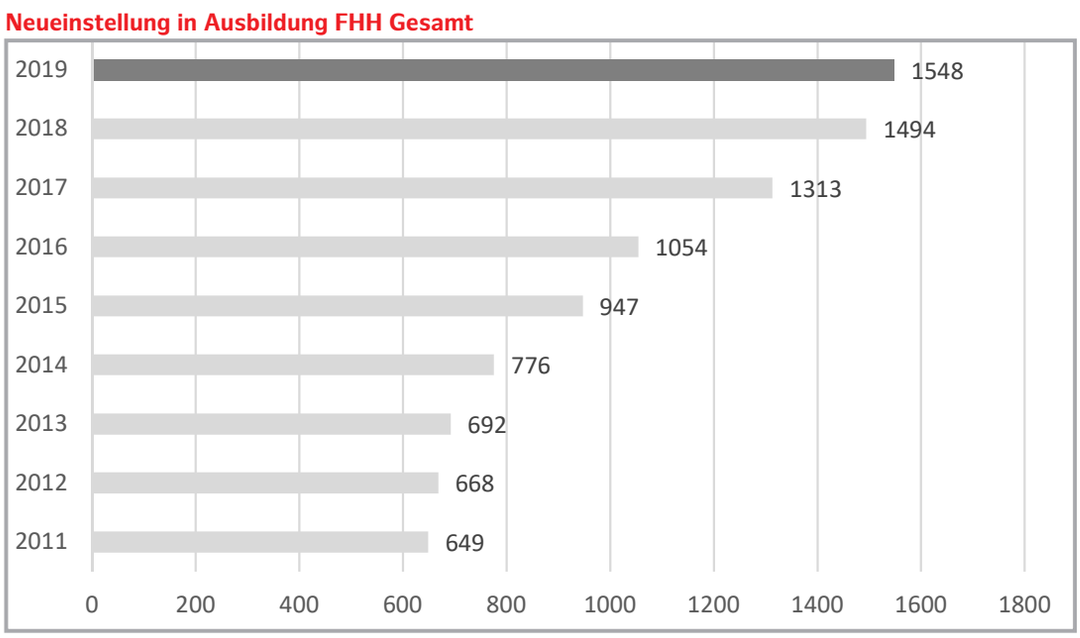
Anteil der Beschäftigten unter 30 Jahren hat sich auch im Zuge der weiter gesteigerten Ausbildungszahlen von 8,9 Prozent in 2018 auf 9,4 Prozent des statistischen Personalbestandes erhöht.

In einigen Berufsgruppen liegt das Durchschnittsalter gleichwohl deutlich über dem hamburgweiten Durchschnitt. Hier sind besonders hohe altersbedingte Abgänge bis 2027 zu erwarten.

Mit den Gesundheitsberufen und den technischen Berufen sind klassische „Mangelberufe" mit altersbedingten Abgängen von über 30 Prozent besonders betroffen. Ebenso stark sind die Abgänge im Justiz- und Polizeivollzugsdienst. In allen Ausbildungsberufen der Hamburger Verwaltung wurde die Ausbildungskapazität weiter ausgebaut, um diesen Entwicklungen entgegen zu wirken.

Nachwuchskräfte

Die Ausbildungsleistung des Arbeitgebers Hamburg wurde seit 2011 sukzessive gesteigert. Zum 31.12.2019 waren 5.412 Personen in Ausbildungsverhältnissen beschäftigt (Vorjahr: 4.829). Überdurchschnittlich stark stieg die Zahl der Auszubildenden in den Bereichen Polizeivollzugsdienst, Justizverwaltung, Steuerverwaltung und



Allgemeine Verwaltung. Wesentlichen Anteil daran hat die Einstellungsoffensive 300+ der Polizei, in deren Rahmen allein im Jahr 2019 eine Steigerung um 163 gegenüber 2018 auf 1.405 Ausbildungsplätze erfolgte. Sämtliche geeigneten Nachwuchskräfte, die ihre Ausbildung mit Erfolg abgeschlossen haben, wurden in den Dienst der hamburgischen Verwaltung übernommen.

Gesundheit

Die vergleichende Arbeitsunfähigkeitsquote in der hamburgischen Verwaltung ist im Berichtsjahr 2019 um 0,2 Prozentpunkte weiter auf 7,3 Prozent gestiegen. In diesem Wert sind – vergleichbar mit der von den Krankenkassen veröffentlichten Quote – die

Fehlzeiten ab dem vierten Tag sowie die Langzeiterkrankten berücksichtigt. Nahezu 40 Prozent aller krankheitsbedingten Fehltage werden durch Langzeiterkrankungen mit einer Dauer von mehr als 30 Arbeitstagen verursacht. Zwar ist das Ansteigen krankheitsbedingter Fehlzeiten in weiten Teilen der deutschen Arbeitswelt erkennbar, dennoch geben die Zahlen weiter Grund zur Wachsamkeit. Die hamburgische Verwaltung verstärkt deshalb weiter die Ursachenanalyse und ihre Anstrengungen beim Gesundheitsmanagement.

Inklusion
Die Beschäftigungsquote für schwerbehinderte und ihnen gleichgestellte behinderte Menschen lag 2019 bei 6,6 Prozent. Das gesteckte Ziel die gesetzliche Quote von 5 Prozent um mindestens einen Prozentpunkt zu übertreffen, konnte damit abermals erreicht werden.

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

In 2019 hat Hamburg 4.451 Stellen ausgeschrieben, davon 1.308 beschränkt auf den internen Arbeitsmarkt der Verwaltung. Erfolgreich besetzt werden konnten 80 Prozent der ausgeschriebenen Stellen. In anderen Berufsfeldern, wie der Architektur, dem Bauingenieurswesen, den Gesundheitsberufen oder auch der IT, steht die Verwaltung weiterhin vor der großen Herausforderung geeignete Bewerberinnen und Bewerber zu finden.

Beschäftigte in öffentlich-rechtlichen Unternehmen
In der folgenden Tabelle sind die zum 31.12.2019 von den öffentlich-rechtlichen Unternehmen beschäftigten Menschen dargestellt.

Zahl der Beschäftigten in öffentlich-rechtlichen Unternehmen

	Beschäftigte
Bernhard-Nocht-Institut für Tropenmedizin (BNI)	272
Museum für Kunst und Gewerbe Hamburg	79
Museum am Rothenbaum - Kulturen und Künste der Welt	102
Hamburger Kunsthalle Stiftung öffentlichen Rechts	135
Stiftung Historische Museen Hamburg	197
Archäologisches Museum Hamburg u. Stadtmuseum Harburg (zzg. temporär 23 Beschäftigte)	46
Stiftung Lebensraum Elbe	6
Hamburgische Investitions- und Förderbank AöR	250
Eichdirektion Nord (Anteil FHH 23,48%)	103
Stiftung Elbefonds	0
Statistisches Amt für Hamburg und Schleswig-Holstein (Anteil FHH 47,5%)	392
Dataport (Anteil FHH 29,4%)	3.316
Hamburg Port Authority AöR	1.853
Universitätsklinikum Hamburg-Eppendorf KöR	9.013
Studierendenwerk AöR	583
Stadtreinigung AöR	3.302
Hamburger Friedhöfe AöR	309
fördern und wohnen AöR	1.518

Zentrale Personalwirtschaftliche Kennzahlen

	2017			2018			2019		
	m	**w**	**ges**	**m**	**w**	**ges**	**m**	**w**	**ges**
Personaltableau									
Unbefristet Beschäftigte	29.148	36.780	65.928	29.279	37.277	66.556	29.670	38.169	**67.839**
Befristet Beschäftigte	2.099	2.448	4.547	2.186	2.548	4.734	2.251	2.787	**5.038**
Statistischer Personalbestand	**31.247**	**39.228**	**70.475**	**31.465**	**39.825**	**71.290**	**31.921**	**40.956**	**72.877**
Auszubildende	2.114	2.183	4.297	2.369	2.460	4.829	2.550	2.862	**5.412**
davon Nachwuchskräfte	1.425	1.125	2.550	1.688	1.339	3.027	1.806	1.561	**3.367**
davon Ausbildungsverhältnisse	689	1.058	1.747	681	1.121	1.802	744	1.301	**2.045**
Sonstige Beschäftigte	388	323	711	303	350	653	449	416	**865**
Geringfügig Beschäftigte	1.428	1.437	2.865	1.525	1.512	3.037	1.493	1.616	**3.109**
Budgetrelevanter Personalbestand	**35.177**	**43.171**	**78.348**	**35.662**	**44.147**	**79.809**	**36.413**	**45.850**	**82.263**
Erkrankte ohne Entgelt	233	509	742	218	497	715	268	559	**827**
Beurlaubte	448	2.784	3.232	443	2.952	3.395	474	2.859	**3.333**
Ohne Zahlung zum Stichtag	362	119	481	36	104	140	1	0	**1**
Alle Beschäftigungsverhältnisse	**36.220**	**46.583**	**82.803**	**36.359**	**47.700**	**84.059**	**37.156**	**49.268**	**86.424**
Statistischer Personalbestand nach verschiedenen Aspekten									
Beamte u. Beamtinnen	19.467	20.858	40.325	19.416	20.975	40.391	19.414	21.269	**40.683**
Arbeitnehmer u. Arbeitnehmerinnen	11.780	18.370	30.150	12.049	18.850	30.899	12.507	19.687	**32.194**
Vollzeit	26.628	19.563	46.191	26.687	19.811	46.498	26.965	20.096	**47.062**
Teilzeit	4.619	19.665	24.284	4.778	20.013	24.791	4.956	20.859	**25.815**
Statistischer Personalbestand gesamt	**31.247**	**39.228**	**70.475**	**31.465**	**39.825**	**71.290**	**31.921**	**40.955**	**72.877**
Teilzeitquote	14,8%	50,1%	34,5%	15,2%	50,3%	34,8%	15,5%	50,9%	**35,4%**
Vollkräfte	29.444	32.018	61.462	29.651	32.653	62.304	30.079	33.447	**63.525**
Altersstruktur									
bis 29 Jahre	7,7%	9,4%	8,7%	8,0%	9,6%	8,9%	8,6%	10,1%	**9,4%**
30-39 Jahre	21,1%	24,7%	23,1%	21,9%	24,7%	23,5%	22,1%	25,1%	**23,8%**
40-49 Jahre	24,5%	24,4%	24,4%	23,5%	23,8%	23,7%	22,9%	23,6%	**23,3%**
50-59 Jahre	35,7%	30,4%	32,7%	35,5%	30,5%	32,7%	35,1%	30,0%	**32,2%**
ab 60 Jahre	11,0%	11,1%	11,1%	11,1%	11,4%	11,3%	11,3%	11,2%	**11,2%**
Durchschnittsalter	46,7	45,4	46	46,5	45,4	45,9	46,4	45,2	**45,7**
Planungsgruppen									
Allgemeine Verwaltung	5.761	10.722	16.483	5.918	10.993	16.911	6.052	11.275	**17.327**
Berufsfeuerwehrleute	2.330	26	2.356	2.345	27	2.372	2.402	30	**2.432**
Geschäftsstellenpersonal Gerichte	184	1.157	1.341	190	1.190	1.380	196	1.236	**1.432**
Gesundheitsberufe	199	640	839	180	645	825	188	659	**847**
Justizvollzug	828	140	968	841	154	995	872	167	**1.039**
Lehrkräfte an staatlichen Schulen	5.742	13.193	18.935	5.866	13.468	19.334	5.993	13.853	**19.846**
Polizeivollzug	5.719	2.039	7.758	5.639	2.091	7.730	5.614	2.186	**7.800**
Rechtspflegerschaft	97	163	260	95	158	253	93	162	**255**
Richter- und Staatsanwaltschaft				474	576	1.050	473	600	**1.073**
Sonstige, nicht beplante Berufe	6.361	4.706	11.067	6.010	4.194	10.204	6.217	4.513	**10.730**
Soziale Berufe	1.008	3.017	4.025	1.018	2.994	4.012	1.059	3.021	**4.080**
Steuerverwaltung	1.315	2.240	3.555	1.296	2.212	3.508	1.292	2.204	**3.496**
Technische Berufe	1.703	1.185	2.888	1.593	1.123	2.716	1.470	1.050	**2.520**
Laufbahngruppen									
Laufbahngruppe 1 Einstiegsamt 1	1.050	933	1.983	1.046	925	1.971	1.054	927	**1.981**
Laufbahngruppe 1 Einstiegsamt 2	9.541	11.179	20.720	9.593	11.257	20.850	9.850	11.401	**21.251**
Laufbahngruppe 2 Einstiegsamt 1	11.504	15.237	26.741	11.561	15.578	27.139	11.787	16.842	**28.629**
Laufbahngruppe 2 Einstiegsamt 2	9.120	11.864	20.984	9.235	12.041	21.276	9.122	11.688	**20.810**
Grundfluktuation	8,7%	8,8%	8,8%	8,1%	8,5%	8,3%	8,4%	8,6%	**8,5%**
Quote Schwerbehinderte Menschen			6,8%			6,6%			**6,6%**

Fachkräfte

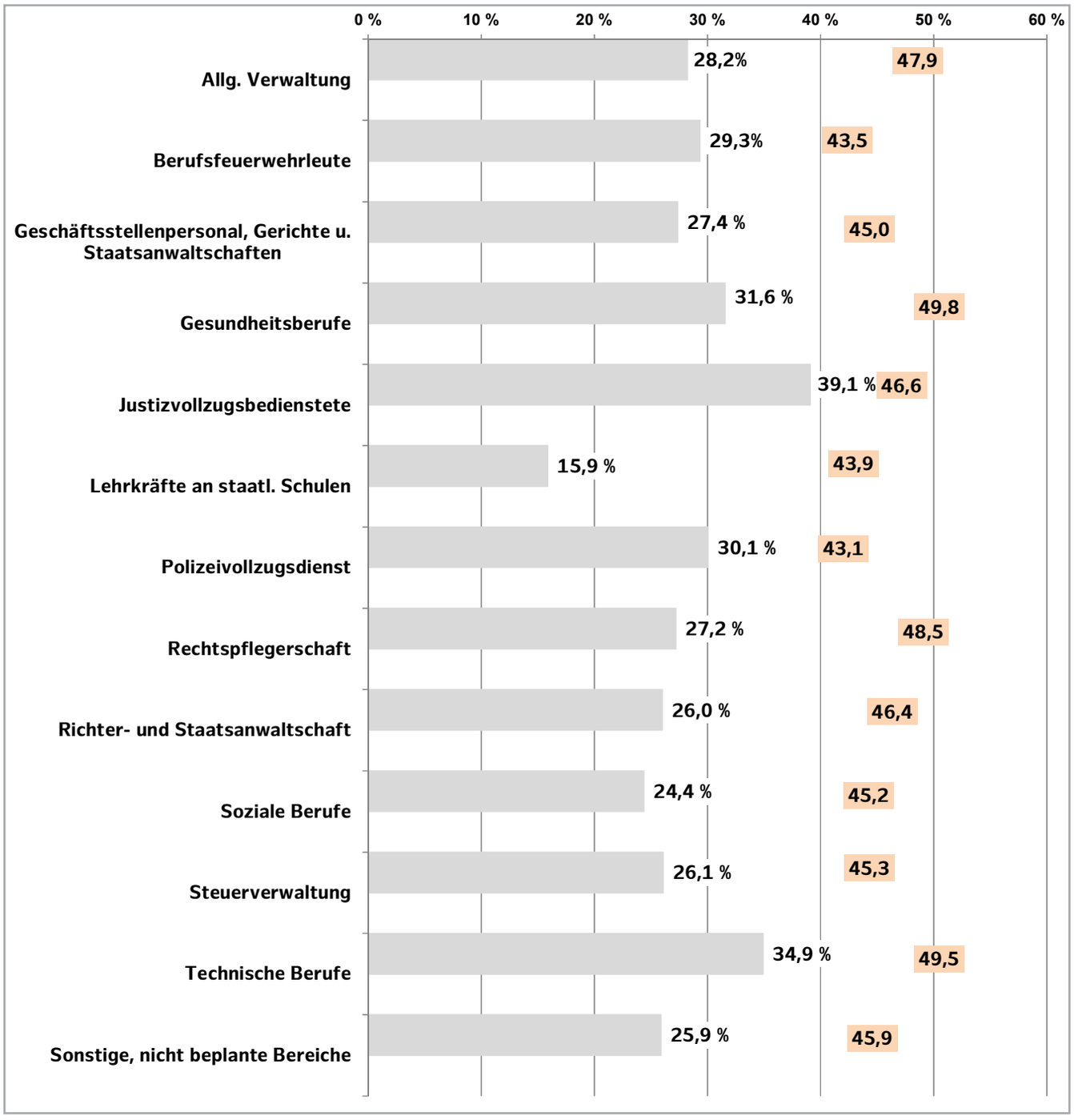
Potenziale ausschöpfen

2. Fachkräfte – Potenziale ausschöpfen

Die Sicherstellung des Fachkräftebedarfs ist eine strategische Aufgabe, die weiter an Bedeutung gewinnt. In diesem Zusammenhang werden die verschiedensten Instrumente weiter entwickelt und im Rahmen von Fachkräftestrategien zielgerichtet professionalisiert.

Die Hamburgische Verwaltung wird jünger, dennoch gibt es weiterhin Handlungsbedarf. In einigen Berufsgruppen liegt das Durchschnittsalter nach wie vor deutlich über dem Durchschnitt in der FHH (45,7 Jahre).

Altersbedingte Abgänge im Zeitraum 2020 bis 2027 einschließlich Durchschnittsalter der Planungsbereiche

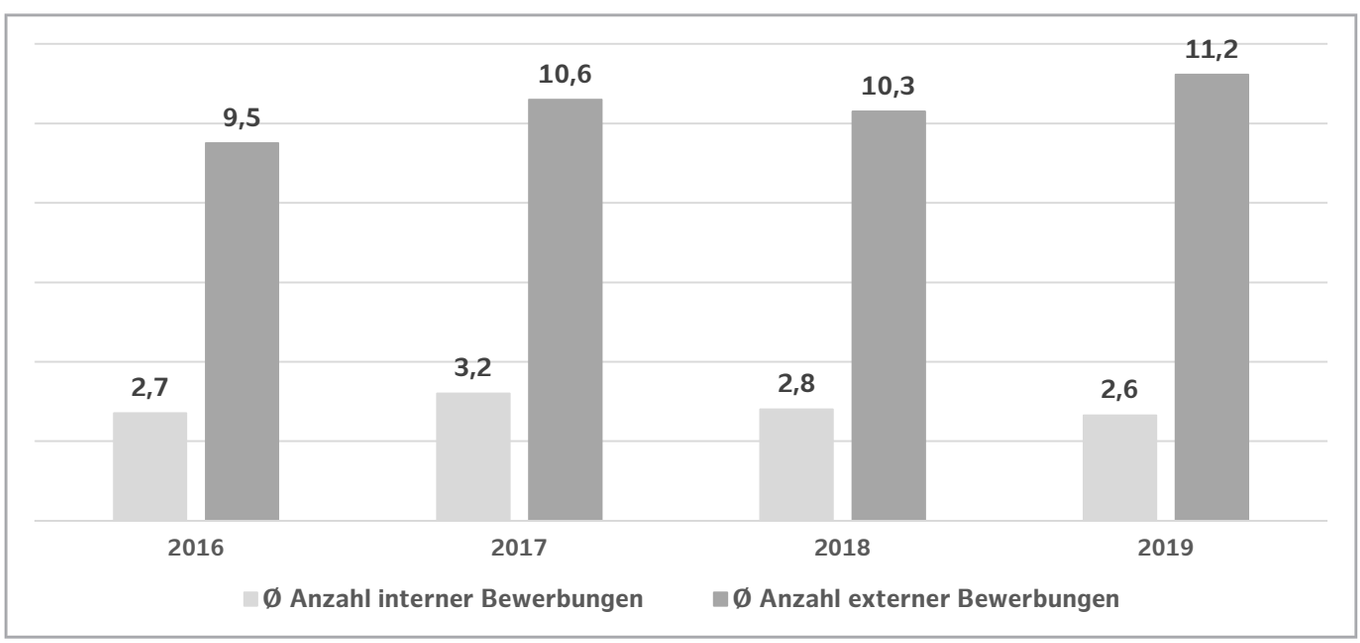


Daher richten sich die Bemühungen des Arbeitgebers Hamburg weiterhin darauf, neue Fachkräfte zu gewinnen, die vorhandenen Fachkräfte zu binden sowie vorhandene Potenziale der bereits in der hamburgischen Verwaltung Beschäftigten auszuschöpfen und weiter zu entwickeln.

Stellenausschreibungen als zentrales Instrument der Personalgewinnung[1]

Der starke Anstieg der über das Personalamt veröffentlichten Stellen um knapp 23 Prozent zum Vorjahr belegt, dass ein hoher Bedarf an qualifiziertem Personal in den Behörden und Ämtern besteht. Insbesondere zeigt die Entwicklung, dass externe Stellenausschreibungen – also Stellenausschreibungen, die zusätzlich zum internen Arbeitsmarkt auch an externe Bewerberinnen und Bewerber gerichtet sind – für die FHH deutlich an Bedeutung gewonnen haben. Die Anzahl der zugleich extern ausgeschriebenen Stellen hat sich gegenüber dem Vorjahr um 31 Prozent erhöht. Die durchschnittliche Anzahl der externen Bewerbungen ist zudem weiter angestiegen (rd. 11,2 Bewerbungen), während die internen Bewerberzahlen auf einem geringen Niveau (rd. 2,6 Bewerbungen) stagnieren.

Entwicklung der durchschnittlichen Anzahl von Bewerbungen je Stelle

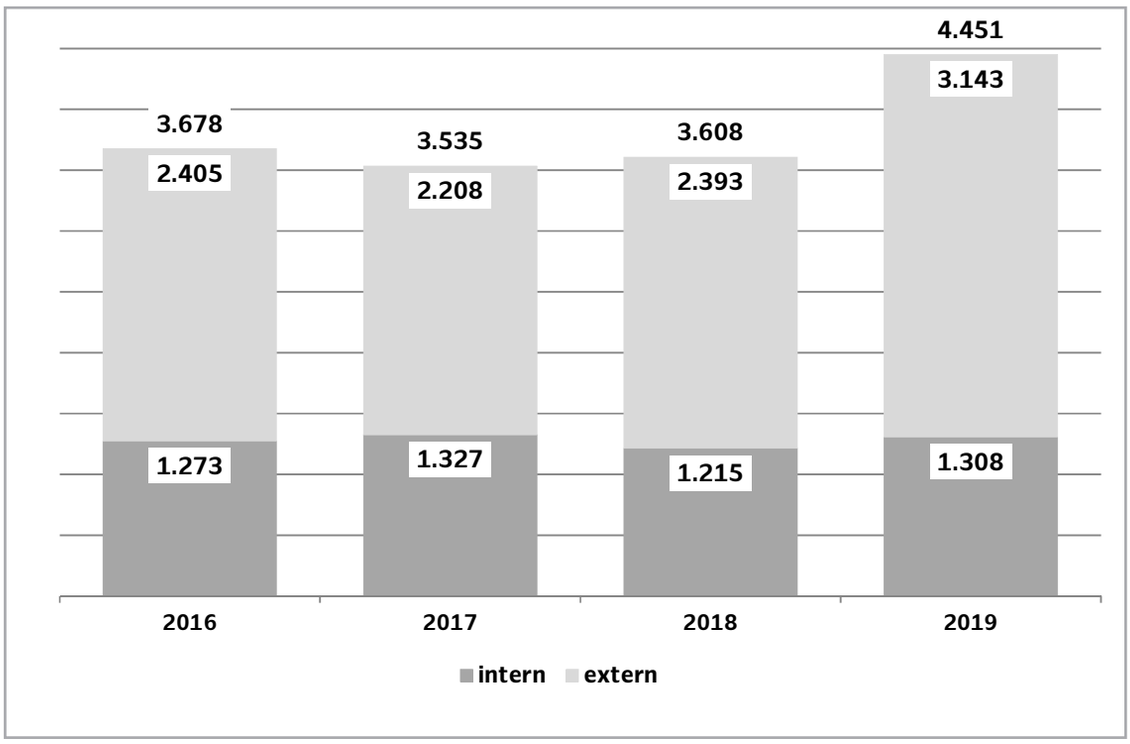


Die Erfolgsquote der Stellenausschreibungen liegt bei 80 Prozent und folgt damit dem positiven Vorjahrestrend. Gleichwohl zeigen insbesondere die Erfolgsquoten in den Berufen mit Fachkräftemangel die weitere Notwendigkeit, die Personalgewinnungs- und Fachkräftestrategien weiterhin auf diese Zielgruppen auszurichten.

Um dieser Entwicklung Rechnung zu tragen, wurde die Stellenanordnung 2019 angepasst und Marketingmaßnahmen noch stärker in den Fokus gerückt.

[1] Nicht einbezogen sind u.a. Stellen im Bereich Lehrkräfte, Polizei, Feuerwehr und Justiz.

Anzahl der über das Personalamt ausgeschriebenen Stellen 2016-2019



Anzahl der über das Personalamt ausgeschriebenen Stellen und Erfolgsstatistik gegliedert nach Berufskategorien 2016-2019

Berufskategorien	2016		2017		2018		2019	
	Anzahl Stellen	Erfolgs-quote	Anzahl Stellen	Erfolgs-quote	Anzahl Stellen	Erfolgs-quote	Anzahl Stellen	Erfolgs-quote
Verwaltungskräfte	1.745	77,8%	1.394	81,3%	1.599	82,9%	1.897	83,4%
- davon Bürofach-/Bürohilfskräfte	*1.042*	*75,8%*	*895*	*81,2%*	*1.244*	*81,8%*	*1.499*	*82,9%*
- davon Leitende/entscheidende Verwaltungsfachleute	*703*	*80,7%*	*499*	*81,4%*	*355*	*86,8%*	*398*	*85,2%*
Sozialpäd. Fachkräfte	557	68,6%	323	76,2%	311	77,5%	388	75,8%
Architektinnen, Bauingenieure	302	51,0%	213	53,1%	242	68,2%	226	68,6%
Gesundheitsberufe	131	61,8%	87	75,9%	115	60,0%	121	76,9%
Ingenieure/Ingenieurinnen, sonstige	156	84,6%	70	64,3%	83	77,1%	137	65,0%
Datenverarbeitungsfachleute	67	76,1%	68	80,9%	105	76,2%	129	65,1%
Techniker/innen, u. ä.	60	83,3%	56	76,8%	85	82,4%	96	67,7%
Pförtner/innen, Hauswartpersonal	25	100,0%	32	68,8%	31	100,0%	43	97,7%
Gärtner/innen, Gartenarbeiter/innen	19	73,7%	31	58,1%	9	88,9%	14	78,6%
Bibliothekskräfte, Museumsfachleute	19	94,7%	24	95,8%	21	85,7%	19	73,7%
Übrige Dienstleistungsberufe	38	73,7%	23	82,6%	26	76,9%	12	91,7%
Vollstreckungs-/Vollzugspersonal	27	96,3%	21	100,0%	5	80,0%	4	75,0%
Haus-, Gewerbeverwaltung	10	70,0%	19	78,9%	17	70,6%	17	58,8%
Geistes- und naturwissenschaftliche Berufe	45	84,4%	19	84,2%	25	92,0%	10	100,0%
Richter- und Staatsanwaltschaft	12	100,0%	16	87,5%	35	91,4%	31	100,0%
Weitere Berufskategorien	255	80,4%	282	82,6%	217	75,1%	189	91,5%
GESAMT	**3.468**	**74,4%**	**2.678**	**77,7%**	**2.926**	**79,5%**	**3.333**	**80,0%**

Neue Stellenanordnung
Die Gewinnung neuer Fachkräfte für den Arbeitgeber FHH ist weiterhin eine große Herausforderung bei verbreitetem Fachkräftemangel. Zur Unterstützung der Dienststellen bei deren Bemühungen, Stellenbesetzungsverfahren effizienter und erfolgreicher durchzuführen, hat der Senat am 17. Dezember 2019 die Anordnung über Stellenausschreibungs- und Stellenbesetzungsverfahren für die hamburgische Verwaltung (Stellenanordnung) zunächst befristet für ein Jahr neu gefasst und an die geänderten Rahmenbedingungen des Arbeitsmarktes angepasst. Externe Stellenausschreibungen werden nunmehr grundsätzlich ermöglicht. Gleichwohl sind alle Dienststellen aufgefordert, auch weiterhin intern auszuschreiben, wenn und soweit sie eine ausreichend gute interne Bewerberresonanz erwarten können.

Zentrale Personalauswahlverfahren
Das Personalamt hat das Thema Digitalisierung im Jahr 2019 auch durch die zentrale Unterstützung bei Personalauswahlverfahren für IT-Fachkräfte vorangetrieben. Gemeinsam mit dem Amt für IT und Digitalisierung (ITD) wurden IT-Beraterinnen, IT-Projektmanager und Senior-IT-Projektmanagerinnen gesucht. Eine onlinebasierte Marketingkampagne begleitete das Auswahlverfahren unter dem Claim „Hamburg goes digital“. Die prägnanten Banner und Stellenausschreibungen waren auf verschiedenen Medienplattformen zu sehen. Die Kampagne hatte guten Erfolg – über 270 Bewerbungen gingen digital ein, 136 Gespräche wurden geführt und alle 29 Stellen besetzt.

Rahmenvereinbarung Personalmarketing
Die FHH nutzt zunehmend Instrumente des Personal- und Arbeitgebermarketings für die Besetzung der Stellen. Vor diesem Hintergrund will das Personalamt auf der Basis eines förmlichen Vergabeverfahrens eine „Rahmenvereinbarung Personalmarketing“ mit externen Dienstleistern abschließen, um den Behörden und Ämtern einen direkten und vereinfachten Zugang zu den Dienstleistungen und Produkten des Personal- und Arbeitgebermarketings zu ermöglichen. Durch die Rahmenvereinbarung erhalten die Behörden und Ämter verbesserte Konditionen durch große Abnahmemengen und eine transparente Preisgestaltung. Zudem ist eine hohe Qualität der Leistung gewährleistet.

Bewerbermanagementsystem (BMS)
Zum 01.06.2019 ist das Projekt zur Einführung des Bewerbermanagementsystems (BMS) an den Start gegangen. Mit dem Projekt wird eine gemeinsame, integrierte Lösung für ein innerhalb der FHH einheitliches und digitales BMS zur Verfügung gestellt. Durch die Vereinheitlichung und Digitalisierung wird der Auswahlprozess in der FHH optimiert und beschleunigt. Neben den Personalverantwortlichen profitieren auch die Bewerberinnen und Bewerber von der Einführung des BMS: Sie erhalten einen erleichterten Zugang zum Stellenmarkt der FHH und können sich schnell und unkompliziert auf Stellen bewerben.

Das Projekt befindet sich in der Umsetzungsphase, in der in Zusammenarbeit mit Expertengruppen, Pilotdienststellen und dem Softwareanbieter die fachlichen und technischen Anforderungen ausgearbeitet werden.

Fachkräftestrategien

Für viele Fachkräfte ist der Arbeitgeber öffentlicher Dienst trotz seiner Stärken oftmals nicht im Fokus. Die Fachkräftestrategien der FHH verfolgen deshalb das Ziel, durch spezifische Kampagnen und gezieltes Werben um diese Zielgruppen auf die FHH als Arbeitgeber aufmerksam zu machen.

Um dem absehbaren Mangel an Fachkräften aktiv entgegen zu wirken, werden in der hamburgischen Verwaltung derzeit für drei Berufsgruppen Fachkräftestrategien bewegt: für die Ärztinnen und Ärzte, für alle Berufe der Laufbahn Technische Dienste und für das IT-Personal.

Fachkräftestrategie Ärzte

Im Öffentlichen Gesundheitsdienst sowie in weiteren Funktionen der FHH waren 211 Ärztinnen und Ärzte (ohne Not- und Tierärzte) in den Gesundheitsämtern der sieben Bezirke, dem Arbeitsmedizinischen und Personalärztlichen Dienst, im Bereich Verbraucherschutz sowie in der Behörde für Arbeit, Soziales, Familie und Integration beschäftigt. Bis 2026 werden 38,9 Prozent der Ärztinnen und Ärzte altersbedingt ausscheiden. Die Herausforderung ist, qualifizierte Fachkräfte für die ärztlichen Tätigkeiten zu finden[2].

Im Jahr 2019 konnten bereits 72,2 Prozent der Stellen erfolgreich besetzt werden (2018: 46,7 Prozent).
Für die FHH als Arbeitgeber für Ärztinnen und Ärzte galt es, ein (neues) Image zu schaffen. Die im Personalamt verankerte „Fachkräftestrategie Ärzte“ setzte genau hier an und ermöglichte zum Beispiel mit der Kampagne „Ärzte. Aber anders.“ den Aufbau eines solchen Arbeitgeberimages. Die vielfältigen Tätigkeitsfelder und Vorteile der FHH für Ärztinnen und Ärzte wurden durch Präsenz im ÖPNV Anfang 2019 dargestellt. Außerdem steht dauerhaft Filmmaterial auf der Karriereseite Ärzte unter www.hamburg.de/aerzte für Interessierte zur Verfügung, welches einen authentischen Einblick in die Arbeit vor Ort gewährt.

Um insgesamt den Nachwuchs der Ärzteschaft auf die FHH aufmerksam zu machen, wurde eine Kooperation mit dem Fachschaftsrat Medizin der Universität Hamburg aufgebaut: Die „Expedition ÖGD Hamburg“ stellt interessierten Studierenden im UKE die zahlreichen Einsatzmöglichkeiten von Ärztinnen und Ärzten innerhalb der FHH dar.

Auch auf dem Kongress der Deutschen Gesellschaft für Psychiatrie, Psychotherapie und Nervenheilkunde in Berlin konnte sich die FHH in 2019 als attraktive Arbeitgeberin für die besonders schwer zu rekrutierende Gruppe der Psychiaterinnen und Psychiater präsentieren. Das seit 2018 jährlich stattfindende Ärzteforum im ZAF wurde als Bindungsinstrument, zum internen Fachaustausch, zur Vernetzung sowie zum Kennenlernen für neue Kolleginnen und Kollegen ins Leben gerufen. Prominente Redner und Diskussionspartner waren u. a. in 2018 der heutige Erste Bürgermeister und 2019 die Gesundheitssenatorin.

[2] Die Zahlen für die Fachkräftestrategie Ärtze wurden gesondert ermittelt.

Die Stadt Hamburg als Arbeitgeber der Technischen Dienste
Fast 3.000 Beschäftigte bilden als technische Fachkräfte eine Säule der hamburgischen Verwaltung. Sie sorgen zum Beispiel dafür, dass Häuser, Brücken, Deiche und Straßen erhalten und gebaut, neue Stadtteile geplant und Schulen saniert werden. Die Fachkräfte in den technischen Berufen bewahren auch Umwelt und Natur, sichern die Wasserversorgung und stärken den Wohnungsbau. Aber Ingenieurinnen und Ingenieure sind rar und stark umworben. Sie können sich ihre Jobs aussuchen. Das bringt für die hamburgische Verwaltung Herausforderungen mit sich, an deren Lösungen die Fachkräftestrategie Technische Dienste seit August 2018 arbeitet.

Unter dem Dach der Fachkräftestrategie gibt es daher viele Aktivitäten zur Steigerung der Arbeitgeberbekanntheit und der Verbesserung des Images. Von mehreren Messeauftritten über eine eigene Internetseite[3] bis zu regelmäßigen Hospitationsprogrammen und einer breiten Beteiligung am Zukunftstag werden viele Gelegenheiten genutzt, um die Aufmerksamkeit der Zielgruppe auf den Arbeitgeber Stadt Hamburg zu lenken und Verwaltung erlebbar zu machen.

Die in der Fachkräftestrategie Technische Dienste engagierten Dienststellen öffnen sich aber nicht nur nach Außen, sondern arbeiten auch an den verwaltungsinternen Prozessen, um sich im Wettbewerb um die Fachkräfte gut zu positionieren. Insbesondere das Beschleunigen von Auswahlverfahren soll helfen, interessierte Fachkräfte für die Stadt Hamburg zu sichern, bevor diese ein früheres Angebot annehmen.

Der Ausbau der Kooperationen mit den Hochschulen, das Einführen von Instrumenten wie „Werkstudierendentätigkeit“ oder ein hamburgweites Traineeprogramm sind weitere Bestandteile, mit denen dem Mangel an Fachkräften in den einzelnen technischen Dienststellen durch das frühzeitige Binden von Studierenden begegnet werden kann. Pilotiert wird zudem die Einführung eines Stipendiatsmodells bzw. dualen Studiums mit zwei Hochschulen.

Die Maßnahmen und das Engagement der Dienststellen zeigen erste Erfolge: So konnte u.a. die Anzahl der Bewerbungen in den Berufskategorien Architektur und Bauingenieurwesen leicht gesteigert werden. Diese Berufskategorien bilden etwa 50 Prozent der Beschäftigten der Technischen Dienste ab.

IT Fachkräftestrategie
Ziel des Projekts IT Fachkräftestrategie ist es, den zukünftigen Bedarf an gut qualifizierten IT Fachkräften für den Arbeitgeber Hamburg zu sichern. Hierzu wurde 2019 vom Personalamt gemeinsam mit dem Amt für IT und Digitalisierung (ITD) ein Projekt vorbereitet, das Anfang 2020 seine Arbeit aufgenommen hat.

Wesentliche Maßnahmen der IT Fachkräftestrategie sind

- die Entwicklung zukünftiger Stellenprofile im Kontext der digitalen Transformation,
- das Erstellen einer Personalabgangsprognose und daraus ableitend
- die Ermittlung der Bedarfe für die nächsten Jahre,
- die Konzeptionierung und Etablierung einer Arbeitgebermarke im IT- und Digitalisierungsumfeld,

[3] www.hamburg.de/hamburg-baut-auf-dich

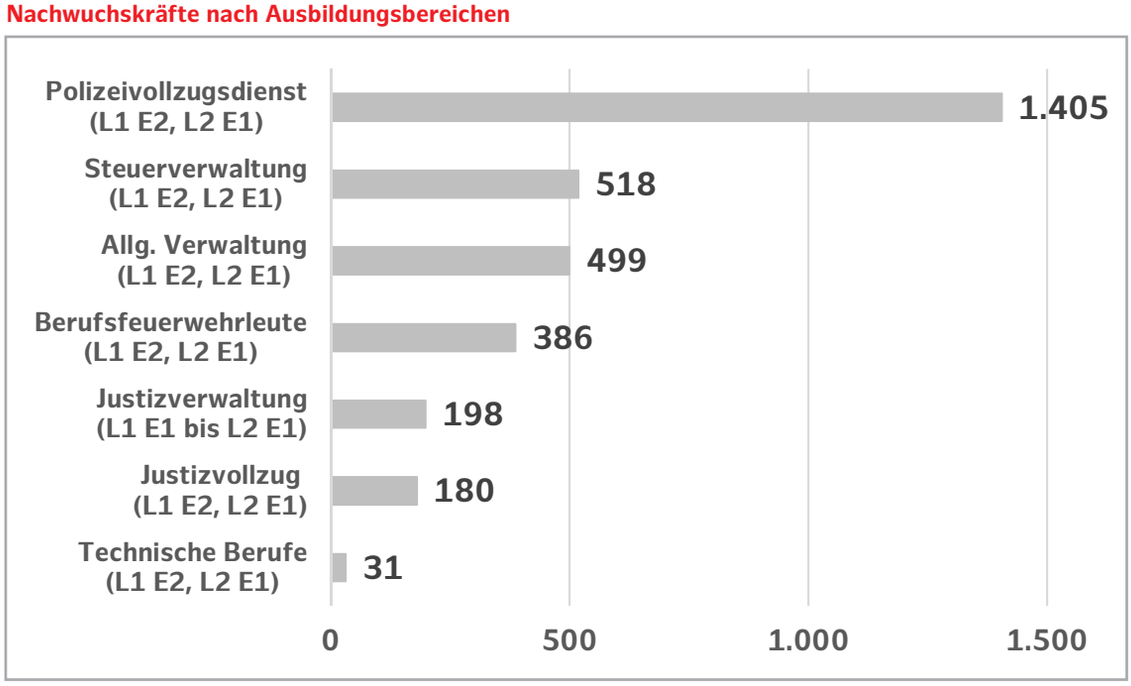
- die Entwicklung eines zielgruppenspezifischen Kommunikations- und Marketingkonzepts sowie
- die Identifikation und Erprobung neuer Rekrutierungswege.

Eine Abfrage bei allen Behörden, Landesbetrieben und Bezirken im Frühjahr 2020 hat ergeben, dass derzeit rund 1.140 IT Fachkräfte in der hamburgischen Verwaltung arbeiten. Eine Auswertung der Altersgruppen zeigt, dass gut 11 Prozent der IT-Fachkräfte 60 Jahre oder älter sind; 33 Prozent aller IT-Fachkräfte sind zwischen 50 und 59 Jahre alt. Bis zum 31.12.2025 werden die FHH voraussichtlich 15 Prozent aller IT-Fachkräfte altersbedingt verlassen. Das bedeutet, dass mindestens 170 IT-Fachkräfte neugewonnen werden müssen, um den aktuellen Bestand zu halten. Hinzu kommen notwendige Mehrbedarfe z.B. aufgrund der Umsetzung des Onlinezugangsgesetzes oder anderer Digitalisierungsprojekte.

Ausbildung

Ausbildung ist eine effektive Lösung gegen den Fachkräftemangel. Zum 31.12.2019 waren 5.412 Auszubildende (inklusive Lehramtsanwartschaft, Referendariat, Rechtsreferendariat und sonstiger Ausbildungsverhältnisse) in der Hamburger Verwaltung beschäftigt. Das bedeutet eine Steigerung von 12 Prozent gegenüber dem Vorjahr.
Im Jahr 2019 wurden insgesamt 1.548 Auszubildende neu eingestellt. Im Bereich der allgemeinen Verwaltung wurden

Nachwuchskräfte nach Ausbildungsbereichen



- in den Jahren 2011 bis 2015 jährlich 120
- in den Jahren 2016 und 2017 jeweils 160 und
- in den Jahren 2018 bis 2020 jeweils 200

Auszubildene und Studierende neu eingestellt.

Ab 2021 wird eine weitere Erhöhung beabsichtigt.

Das ZAF setzt die behördenübergreifende Kampagne „Wir sind Hamburg! Bist Du dabei?“ in 2020 fort und wirbt weiter um Nachwuchs mit Migrationshintergrund. Sie umfasst jährlich mehr als 1.400 Ausbildungs- und Studienplätze der Allgemeinen Verwaltung, der Sozialen Arbeit, der Justiz und Steuerverwaltung sowie der Polizei und Feuerwehr. Ziel ist es, Menschen mit Migrationshintergrund auch in den Berufen der hamburgischen Verwaltung eine gleichberechtigte Teilhabe zu ermöglichen und dabei für den Bewerbungs- sowie Einstellungsanteil einen Zielwert von 20 Prozent zu erreichen. Mehrsprachigkeit und Erfahrungen im Umgang mit anderen Kulturen sind wertvoll im Kundengespräch und auch in der fachlichen Aufgabenplanung.

Mit verschiedenen Aktivitäten der Öffentlichkeitsarbeit wie z. B. der Werbung in U- und S-Bahnen sowie im Internet, in den Kundenbereichen der Behörden und Ämter, an Schulen und auch auf Messen ist es in 2019 gelungen, gegenüber dem Wert zu Beginn der Kampagne im Jahr 2006 (5,2 Prozent) mehr als dreimal so viele Frauen und Männer mit einer Zuwanderungsgeschichte einzustellen.

Von den in 2019 eingestellten 1.414 (Vorjahr: 1.363) Auszubildenden und Studierenden haben 254 (Vorjahr: 271) Personen einen Migrationshintergrund. Damit konnte mehr als jeder sechste Ausbildungs- oder Studienplatz entsprechend besetzt werden. Mit einem Einstellungsanteil von 18,0 Prozent konnte bei einem parallel weiteren Anstieg der Gesamtausbildungszahl um 51 Stellen trotz eines in 2019 leichten Rückgangs des Einstellungsanteils gegenüber dem Vorjahr (19,9 Prozent) an die positive Entwicklung der Einstellungsjahre 2015 bis 2017 angeknüpft werden (Verwaltungsbereiche: 22,7 Prozent mit +0,2 Prozent gegenüber Vorjahr; Vollzugsbereiche: 15,2 Prozent mit -3,2 Prozent gegenüber Vorjahr).

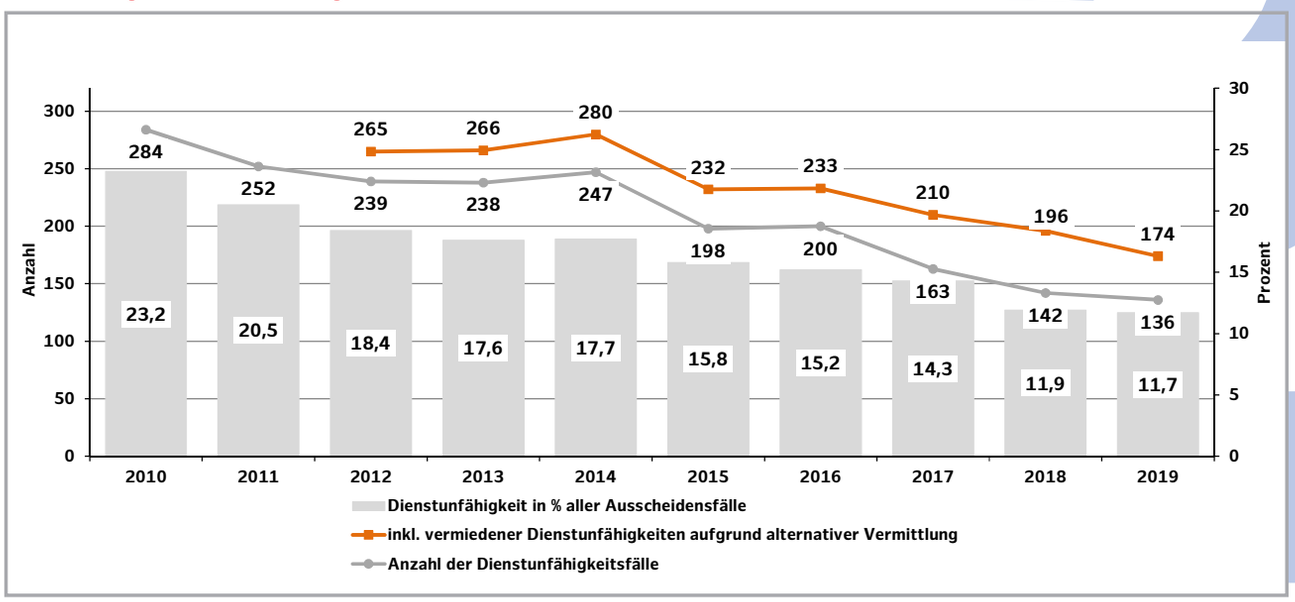
Der Bewerbungsanteil zeigt mit 23,0 Prozent auch für 2019 ein überaus erfreuliches Ergebnis oberhalb der Zielmarke (Vorjahr: 20,4 Prozent; Zuwachs um +2,6 Prozent). Dies entspricht für den Bewerbungsanteil dem bislang höchsten Wert der Zielerreichung während der Laufzeit der Kampagne. Nahezu alle Ausbildungsbereiche verzeichnen in unterschiedlichem Maße Wachstum gegenüber dem Vorjahr. 3.038 (Vorjahr: 2.716) der insgesamt 13.193 (Vorjahr: 13.311) Bewerberinnen und Bewerber hatten einen Migrationshintergrund.

Vorhandene Potenziale nutzen

Auch in 2019 hat sich die FHH weiter intensiv um die Realisierung von Weiterbeschäftigungsmöglichkeiten für Beamtinnen und Beamte bemüht, die aufgrund gesundheitlicher Beeinträchtigungen von Dienstunfähigkeit bedroht sind.

Die Vermeidung vorzeitiger Ruhestandsversetzungen und damit verbundener Nachteile folgt nicht allein einem gesetzlichen Auftrag, sondern leistet zudem einen Beitrag, dem Fachkräftemangel und damit verbundenen Rekrutierungsschwierigkeiten zu begegnen. Im Berichtsjahr 2019 wurden zentral durch das Personalamt 72 Beamtinnen und Beamte betreut, die von Dienstunfähigkeit betroffen waren. In 38 Fällen konnte eine vorzeitige Versetzung in den Ruhestand durch Versetzung, Umsetzung oder Abordnung vermieden werden.

Entwicklung der Dienstunfähigkeit bei Beamtinnen und Beamten



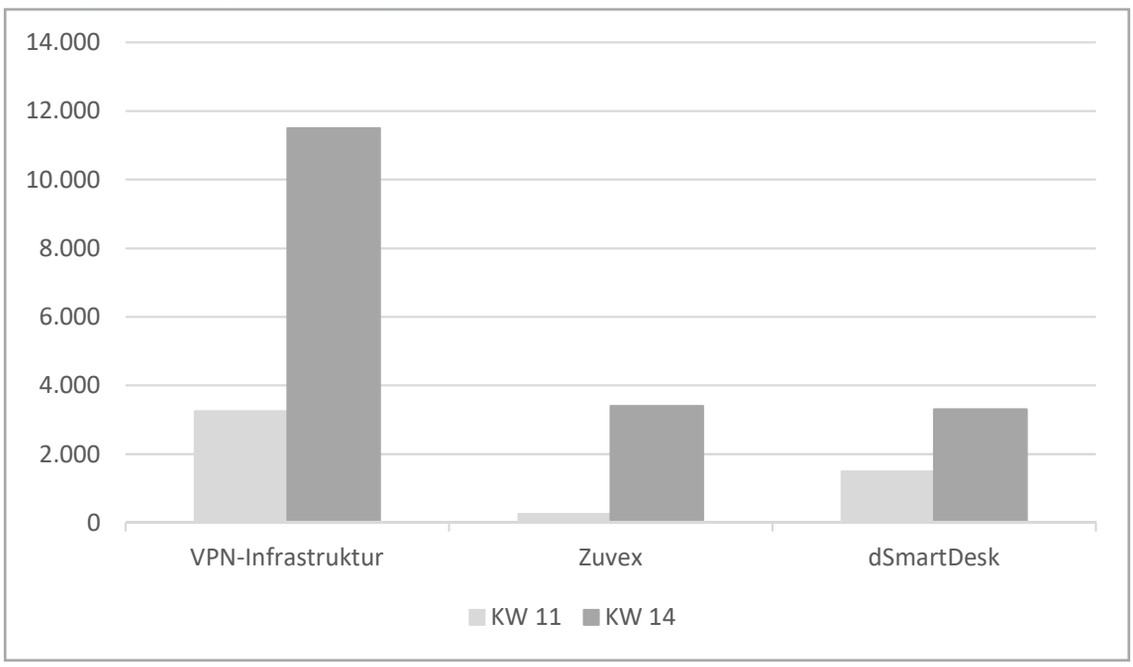
Digitalisierung

Technik und Kulturwandel gehen Hand in Hand

3 Digitalisierung – Technik und Kulturwandel gehen Hand in Hand

Das Thema Digitalisierung hat im Jahr 2020 für die Verwaltung noch einmal eine neue Dimension angenommen. Die Corona-Krise hat die gewohnten Prozesse, Strukturen und auch viele Gewohnheiten herausgefordert. Die Ausnahmesituation hat vieles möglich gemacht. So konnte etwa die Verlagerung einer Vielzahl von Arbeitsplätzen in das Home-Office innerhalb weniger Tage realisiert werden. Dies betraf etwa 70 Prozent der rund 41.000 IT-Arbeitsplätze. Das hat auch an vielen Stellen die Frage von Führung und Steuerung neu aufgeworfen. Und es hat sich gezeigt, dass die Verwaltung weit überwiegend für diese Herausforderung gut aufgestellt ist.

Anstieg der Nutzungen von Zugängen zum FHH-Netz von extern in „Corona“ Zeiten 2020



Waren Anfang 2019 noch gut 15.000 Bürorechner mit sogenannten VPN-Anschlüssen ausgestattet und die entsprechenden Beschäftigten damit in der Lage, mobil zu arbeiten (vgl. Personalbericht 2019, S. 26), wurden im Laufe des Jahres nahezu alle neu beschafften Laptops standardmäßig mit diesen Möglichkeiten ausgestattet.

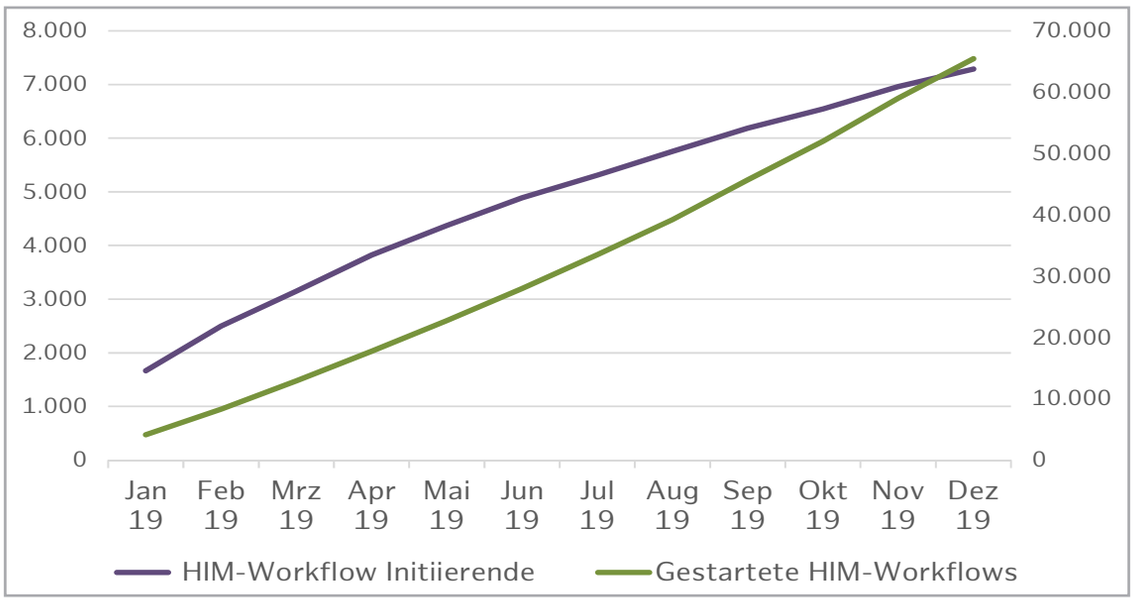
Daneben zeigen weitere Indikatoren, wie sich der Umgang mit elektronischen Prozessen entwickelt:

Ein Indikator ist die Nutzung von sogenannten HIM-Workflows[1]. Damit wird die informationstechnische Unterstützung von Geschäfts- und Entscheidungsprozessen bezeichnet. Die entscheidungsrelevanten Dokumente werden abschließend zusammen mit dem Workflowprotokoll in einer elektronischen Akte abgelegt.

Ebenso wie die Anzahl der Prozesse hat sich im vergangenen Jahr auch die Zahl der Beschäftigten, die HIM-Workflows initiiert haben, von weniger als 2.000 auf 7.289 Personen erhöht.

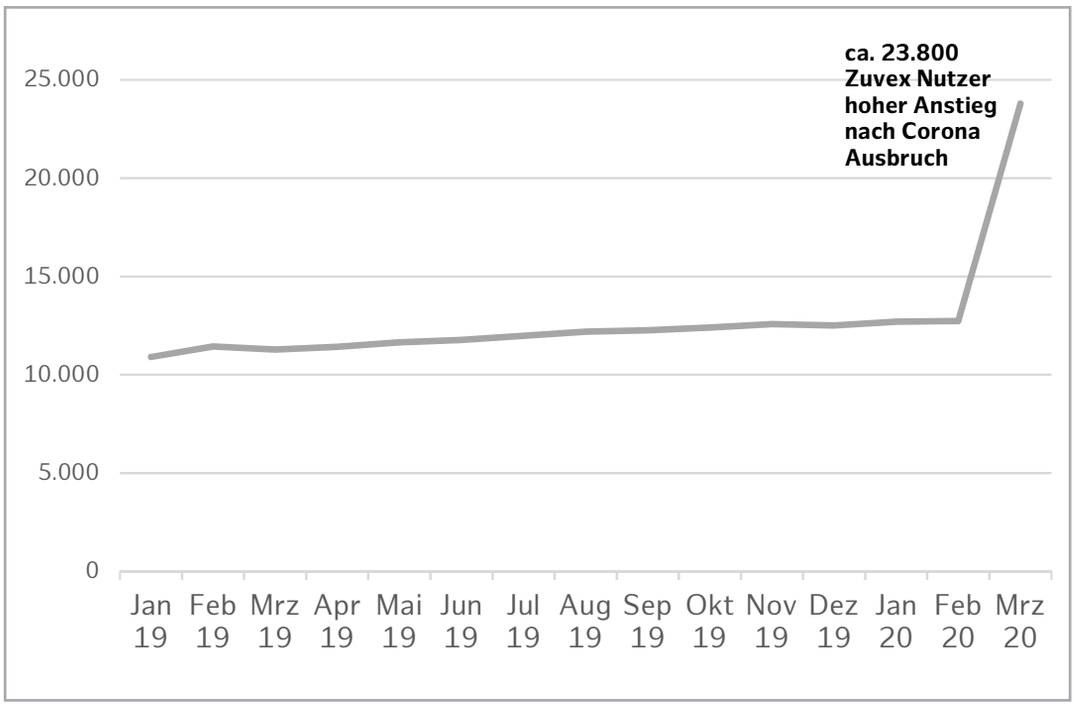
[1] HIM steht für Hamburger Informationsmanagement

Entwicklung der Personen, die HIM-Workflows initiiert haben sowie HIM-Workflows insgesamt (2019)



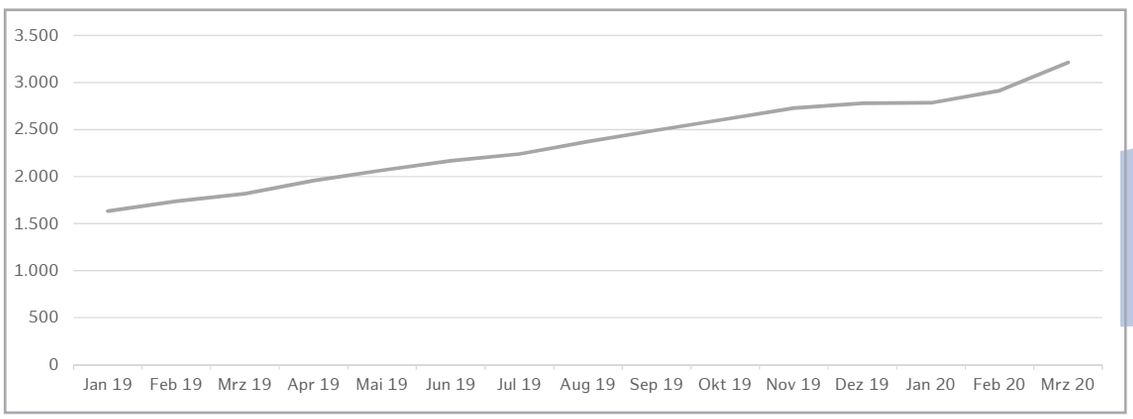
Neben einem direkten Zugang auf interne Anwendungen des FHH-internen Netzes (direkt oder mittels eines VPN-Zugangs) gibt es auch die Möglichkeit, von externer Stelle gezielt auf einzelne freigegebene Segmente des Netzes zuzugreifen (sogenanntes Zuvex). Interessant ist die Entwicklung der Zugriffszahlen seit Eintritt der Corona-Krise.

Entwicklung der Nutzerzahlen Zuvex



Ein weiterer interessanter Indikator ist die Entwicklung der Anzahl der sogenannten Arbeitsbereiche. Arbeitsbereiche sind virtuelle Räume, in denen Beschäftigte unterschiedlicher Organisationseinheiten auch behördenübergreifend zusammenarbeiten können (z.B. gemeinsam auf Dokumente zugreifen und parallel daran arbeiten). Hier ist zu erkennen, dass sich die Zahl der Arbeitsbereiche im Laufe des Jahres 2019 langsam und stetig erhöht hat. Mit dem Eintreten der Corona-Krise ging diese Zahl noch einmal deutlich in die Höhe.

Entwicklung der Arbeitsbereiche im FHHportal



Digitalstrategie für Hamburg

Im Jahr 2019 lag ein Schwerpunkt der Verwaltung auf der Entwicklung behördlicher Digitalstrategien. Alle Behörden und Ämter waren aufgerufen, ihre eigene digitale Strategie entlang eines einheitlichen, von der Senatskanzlei erstellten Rahmenwerks zu entwickeln. Alle Einzelstrategien sind insbesondere über das Konzept der Digitalen Räume, anschließend in die gesamtstädtische Digitalstrategie für Hamburg eingeflossen. Diese wurde vom Senat beschlossen und veröffentlicht. Ein zentraler Bestandteil dieses umfassenden digitalstrategischen Prozesses ist ein transformativer Ansatz. So liegt der Fokus der Strategien nicht nur auf der technischen oder klassisch IT-bezogenen Komponente der Digitalisierung. Vielmehr sind Technik, Organisation und Personal gleichberechtigte Teile dieses Veränderungsprozesses. Sie werden in Hamburg „zusammengedacht" und übergreifende Lösungen hierfür entwickelt. So ist auch einer der fünf strategischen Entwicklungsbereiche der Digitalstrategie für Hamburg dem Thema „Transformation und Kulturwandel" gewidmet (inkl. Transformationsagenda für die Hamburger Verwaltung). Unter „Digitaler Transformation" wird hier die umfassende und ganzheitliche Veränderung der Organisation, ihrer Prozesse, Arbeitsweisen und Kultur verstanden (vgl. Personalbericht 2019).

Die Digitalisierung ist ein zentrales Thema für die Zukunftsorientierung unserer Stadt. Dabei korrespondiert der Erfolg der Digitalisierung der Stadt in hohem Maße mit dem Grad der Digitalisierung der Behörden und Ämter und den Kompetenzen ihrer Beschäftigten. Die Verwaltung setzt Rahmenbedingungen für nahezu alle gesellschaftlichen Bereiche, sie ermöglicht Teilhabe am sozialen Zusammenleben ebenso wie sie die Voraussetzungen für politisches und wirtschaftliches Handeln schafft. Die Digitalstrategie für Hamburg ist deshalb so aufgebaut, dass sie alle Lebensbereiche in den Blick nimmt und die Perspektive für alle Teile der Stadtgesellschaft öffnet: für Bürgerinnen und Bürger sowie Zivilgesellschaft, Unternehmen, Erwerbstätige, inner- und

außerhalb der Verwaltung, Wissenschaft und Bildungseinrichtungen sowie auch für die Gäste der Stadt (vgl. Digitalstrategie für Hamburg).

Aus diesem Grund sind auch alle fachlichen Ressorts an der Umsetzung der Digitalisierung der Stadt beteiligt und grundsätzlich alle Aufgaben und damit auch alle Beschäftigten von der Strategie berührt.

Transformationsagenda für die Hamburger Verwaltung
Digitalisierung ist nicht allein ein technischer Prozess. Bereits 2018 haben sich das Amt Hamburgweite Dienste und Organisation der Finanzbehörde, das Amt für IT und Digitalisierung (ITD) in der Senatskanzlei und das Personalamt auf eine eng verzahnte Vorgehensweise verständigt: Technische Innovationen gelingen nur, wenn die organisatorische Gestaltung und die personelle Umsetzung zusammen gedacht werden. Diese Philosophie, die sich idealerweise in ähnlicher Form auch in den internen Zusammenarbeitsstrukturen der Dienststellen wiederfindet, ist in der sogenannten Transformationsagenda als Teil der Digitalstrategie für Hamburg festgehalten (siehe dort Kapitel 2.4.3.). Dabei geht es um Möglichkeiten der Beteiligung an Veränderungsprozessen, um die Bereitschaft, sich auf Veränderungen einzulassen, um dafür notwendige Kompetenzen und letztlich auch um zugrundeliegende Werte und Haltungen. Und schließlich geht es auch um eine Führungskultur, die den Beschäftigten quasi „von oben" Freiräume bei der Aufgabenerledigung einräumt und Möglichkeiten eröffnet, Ideen einzubringen und gleichzeitig die Motivation, die Verwaltungskultur „von unten" mitzugestalten.[2]

Der Gedanke der Transformationsagenda ist im Jahr 2019 erneut in eine von allen drei Partnerbehörden initiierte Veranstaltung unter der Marke Mensch.Digitalisierung eingeflossen. Gut 200 Beschäftigte aus den Bereichen Personal, IT und Organisation sowie eine Reihe von Führungskräften aus weiteren Bereichen der Verwaltung trafen sich zu einem Austausch zu Themen der Transformation und des Kulturwandels der Verwaltung.

Leitsätze der Transformationsagenda
Die Digitalisierung betrifft alle Beschäftigten der Verwaltung. Jede und jeder Einzelne reagiert unterschiedlich darauf. Ob die Digitalisierung als positive Herausforderung angenommen wird oder vielleicht auch Sorgen auslöst, hängt auch davon ab, ob es gelingt, etwaigen Vorbehalten transparent und aktiv zu begegnen.
Bei der Ausgestaltung lässt sich die Hamburger Verwaltung von folgenden Grundsätzen leiten:

- Die FHH nutzt die Digitalisierung, um die Verwaltung modern aufzustellen, damit die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gute Rahmenbedingungen vorfinden, gute Dienstleistungen zu erbringen und ihren Arbeitgeber als modern und leistungsstark zu erleben. Damit trägt die Digitalisierung auch dazu bei, dass die FHH ein attraktiver Arbeitgeber bleibt. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Verwaltung wollen überwiegend mobil und zeitlich flexibel arbeiten. Dies gilt auch für die Fach- und Nachwuchskräfte, die sich heute bei der Stadt bewerben. Sie sind mit der digitalen Technik aufgewachsen und erwarten von ihrem zukünftigen Arbeitgeber,

[2] Vgl. dazu ausführlich im Personalbericht 2019

dass er ihnen moderne Arbeitsmöglichkeiten bietet.

- Durch die Digitalisierung werden sich auf Dauer nicht nur die Arbeitsmittel, sondern auch einzelne Tätigkeiten, die Strukturen und Prozesse und die Art der Zusammenarbeit verändern. Für die hamburgische Verwaltung ist dabei der Grundsatz leitend, dass die notwendigen Veränderungsprozesse sowie die zukünftigen Arbeitsplätze fair, gesundheitserhaltend, transparent und unter Beteiligung der Betroffenen gestaltet werden. Dies fördert das Engagement und die Offenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gegenüber den notwendigen Veränderungen. Die Beschäftigten sollen die Möglichkeit erhalten, eine Mitverantwortung für die Gestaltung der Veränderungsprozesse übernehmen zu können.

- In Zukunft werden viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mobiler arbeiten. Dies ermöglicht ihnen, ihre Arbeit effektiver zu gestalten und mit privaten Interessen und familiären Verpflichtungen noch besser zu vereinbaren. Als Arbeitgeber befürwortet die FHH diese Entwicklung und verbindet dies mit der Bereitstellung mobiler Technik und der Unterstützung moderner Führungsmethoden. Dass das gelingen kann, hat der Umgang mit der Corona Krise gezeigt. Diese durch äußere Rahmenbedingungen erzwungene Arbeit im Home-Office hat sowohl Führungskräfte als auch Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vor viele neue Herausforderungen gestellt und sicherlich an der einen oder anderen Stelle auch die Grenzen aufgezeigt. Sie hat aber auch gezeigt, dass mobiles Arbeiten an vielen Stellen möglich ist, wo es vorher noch schwer vorstellbar war.

- Die Digitalisierung stellt hohe Anforderungen an die Lern- und Veränderungsbereitschaft aller Beschäftigten. Die Veränderungen erfordern neue Kompetenzen. Durch geeignete Qualifizierungsangebote unterstützen wir unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, ihre Kenntnisse und Kompetenzen entsprechend weiterzuentwickeln. Wir brauchen digitale Lernformate und eine Lernkultur, die es erleichtert, sich an die neuen Arbeitsanforderungen anzupassen. Die Fortbildungs- und Veränderungsbereitschaft wird vom Arbeitgeber gefördert. Wir schaffen ein Arbeitsklima, in dem das Lernen zu einem selbstverständlichen Bestandteil des Arbeitslebens wird. Dabei kommt den Führungskräften vor Ort eine Schlüsselrolle zu. Sie fördern die Lern- und Veränderungsbereitschaft, indem sie für die Ziele der Digitalisierung werben und sich selbst als Teil der Veränderung begreifen. Wir brauchen Führungskräfte, die sich auch selbst als Lernende verstehen, die ihre Rolle selbstkritisch reflektieren und von ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Feedback einfordern.

Digitalisierung der Personalprozesse

Die fortschreitende Digitalisierung bildet sich auch in den Personalprozessen der Stadt ab. Unter dem Motto „Wir machen die Personalarbeit der FHH digital!“ haben sich das Personalamt und seine Landesbetriebe das Ziel gesetzt, die Personalprozesse der Stadt durchgängig digital anzubieten. Gemeint ist die Vision eines vollständig vernetzten Personalmanagements mit einem Online-Zugang für alle Personal-Services und –Produkte.

Handlungsleitend ist dabei der Grundsatz, dass die Digitalisierung kein Selbstzweck sein darf, sondern den Kundinnen und Kunden, aber eben auch den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der FHH in ihren unterschiedlichen Rollen dienen muss. Das Anliegen

ist es zudem, die Hamburger Verwaltung als attraktiven Arbeitgeber mit einer hohen Verantwortung und Digitalkompetenz in der Form mitzugestalten, dass eine digitale und interaktionsfreudige Organisationskultur gefördert wird.

Beispielhaft wird dies an folgenden Vorhaben illustriert:

- Projekt zum Aufbau von HR Self-Services (ZPD)
- Projekt zum Aufbau von Self-Services in der Beihilfe (ZPD)
- Versorgungsrechner (ZPD)
- Programm Digitale Personalakte (ZPD)
- Online-Fortbildung (ZAF/AMD)
- Papierloses Seminargeschäft (ZAF/AMD)
- Digitale Lehre an der Verwaltungsschule im Studium Public Management (ZAF/AMD)
- Digitales Ausbildungsmanagementsystem (ZAF/AMD).

- Projekt zum Aufbau von HR Self-Services

Die Beschäftigten der FHH erwarten von ihrem Arbeitgeber ein Serviceniveau, das sie im Alltag als Kundin oder Kunde von Banken, Versicherungen oder Online-Shops gewohnt sind:

- ständiger Zugriff auf eigene Dokumente wie Bezügemitteilungen,
- die Möglichkeit, eigene Stammdaten selbstständig zu ändern und
- Personalprozesse wie Arbeitszeitänderungen jederzeit zu initiieren.

Diese neuen Services wird das ZPD Hamburg auf Basis des integrierten Personalverwaltungs- und -abrechnungsverfahrens KoPers für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Stadt bereitstellen. Darunter fallen Beschäftigte und deren Vorgesetzte in den Behörden, Ämtern und Einrichtungen sowie die vom ZPD Hamburg betreuten Versorgungsempfängerinnen und -empfänger. Der Aufbau der Services wird in mehreren Etappen erfolgen. Den Auftakt bildet eine Pilotierung mit der Bereitstellung der Bezügemitteilungen in digitaler Form im 2. Halbjahr 2020.

- Projekt zum Aufbau von Self-Services in der Beihilfe

Rund 47.000 Beamtinnen und Beamte und ihre Kinder sowie 37.000 Versorgungsempfängerinnen und -empfänger der hamburgischen Verwaltung sind beihilfeberechtigt. Was einige bereits bei ihren privaten Krankenversicherungen gewohnt sind, wird künftig auch für die Beantragung der Beihilfe möglich sein: Ziel ist es, mit einer App nicht nur die Einreichung der Erstattungsanträge in der Beihilfe zu ermöglichen, sondern darüber hinaus auch bei der privaten Krankenversicherung. In Kooperation mit einem privaten Anbieter wird Beihilfeberechtigten der FHH 2020 ermöglicht, Erstattungsanträge digital bei der Beihilfestelle des ZPD Hamburg einzureichen. In einer nächsten Ausbaustufe wird dann die Einbindung verschiedener privater Krankenversicherungen erfolgen; einige große Versicherungen haben bereits ihre Mitwirkung angekündigt.

- Versorgungsrechner

Im Rahmen der Digitalisierung der Verwaltungsprozesse stellt das ZPD im Internet zwei Versorgungsrechner zur Verfügung. Sie ermöglichen es Beschäftigten mit Versorgungsansprüchen nach dem Hamburgischen Zusatzversorgungsgesetz und den

Beamtinnen und Beamten, ihre voraussichtlichen Versorgungsansprüche errechnen zu können. Die Bedienung der Software erfolgt intuitiv, für Fragen stehen aber auch umfangreiche Hinweise zur Bedienung zur Verfügung. Das Ergebnis wird direkt online aber auch als PDF-Dokument zur Verfügung gestellt. Das Angebot wird gut angenommen, über den Versorgungsrechner für Beamtinnen und Beamte wurden in 2019 9.747 Berechnungen vollständig durchgeführt. Für den im Dezember 2019 eingeführten Zusatzversorgungsrechner entwickeln sich die Nutzungszahlen ähnlich positiv.

- Programm Digitale Personalakte (DigiPA)

Die Digitale Personalakte stellt nach Einführung des Personalabrechnungs- und Verwaltungsprogramms KoPers den nächsten Meilenstein auf dem Weg zum digitalen Personalbüro dar. Mit ihr wird es den Personalabteilungen möglich sein, Personalprozesse noch effizienter und medienbruchfrei zu organisieren. Zudem eröffnet die Digitale Personalakte Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern des Personalmanagements die Möglichkeit, Arbeitsformen wie Tele- oder mobile Arbeit vollumfänglich nutzen zu können.

Mit dem Programm DigiPA wird die digitale Personalakte in den Behörden, Ämtern und sonstigen Einrichtungen sowie für die vom ZPD Hamburg verantworteten Personaldienstleistungen (z. B. Versorgung) eingeführt.

Die erste produktive Nutzung der DigiPA-Lösung erfolgt im Herbst 2020 im Rahmen einer Pilotierung für das ZPD Hamburg. Dabei werden ca. 450 Personalakten gescannt und in die digitale Personalakte überführt. Weitere Umsetzungsschritte im Programm beinhalten die Einführung der digitalen Personalakte für die mehr als 70.000 Versorgungsakten des ZPD Hamburg und die rund 75.000 Personalakten in den Behörden, Ämtern und sonstigen Einrichtungen der FHH.

- Online-Fortbildung

Die Corona-Krise hat mit ihren Kontaktverboten insbesondere auch die Möglichkeiten beeinflusst, Fortbildungsveranstaltungen in gewohnter Weise durchzuführen. Um dieser Situation zu begegnen, wurden verstärkt sowohl Online-Schulungen (Fortbildung in Echtzeit im Netz) als auch Selbstlernmodule in verschiedenen Varianten und mit unterschiedlichen Anbietern getestet und angeboten.

- Papierloses Seminargeschäft

Ziel des Projektes ist es, im Sinne der Nachhaltigkeit die Anzahl der im Rahmen von Fortbildungen verwendeten Papierdokumente zu reduzieren, Medienbrüche abzubauen und den Beschäftigten einen flexiblen Zugriff auf Lerninhalte zu ermöglichen. Dadurch soll die Lernbereitschaft gefördert werden, digitale Kompetenzen werden erweitert und das zeit- und ortsunabhängige Lernen kann realisiert werden.

- Digitale Lehre an der Verwaltungsschule und im Studium Public Management

Sowohl die Verwaltungsschule als auch der duale Studiengang Public Management haben erfolgreich auf digitales Lernen umgestellt. Alle Lehrkräfte, Schülerinnen und Schüler sowie Studierende sind über eine digitale Lernplattform verbunden, auf der sie arbeiten.

- Digitales Ausbildungsmanagementsystem

Um einen transparenten und zeitgemäßen Überblick über die Ausbildung in allen Ausbildungsbereichen der FHH zu bekommen, wurde das neue Projekt Digitales Ausbildungsmanagementsystem gegründet, mit dem Ziel eine Software einzuführen, die allen an der Ausbildung Beteiligten digitalen Zugriff auf alle Details der Ausbildung gibt.

Kulturwandel und cross-funktionales Arbeiten

Neben der weiteren Durchdringung elektronischer Prozesse und der Planung und Umsetzung digitaler Produkte und Prozesse hat der notwendige Kulturwandel in den Behörden und Ämtern weiter einen hohen Stellenwert (siehe dazu exemplarisch im Personalbericht 2019, S. 26 ff.). Er soll dabei unterstützen, mit der zunehmenden Komplexität von Aufgaben und Problemstellungen der Verwaltung – wie sie fast überall in der Arbeitswelt erkennbar ist – besser umgehen zu können. Einfache Antworten lassen sich oft nicht mehr finden und Veränderungen nicht mehr eindeutig beschreiben und ableiten. Der Umgang mit Komplexität erlaubt und fordert Neugier, Agilität und Mut, andere Meinungen zuzulassen und diese auch einzufordern. Der Umgang mit Komplexität bedeutet, sich auf neue Lösungsansätze einzulassen.

Ein Indikator ist die Frage, ob es gelingt, das organisationale oder behördliche Silodenken zu überwinden. Ein organisationsübergreifendes und idealerweise interdisziplinäres Zusammenarbeiten ermöglicht es, eine Vielzahl von Perspektiven einzubeziehen und in kreativen Prozessen neue Ideen zu entwickeln. Dies wiederum ist eine Voraussetzung dafür, als Anbieter behördlicher oder kommunaler Dienstleistungen die Perspektive der Bürgerinnen und Bürger einzunehmen und ihnen nutzerorientierte Produkte anbieten zu können.

Cross-funktionale beziehungsweise interdisziplinäre Zusammenarbeit, die sich ressortübergreifend über klassische Zuständigkeitsgrenzen hinweg etabliert, nimmt in einer modernen und bürgerorientierten Verwaltung einen immer größeren Stellenwert ein.[3] Sie kann eine Antwort darauf sein, mit der zunehmenden Komplexität umzugehen. Normalerweise arbeitet die Verwaltung wie fast jede größere Organisation eher in festen Arbeitszusammenhängen, mit Menschen, die einer Organisationseinheit eindeutig zugeordnet sind. Damit verbunden ist eine über längere Zeit entstehende gemeinsame Sichtweise auf den Arbeitsgegenstand, die durch cross-funktionales Arbeiten bewusst irritiert werden soll.

Cross-funktionales Arbeiten zielt darauf ab, gezielt Menschen zusammen zu bringen, die sehr unterschiedliche Herangehensweisen und ein professionelles Spezialwissen mitbringen. Zur Erledigung einer gemeinsamen Aufgabe bringen alle ihre speziellen Fähigkeiten ein und lernen so gemeinsam andere Sichtweisen kennen, damit Neues entstehen kann.

Naturgemäß findet sich cross-funktionales – und damit interdisziplinäres – Arbeiten vor allem in Projekten, wo es konzeptionell bereits angelegt ist, verschiedene Disziplinen zusammen zu führen. IT-Projekte zeichnen sich beispielsweise dadurch aus, dass IT-Expertinnen und Experten einen Fachbereich dabei unterstützen, Prozesse zu digitalisieren oder neue Produkte zu entwickeln.[4] Dabei entsteht ein interaktiver Prozess

[3] Koalitionsvertrag über die Zusammenarbeit in der 22. Legislaturperiode der Hamburgischen Bürgerschaft, S.195.
[4] Siehe zu ausgewählten Projekten auch https://www.hamburg.de/senatskanzlei/digitalstrategie-fuer-hamburg/13505076/staedtische-digitalisierungsprojekte/

von gemeinsamer Ideenentwicklung, Aufnahmen von Ist-Prozessen, Entwickeln von Soll-Prozessen oder ganz neuer Produkte. Im Idealfall werden die Endkundinnen und -kunden – also beispielsweise die Bürgerinnen und Bürger – frühzeitig einbezogen. Ähnlich angelegt sind fachliche Kooperationen zwischen der Senatskanzlei, Amt IT und Digitalisierung (ITD), und behördlichen bzw. bezirklichen Fachbereichen. Ein Beispiel ist die Entwicklung des Planungstools „Cockpit städtische Infrastruktur" (CoSI), an der zwei bezirkliche Fachämter und vier Fachbehörden beteiligt sind. Ziel von CoSI ist die Entwicklung eines IT-Systems zur Analyse, Visualisierung und Beteiligung für die Planung sozialer Infrastrukturen sowie die Verarbeitung vorhandener Informationen zur Quartiersentwicklung. Im Rahmen des Projektes wurde ein funktionsfähiger Prototyp entwickelt, der auf den bestehenden FHH-Atlas aufbaut. Auch andere Fachbehörden haben cross-funktionale Projekte aufgesetzt, davon haben viele einen starken Bezug zur Digitalisierung. Oftmals geschah dies auch in Zusammenarbeit mit Externen.

Ein Bezirksprojekt, in dem cross-funktionales Arbeiten stark verankert ist, ist beispielsweise das Modellvorhaben zur Städtebauförderung des Bezirksamts Hamburg-Mitte. Ziel ist es, die sportliche und soziale Infrastruktur im Hamburger Osten bedarfsgerecht und zeitgemäß zu entwickeln. Das Vorhaben soll auch zum Aufbau von Verwaltungsstrukturen beitragen. Hier arbeiten (Landschafts-) Architektinnen und Architekten, Soziologinnen und Soziologen, Ärztinnen und Ärzte, Sozialpädagoginnen und -pädagogen sowie Juristinnen und Juristen gemeinsam an interdisziplinären Lösungsansätzen.

Gesundheit

Ein hohes Gut

4. Gesundheit – ein hohes Gut

Die Gesundheit, Leistungsfähigkeit und Motivation der Beschäftigten sind wichtige Voraussetzungen für eine leistungsstarke, erfolgreiche und zukunftsfähige Verwaltung. Das betriebliche Gesundheitsmanagement (BGM) ist daher in der FHH seit mehr als 15 Jahren ein zentrales Handlungsfeld des strategischen Personalmanagements.

Die Analyse krankheitsbedingter Fehlzeiten ist ein grundlegender Bestandteil des BGM in der hamburgischen Verwaltung und liefert erste Hinweise für mögliche Präventions- und Interventionsmaßnahmen. Fehlzeiten können vielfältige Ursachen haben, die aus dem privaten ebenso wie dem beruflichen Umfeld stammen können. Einfache und monokausale Lösungen für die Reduktion der Fehlzeiten sind deshalb im Rahmen des BGM nicht zu erwarten. Dennoch ist es unerlässlich, über weitere Analysen Hinweise über die Hauptursachen von Fehlzeiten zu erhalten, um darauf aufbauend zentrale gesundheitsfördernde Maßnahmen abzuleiten.

Zwar dürfen die Ursachen der Erkrankungen der einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei dem Arbeitgeber FHH nicht erfasst werden, über die gesetzlich Versicherten liegen aber aggregierte Erkenntnisse bei den gesetzlichen Krankenkassen vor. Es wurden deshalb Gesundheitsberichte bei denjenigen gesetzlichen Krankenkassen in Auftrag gegeben, bei denen eine nennenswerte Zahl an Beschäftigten der hamburgischen Verwaltung versichert ist (siehe unten).

Bewertung des Krankenstandes im Vergleich

Steigende Fehlzeiten sind kein Phänomen allein in der hamburgischen Verwaltung. Es gibt entsprechende Entwicklungen in weiten Teilen der deutschen Arbeitswelt. Aufgrund von Unterschieden in der Erhebung und Berechnung sowie hinsichtlich der betrachteten Grundgesamtheit ist der Vergleich beispielsweise mit Daten der Krankenkassen jedoch nicht ohne weiteres möglich. Um eine Vergleichsgrundlage zu definieren und eine Annäherung an die Ergebnisse der Gesundheitsberichte der Krankenkassen zu erreichen, wird für die hamburgische Verwaltung eine „Vergleichende Arbeitsunfähigkeitsquote“ erhoben und eine veränderte Berechnungsweise angewendet. Bei der vergleichenden Arbeitsunfähigkeitsquote werden analog zu der Erhebung der Krankenkassen Fehlzeiten erst ab vier Tagen einbezogen und dabei nicht Arbeitstage, sondern Kalendertage berücksichtigt.

Fehlzeitenkennzahlen für Vergleiche

	Fehlzeitenquoten
Berücksichtigung aller gefehlten Arbeitstage	9,5
Berücksichtigung aller gefehlten Kalendertage	8,6
Vergleichende Arbeitsunfähigkeitsquote	**7,3**

Die vergleichende Arbeitsunfähigkeitsquote der hamburgischen Verwaltung betrug im Berichtsjahr 2019 7,3 Prozent und ist damit im Vergleich zum Vorjahr um 0,2 Prozentpunkte gestiegen.

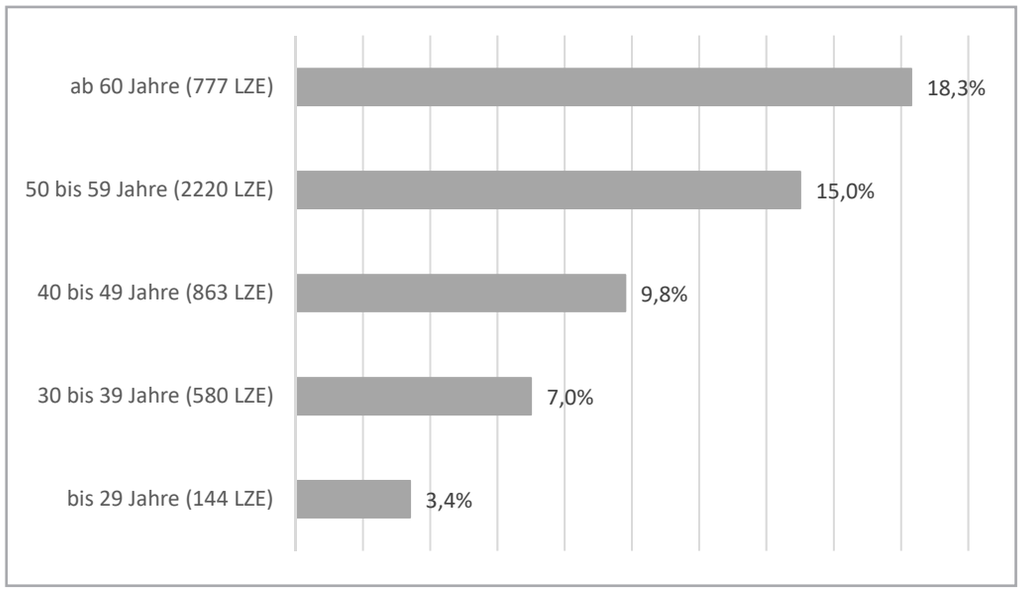
Entwicklung der vergleichenden Arbeitsunfähigkeitsquote in der hamburgischen Verwaltung

Gesamte krankheitsbedingte Fehlzeiten

Ein Schwerpunkt der Fehlzeitenanalyse liegt auf den gesamten krankheitsbedingten Fehlzeiten, welche sowohl bezahlte als auch unbezahlte Fehltage umfassen. Die Quote beinhaltet hier für Untersuchungszwecke somit auch die Langzeiterkrankungen und damit Fehltage derjenigen Beschäftigten, die keine Lohnfortzahlungen mehr erhalten[1]. Durch diese Darstellung wird insbesondere der durch krankheitsbedingte Fehlzeiten entstehende Ressourcenverlust deutlich.

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

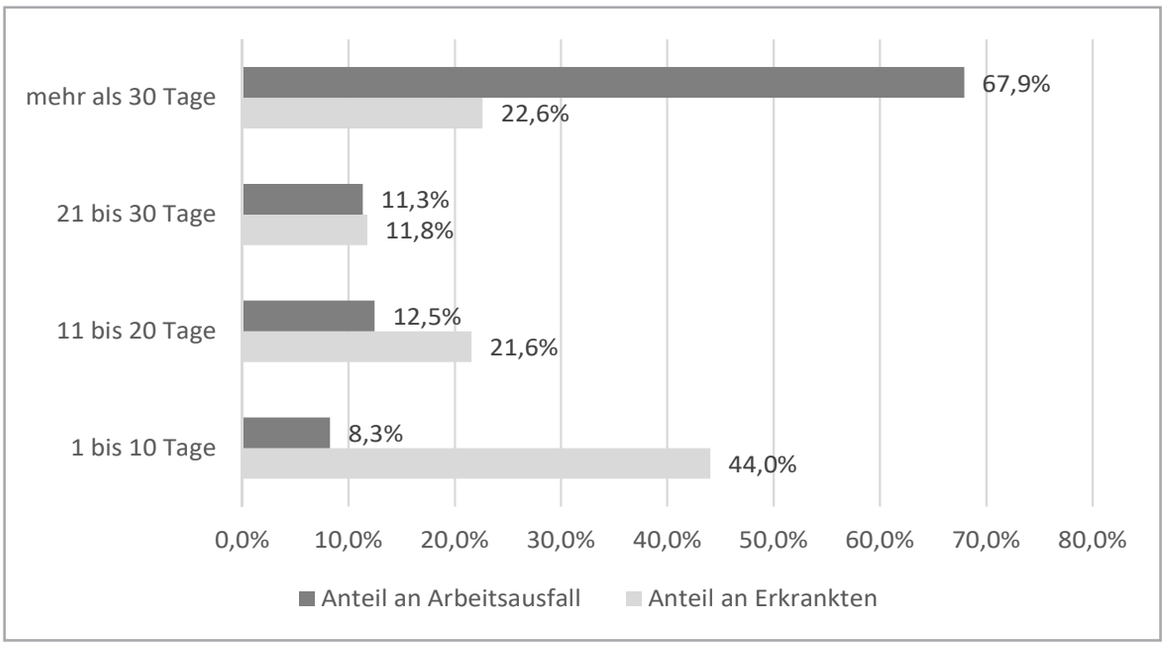
Anteil Langzeiterkrankte nach Altersgruppen (Statistischer Personalbestand plus Langzeiterkrankte) für ausgewählte Berufskategorien mit mehr als 100 Fällen



[1] Nicht enthalten in der Quote sind die Lehrkräfte an staatlichen allgemeinen sowie an staatlichen beruflichen Schulen.

Die nachfolgende Abbildung stellt die Anzahl der Beschäftigten mit Erkrankungen nach der Dauer ihres gesamten krankheitsbedingten Ausfalls im Jahr 2019 dar. Wie auch im vergangenen Berichtsjahr entfielen mehr als zwei Drittel des gesamten krankheitsbedingten Arbeitszeitausfalls auf knapp 23 Prozent der Beschäftigten, die aufsummiert mehr als 30 Tage fehlten. Über 44 Prozent der Beschäftigten sind in 2019 10 Tage und weniger krankheitsbedingt ausgefallen.

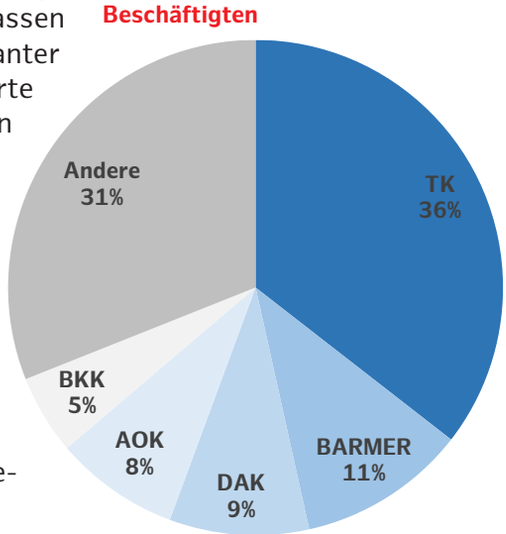
Arbeitszeitausfall und Anteil Erkrankte in Prozent



Gesundheitsdaten der gesetzlichen Krankenkassen

Auch wenn nicht selten mehrere Faktoren ursächlich für Krankheiten sind und eine Reduktion der Fehlzeiten durch einen Arbeitgeber deshalb nicht durch einfache Maßnahmen zu erreichen ist, ist es doch unerlässlich, Analysen über die Hauptursachen von Fehlzeiten durchzuführen. Das Personalamt als für das zentrale Betriebliche Gesundheitsmanagement der Stadt zuständige Behörde hat daher Kontakt mit den gesetzlichen Krankenkassen aufgenommen, bei denen Beschäftigte der FHH in relevanter Zahl versichert sind, um über anonymisierte und aggregierte Berichte Informationen über die wesentlichen Ursachen von Erkrankungen zu erhalten. Für den Auswertungszeitraum vom 01.01. bis 31.12.2018 wurden Gesundheitsberichte von der Techniker Krankenkasse (TK), der Barmer, der Deutschen Angestellten Krankenkasse (DAK), der Allgemeinen Ortskrankenkasse (AOK) und dem Betriebskrankenkassen Dachverband (BKK) zur Verfügung gestellt. Ausgehend von insgesamt 39.331 gesetzlich Versicherten erfasst die Auswertung im Ergebnis rund 69 Prozent der Tarifbeschäftigten sowie freiwillig versicherten Beamtinnen und Beamten. Die übrigen 31 Prozent sind bei anderen (kleineren) Krankenkassen versichert.

Gesetzliche Krankenkassen: Anteil der versicherten FHH-Beschäftigten



Die Statusgruppe der Beamtinnen und Beamten mit einer Beschäftigtenzahl von 40.391 (Stand 12/18) ist nicht erfasst, da private Krankenversicherungen keine Gesundheitsberichte zu ihren Versicherten erstellen. Parallel zum Fehlzeitengeschehen der FHH-Beschäftigten ermöglichen die externen Referenzdaten die Gewinnung erweiterter Erkenntnisse zu Fehlzeiten und deren Ursachen.

Zur Darstellung der Ergebnisse wird der Gesundheitsbericht der Techniker Krankenkasse (TK) herangezogen, zum einen aufgrund der mit der FHH kompatiblen methodischen Datenerhebung und zum anderen weil hier mit 13.967 Versicherten bzw. 45,2 Prozent die größte Gruppe der Tarifbeschäftigten der hamburgischen Verwaltung (Einzelpläne, Landesbetriebe, Hochschulen) versichert ist. Der Bericht der TK vergleicht die Daten der FHH-Beschäftigten zusätzlich mit den Daten aller Versicherten der TK, die der Branche „Allgemeine öffentliche Verwaltung“[2] zugeordnet sind. Im Ergebnis zeigt sich, dass der Krankenstand in der hamburgischen Verwaltung in etwa dem Krankenstand anderer Verwaltungen entspricht. Betrachtet man die verschiedenen Diagnosegruppen[3] , dann sind die wesentlichen Ursachen der Erkrankungen insbesondere Atemwegserkrankungen, Krankheiten des Bewegungsapparats, psychische Störungen sowie Verletzungen.

Der im Gesundheitsbericht der Techniker Krankenkasse angegebene Krankenstand sowie weitere Kennzahlen weichen von der Fehlzeitenstatistik der FHH allerdings aus unterschiedlichen Gründen ab. Zum Beispiel werden in den Gesundheitsberichten der gesetzlichen Krankenkassen ausschließlich die an die Kassen weitergeleiteten Arbeitsunfähigkeitsmeldungen berücksichtigt. Da eine AU-Meldung in der Regel erst bei mehr als drei Tagen Arbeitsunfähigkeit vorgeschrieben ist, sind kürzere Arbeitsunfähigkeiten untererfasst. Aber die ausgewerteten Ergebnisse zeigen grundsätzliche Tendenzen auf und können als ein Ausgangspunkt für die Ableitung von Maßnahmen im Rahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung genutzt werden. In der nachfolgenden Betrachtung liegt der Schwerpunkt bei den Krankheitsursachen bzw. Diagnosen.

Arbeitsunfähigkeiten nach Diagnosekapiteln (ICD)

Bei der Darstellung von Arbeitsunfähigkeiten nach Erkrankungsdiagnosen, welche über die Arbeitsunfähigkeitsbescheinigungen an die Krankenkassen übermittelt werden, wird nachfolgend nach AU-Fällen und AU-Tagen unterschieden. Als AU-Fall zählt jede Arbeitsunfähigkeitsmeldung, die nicht nur die Verlängerung einer vorausgegangenen Meldung ist. Die AU-Tage umfassen alle Tage von Arbeitsunfähigkeit, die im Auswertungszeitraum anfielen. Bei der Unterscheidung von AU-Fällen und AU-Tagen wird sichtbar, dass die häufigsten AU-Fälle, die vorwiegend auf Erkrankungen des Atmungssystems zurückzuführen sind, nicht die meisten Fehlzeiten verursachen. Diese werden durch psychische Erkrankungen und Verhaltensstörungen verursacht.

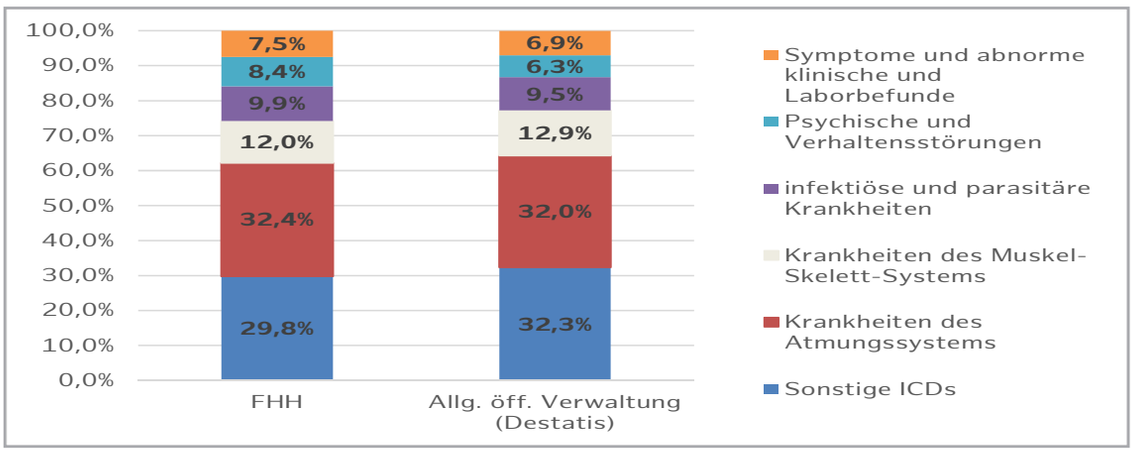
Für den überwiegenden Teil aller Arbeitsunfähigkeiten sind Erkrankungen aus einer überschaubaren Zahl an Diagnosekapiteln verantwortlich.[4]

[2] Für die Branchenzuordnung von Statistiken wird in Deutschland die Klassifikation der Wirtschaftszweige, erstellt durch das statistische Bundesamt, verwendet. Die aktuelle Klassifikation der Wirtschaftszweige ist unter folgender Web-Adresse zu finden: www.destatis.de.

[3] Erkrankungen werden in übergeordneten Erkrankungsgruppen beziehungsweise ICD-10-Diagnosekapiteln zusammengefasst. Formal ist diese Gruppierung von Diagnosen durch die Internationale statistische Klassifikation von Krankheiten vorgegeben, die in Deutschland seit 2000 in ihrer 10. Revision zur Erfassung von Arbeitsunfähigkeitsdiagnosen verwendet wird (ICD-10). Die aufgeführten Erkrankungsgruppen entsprechen einzelnen „Kapiteln“ der ICD-10. In Veröffentlichungen zum Betrieblichen Gesundheitsmanagement wird bei Diagnosen in einer Gruppierung nach Kapiteln der ICD-10 in Deutschland oft auch von „Krankheitsarten“ gesprochen.

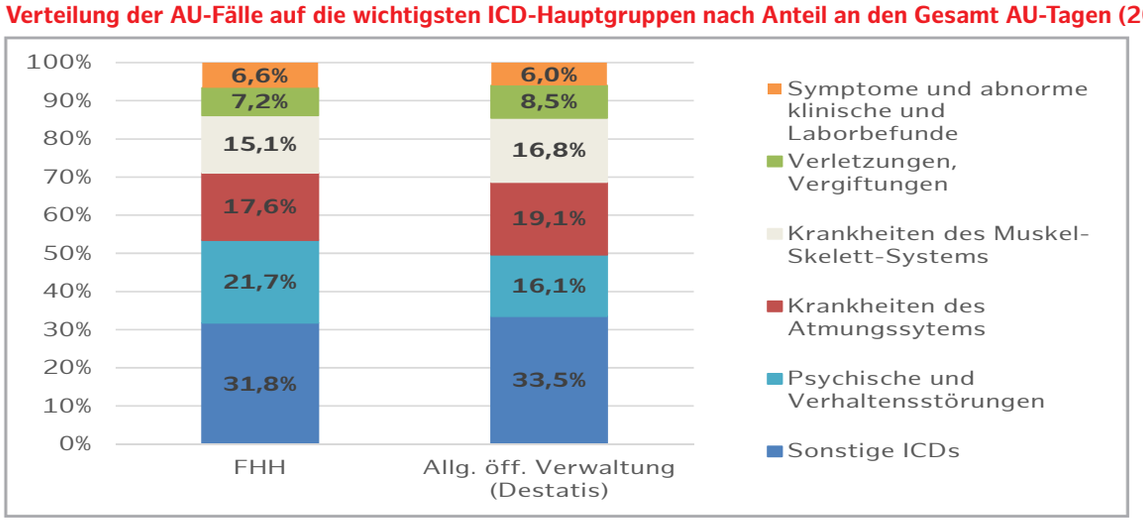
[4] Quelle: Gesundheitsbericht der Techniker Krankenkasse 2018, S.18 ff
In die Diagnosegruppe „Symptome und abnorme klinische und Laborbefunde, die andernorts nicht klassifiziert sind“, werden Bauch-und Beckenschmerzen, Fieber, Unwohlsein und Ermüdung, Übelkeit und Erbrechen, Hals- und Brustschmerzen sowie Husten eingeordnet.

Verteilung der AU-Fälle auf die wichtigsten ICD-Hauptgruppen nach Anteil an den Gesamt AU-Fällen (2018)



Die größte Anzahl von AU-Fällen mit einem Anteil von 32,4 Prozent an allen Fällen wurde 2018 unter der Diagnose „Krankheiten des Atmungssystems“ gemeldet, wozu auch Erkältungskrankheiten gezählt werden. Der Häufigkeit nach folgen Krankheiten des Muskel-Skelett-Systems (12,0 Prozent) sowie infektiöse und parasitäre Krankheiten (9,9 Prozent). Bei Beschäftigten aus der Vergleichsbranche „Allgemeine öffentliche Verwaltung“ entfielen auf die drei genannten Kapitel 32,0 Prozent, 12,9 Prozent und 9,5 Prozent.

Verteilung der AU-Fälle auf die wichtigsten ICD-Hauptgruppen nach Anteil an den Gesamt AU-Tagen (2018)



Die meisten Fehltage der FHH-Beschäftigten lassen sich der Diagnose „Psychische und Verhaltensstörungen“ mit einem Anteil von 21,7 Prozent an allen Fehltagen zuschreiben. Es folgen „Krankheiten des Atmungssystems“ (17,6 Prozent) sowie „Krankheiten des Muskel-Skelett-Systems“ (15,1 Prozent). Bei Beschäftigten aus der Vergleichsbranche entfielen auf die drei genannten Kapitel 16,1 Prozent, 19,1 Prozent und 16,8 Prozent. Im Vergleich zur Branche (16,1 Prozent) ist der Anteil der psychischen Erkrankungen innerhalb der FHH mit 21,7 Prozent deutlich höher.

Insgesamt entfielen auf die in der Abbildung zu AU-Tagen explizit dargestellten fünf Diagnosekapitel 68,2 Prozent aller AU-Tage, in der Vergleichsbranche waren entsprechende Erkrankungen für einen Anteil von 66,5 Prozent aller Fehltage verantwortlich.

Fazit
Die Ergebnisse zeigen eine weitgehende Übereinstimmung mit verschiedenen Quellen aus der allgemeinen AU-Statistik. Der Trend der Zunahme der Erkrankungen dieser Diagnosegruppen, insbesondere der psychischen Erkrankungen, ist seit längerem bekannt. Die Gründe sind multikausal, so dass eine einzige Ursache im Hinblick auf die Arbeitsplätze in der hamburgischen Verwaltung nicht angegeben werden kann. Der ständige und immer schnellere Wandel in der Arbeitswelt sowie arbeitsplatzbezogene Belastungsfaktoren spielen hierbei eine wichtige Rolle, wie verschiedene Untersuchungen, beispielsweise der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA[5]), belegen.

Die arbeitsplatzbezogenen Belastungen werden in der Regel von außerberuflichen Faktoren positiv oder negativ beeinflusst, so dass dieser Kontext immer mitgedacht werden muss. Belastungsverstärkend wirken zum Beispiel persönliche oder familiäre Krisen, Pflegefälle in der Familie oder Krankheit eines nahestehenden Menschen, Mobilität, Suchterkrankungen, eine ungünstige Work-Life-Balance oder schlechte Vereinbarkeit von Beruf und Familie.

Aus arbeitsmedizinischer Sicht kommt den regelmäßigen Gefährdungsbeurteilungen der psychischen Belastungen gem. § 5 ArbSchG zukünftig eine zunehmend wichtige Rolle bei der Reduzierung der AU-Fallzahlen zu. Die kontinuierliche Durchführung der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen ist bereits jetzt für die Behörden, Ämter und Landesbetriebe ein fester Bestandteil im Rahmen des BGM[6]. Für die Umsetzung der Gefährdungsbeurteilung wurde bereits 2014 eine flankierende Vereinbarung gemäß § 93 HmbPersVG mit den Spitzenorganisationen der Gewerkschaften und Berufsverbände geschlossen. Damit wurde für die Dienststellen ein Orientierungsrahmen für die Umsetzung geschaffen. Neben einem etablierten Schulungsangebot im Zentrum für Aus- und Fortbildung findet ein jährlicher Erfahrungsaustausch für alle Behörden, Ämter und Landesbetriebe zu diesem Thema statt. Insbesondere vor dem Hintergrund der Digitalisierung und des ständigen Wandels in der Arbeitswelt müssen Arbeitsplätze regelmäßig analysiert und im Hinblick auf etwaige Gefährdungen neu bewertet werden. Die Empfehlungen zu einer gesundheitsförderlichen Gestaltung der Arbeitsbedingungen und der Arbeitsorganisation müssen auf dieser Grundlage stets erneuert und angepasst werden.

Gut 40 Prozent der krankheitsbedingten Abwesenheitszeiten werden durch Langzeiterkrankte verursacht. Damit langzeiterkrankte Beschäftigte wieder schneller und nachhaltiger an ihren Arbeitsplatz zurückkehren, ist das seit 2004 gesetzlich verankerte Betriebliche Eingliederungsmanagement(BEM)[7] ein weiterer Schwerpunkt des hamburgischen BGM. Ziel des BEM ist es, den Ursachen von Arbeitsunfähigkeitszeiten der Beschäftigten gemeinsam nachzugehen und nach Möglichkeiten zu suchen, solche künftig zu vermeiden, Rehabilitationsbedarfe zur Sicherung der Erwerbsfähigkeit der Beschäftigten frühzeitig zu erkennen sowie geeignete Rehabilitationsmaßnahmen rechtzeitig einzuleiten. Bereits seit 2012 gibt es für die hamburgische Verwaltung eine Vereinbarung gemäß § 93 HmbPersVG zum BEM, zu der eine Aktualisierung an-

[5] Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin: Arbeitswelt im Wandel, Ausgabe 2017
[6] siehe auch Personalmanagementbericht 2015, S. 33ff, Personalbericht 2017, S. 78ff sowie Personalbericht 2019, S.32f.
[7] §167 Abs.2 SGB IX

gestrebt wird. Neben der Einarbeitung neuer gesetzlichen Anforderungen sowie Anforderungen zum Datenschutz ist es das primäre Ziel der Vereinbarung, die Standards des BEM-Prozesses praxiskonform anzupassen, damit Langzeiterkrankte schneller und nachhaltiger wieder an den Arbeitsplatz zurückkehren können.

Unverändert liegt ein wesentlicher Schwerpunkt auf den laufenden Maßnahmen der Behörden und Ämter zur Gesundheitsförderung. Neben zahlreichen Angeboten wie beispielsweise Gesundheitstage, Vorträge, Bewegungskurse und Angebote zur Entspannung, steht den Beschäftigten eine Vielzahl von Betriebssportgruppen zur Auswahl. Auf Grundlage einer Vereinbarung nach § 93 HmbPersVG zur Suchtprävention bietet zudem jede Dienststelle einen niedrigschwelligen Zugang zur Suchtberatung an. Zusätzlich wird dieses Angebot zunehmend durch eine Sozial- und Konfliktberatung ergänzt. Darüber hinaus bietet das Zentrum für Aus- und Fortbildung zentrale Veranstaltungen zum Thema Gesundheit für die Beschäftigten an, welche regelmäßig überprüft und an die aktuellen Bedürfnisse angepasst werden.

Diversity

Vielfalt bringt Perspektiven

5. Diversity – Vielfalt bringt Perspektiven

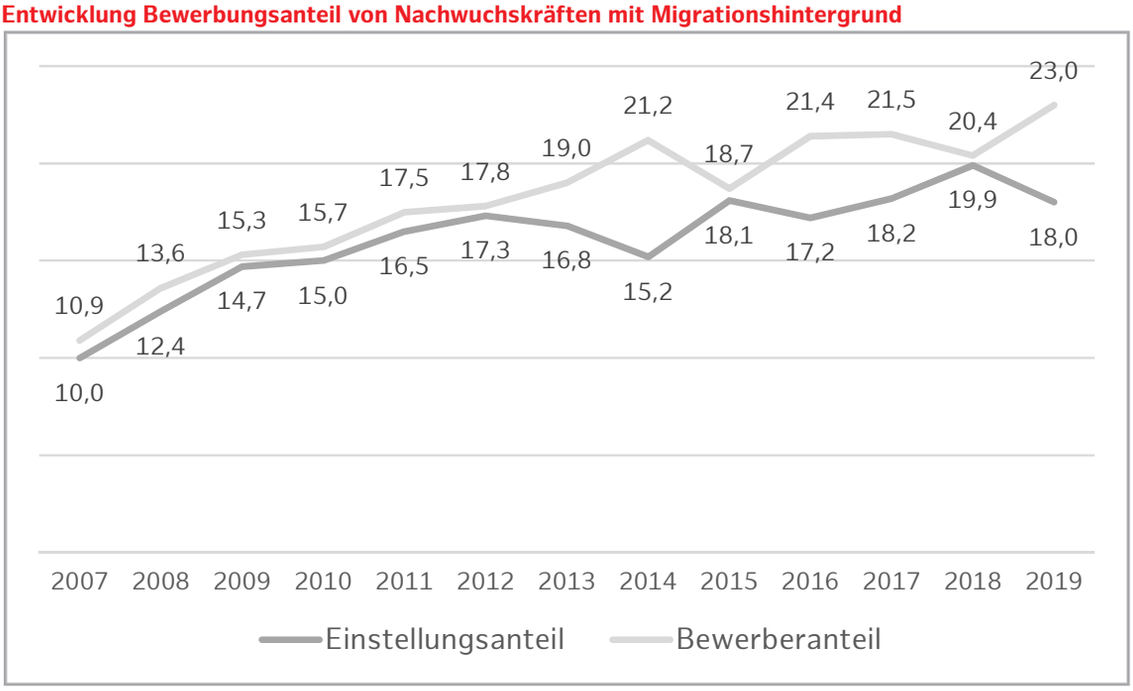
Unternehmen und öffentliche Verwaltungen befassen sich seit einigen Jahren mit der Vielfalt ihrer Organisationen und der Frage, welchen Einfluss Diversity auf den Erfolg, die Aufgabenerfüllung oder auch das eigene Image hat.

Neben diesen auf den Erfolg der Organisation und ihre gute Aufgabenerfüllung abstellenden Aspekten steht für die hamburgische Verwaltung der politische und gesellschaftliche Auftrag, unsere demokratischen Werte zu schützen und den Verfassungsauftrag der Antidiskriminierung umzusetzen. Alle Menschen müssen, unabhängig von Herkunft, Religion, sexueller Orientierung oder Identität oder anderen Merkmalen die Möglichkeit haben, in gleicher Weise sichtbar und hörbar zu sein und am gesellschaftlichen Leben gleichberechtigt teilzuhaben. Um dies sicherzustellen, soll sich die Vielfalt der Gesellschaft auch in der hamburgischen Verwaltung widerspiegeln. Das fördert die Akzeptanz der Verwaltung in der Bevölkerung und trägt dazu bei, dass alle Menschen, die in Hamburg leben und arbeiten, sich gut repräsentiert und geachtet fühlen.

Interkulturelle Öffnung der Verwaltung

Der Senat möchte junge Menschen mit Migrationshintergrund für eine Tätigkeit in der Hamburgischen Verwaltung gewinnen. Mit der Kampagne „Wir sind Hamburg! Bist du dabei?“ werden diese gezielt angesprochen. Die Bemühungen waren auch im Jahr 2019 erfolgreich. Der Anteil der eingestellten Auszubildenden mit Migrationshintergrund im Einstellungsjahr 2019 lag bei 18 Prozent (Näheres siehe Kapitel Fachkräfte).

Entwicklung Bewerbungsanteil von Nachwuchskräften mit Migrationshintergrund



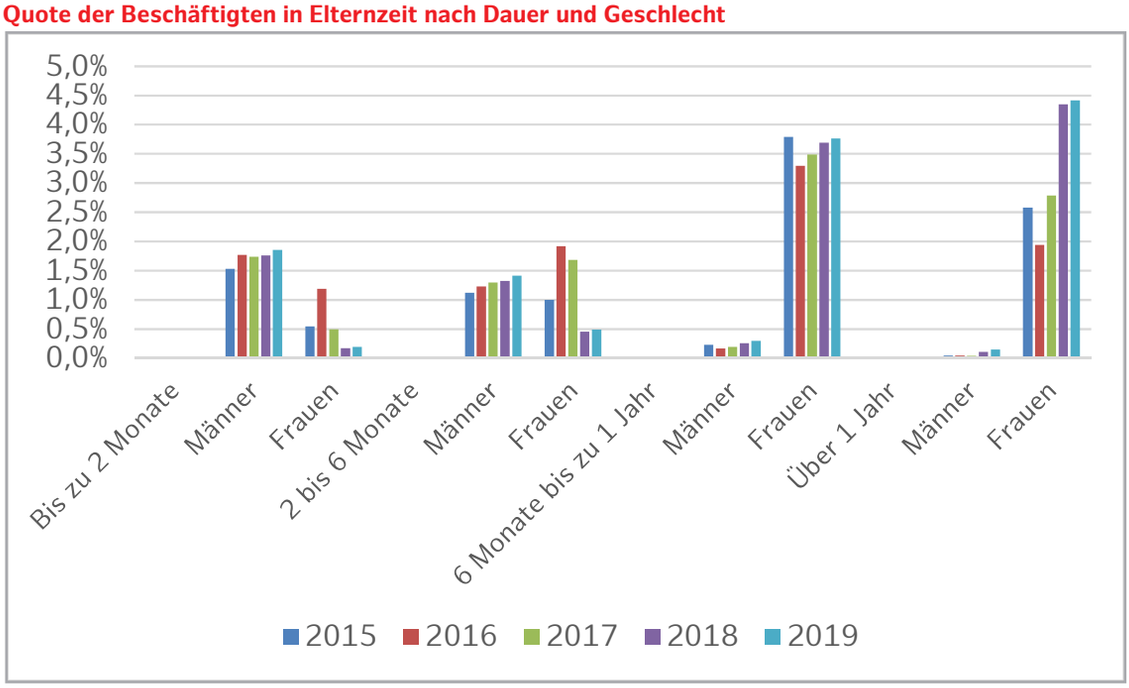
Gleichstellung und Vereinbarkeit von Beruf und Familie
Der Frauenanteil betrug gemessen am statistischen Personalbestand im Jahr 2019 56,2 Prozent (Vorjahr 55,9 Prozent) und steigt damit weiter leicht an.

Der Anteil von Frauen in Spitzenfunktionen der Besoldungsgruppen B2 bis B6 lag im Jahr 2019 bei 26,7 Prozent.

Die Teilzeitquote stieg bei Frauen und Männern weiter leicht an. 50,9 Prozent der Frauen (Vorjahr 50,3 Prozent) und 15,5 Prozent der Männer (Vorjahr 15,2 Prozent) sind in Teilzeit tätig. Der Trend einer zunehmenden Beschäftigung in Teilzeit setzt sich fort. Ende 2019 waren 35,4 Prozent der Beschäftigten in Teilzeit tätig (+ 0,6 Prozentpunkte). Mehr als die Hälfte der Beschäftigten in Teilzeit arbeiten mit einem Umfang von mehr als 70 Prozent der regulären Arbeitszeit.

Bei der Inanspruchnahme von Elternzeit haben sich im Vergleich zum Vorjahr nur marginale Veränderungen ergeben. 2019 waren insgesamt 8,7 Prozent der Frauen (+ 0,2 Prozentpunkte) und 3,6 Prozent der Männer (+ 0,2 Prozentpunkte) in Elternzeit. Dabei setzt sich auch der Trend der Vorjahre fort, dass Frauen deutlich länger in Elternzeit gehen als Männer. Nach wie vor gehen nur 0,1 Prozent der Männer für ein Jahr oder länger in Elternzeit. Bei den Frauen sind es 4,4 Prozent.

Quote der Beschäftigten in Elternzeit nach Dauer und Geschlecht

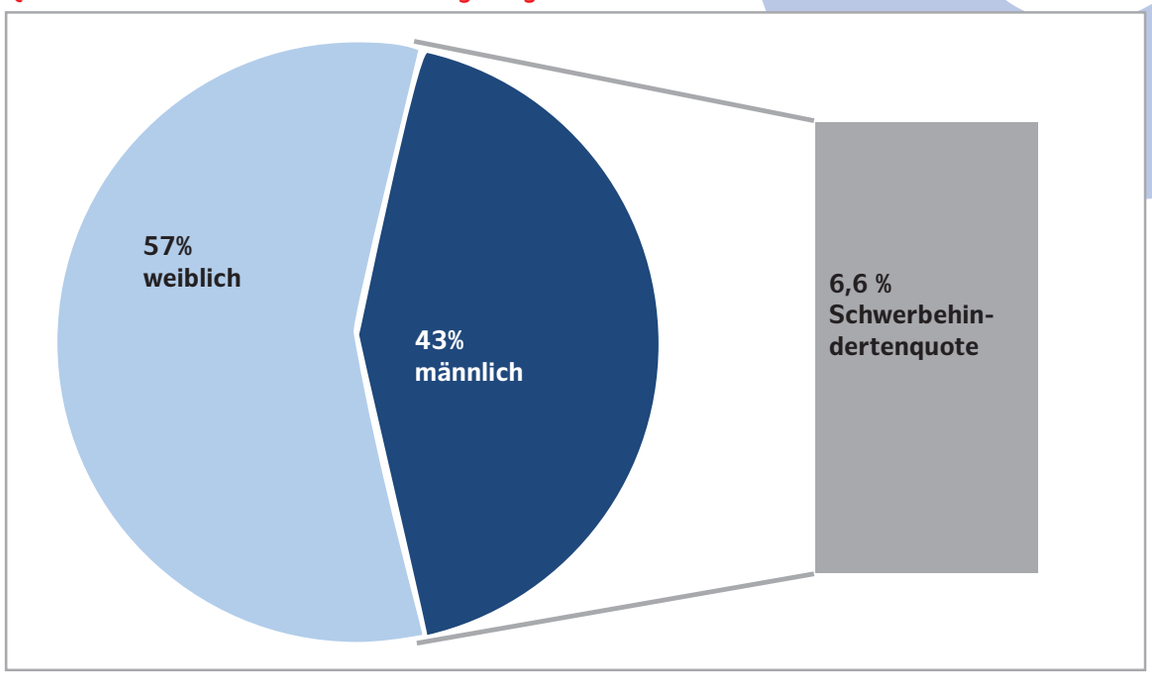


Inklusion und Teilhabe von Menschen mit einer Behinderung
Die Freie und Hansestadt Hamburg als Arbeitgeber hat nicht erst mit der Einführung der UN-Behindertenrechtskonvention Menschen mit körperlichen oder geistigen Beeinträchtigungen beschäftigt. Schon seit Beginn der damals noch als „Fürsorge“ und nicht als „Teilhabe“ angesehenen Schwerbehindertenrechtsetzung waren Menschen zunächst im Rahmen der Kriegsversehrtenfürsorge, aber dann zunehmend auch als Arbeitseinstiegsförderung in möglichst großem Umfang bei der Stadt Hamburg angestellt.

Damit bietet der Senat schwerbehinderten Menschen, die auf dem ersten und zweiten Arbeitsmarkt keine oder nur mit großen Schwierigkeiten eine Beschäftigung finden, die Möglichkeit, durch eine Tätigkeit für die FHH ihre Fähigkeiten und Fertigkeiten einzubringen.

Nicht zuletzt besteht die Selbstverpflichtung des Senats, die gesetzliche Beschäftigungsquote für schwerbehinderte und ihnen gleichgestellte behinderte Menschen von 5 Prozent mindestens um einen Prozentpunkt zu übertreffen, fort. Im Jahr 2019 betrug die Quote für die hamburgische Verwaltung wieder 6,6 Prozent. Insgesamt waren Ende 2019 4.760 schwerbehinderte und ihnen gleichgestellte Menschen bei der FHH beschäftigt.

Quote der schwerbehinderten und ihnen gleichgestellten Menschen nach Geschlecht



Vielfalt, Toleranz und Offenheit

Die hamburgische Verwaltung hat sich zum Ziel gesetzt, Vielfalt, Toleranz und Offenheit zu fördern, um Diskriminierung und Ausgrenzung zu verhindern. Die Realität der vielfältigen Gesellschaft soll sich auch in Hamburgs Verwaltung widerspiegeln.

Für eine vielfältige und offene Mitarbeiterschaft bedarf es dabei mehr als der Befolgung gesetzlicher Regelungen. Die gelebte Kultur in den Behörden und Ämtern muss dazu beitragen, dass alle Menschen in gleicher Weise am gesellschaftlichen Leben teilhaben können und gleichberechtigten Zugang zu den Leistungen der Verwaltung haben, sei es als Bewerberinnen und Bewerber oder auch als Leistungsempfängerin oder -empfänger.

Mehrwert von Vielfalt wissenschaftlich belegt

Studien[1] belegen, dass Vielfalt in einem Unternehmen bzw. einer Organisation sich positiv sowohl auf den wirtschaftlichen Erfolg als auch das Verhältnis der Beschäftigten zum Arbeitgeber auswirkt. Um die positiven Effekte einer vielfältigen Mitarbeiterschaft voll auszuschöpfen, bedarf es eines entsprechenden Bewusstseins.

[1] Vgl. u. a. Hunt, V.; Layton, D.; Prince, S. (2014): Diversity Matters, McKinsey & Company: London oder Praxispapier der DGFP – Vielfalt bereichert Unternehmen – Erfolgreiches Diversity-Management in DGFP-Mitgliedsunternehmen (2014)

Ein solches Bewusstsein erfordert die Auseinandersetzung mit dem Thema Vielfalt auf unterschiedlichen Ebenen. Was wird in der hamburgischen Verwaltung getan, um bei den Beschäftigten und insbesondere den Führungskräften dieses Bewusstsein zu schärfen? Im Folgenden werden einige der teils ganz unterschiedliche Ansätze verfolgenden Maßnahmen aufgelistet, die die Behörden und Ämter in 2019 angestoßen und umgesetzt haben.

Sichtbarkeit und Hörbarkeit schaffen – Diversity in der Organisation verankern
Neben symbolisch wichtigen Aktionen wie dem Hissen der Regenbogenflagge am Hamburger Rathaus und anderen Dienstgebäuden der Stadt anlässlich des Christopher-Street-Days setzt die Stadt weitere verbindliche Zeichen, dass sie für Diversity-Themen in der Verwaltung sensibilisieren und sich dieser annehmen will.

Darüber hinaus wurden auch ganz verbindliche Zeichen gesetzt, um für Diversity-Themen zu sensibilisieren: So hat beispielsweise das Bezirksamt Hamburg - Mitte die Deklaration #positivarbeiten der Deutschen Aidshilfe unterzeichnet und damit unterstrichen, dass es sich für einen diskriminierungsfreien Umgang mit HIV-positiven Menschen im Arbeitsleben einsetzt. Im Jahr 2020 hat die FHH durch die oberste Dienstbehörde als Arbeitgeber dem „Aufruf zu Respekt und Selbstverständlichkeit“ gefolgt und hat die „Deklaration für einen diskriminierungsfreien Umgang mit HIV-positiven Menschen im Arbeitsleben“ für die gesamte Stadt unterzeichnet.

Die Behörde für Schule und Berufsbildung ist der Initiative „Klischeefrei“ beigetreten und will damit die geschlechterunabhängige Studien- und Berufswahl junger Menschen fördern. Die Hochschule für Musik und Theater hat als eine der ersten gemeinsam mit anderen Theater-, Kunst- und Kultureinrichtungen die Hamburger Erklärung des Vereins DIE VIELEN e. V. unterzeichnet. Die Erklärung beinhaltet eine Selbstverpflichtung der unterzeichnenden Institutionen mit dem Ziel, sich mit rechten Strategien aktiv auseinanderzusetzen und völkisch-nationalistischem Gedankengut kein Podium zu bieten. Die Erklärung ist Ausdruck einer solidarischen Verbindung mit Menschen, die durch rechte Ideologien an den Rand der Gesellschaft gedrängt werden sollen.[2]

Erwerb von Diversity-Kompetenzen
Neben diesen Beispielen, die vor allem darauf gerichtet sind, nach außen deutliche Zeichen für Vielfalt, Toleranz und Offenheit zu setzen, wurden etliche Maßnahmen durchgeführt, die besonderes Augenmerk auf den Erwerb von Diversity-Kompetenzen bei den Beschäftigten legen. So wurden beispielsweise in der Behörde für Stadtentwicklung und Wohnen Fortbildungen zum barrierefreien Bauen angeboten.

In der Justizbehörde im Strafvollzug wurde ein Fokus auf Konfliktmanagement im interkulturellen Kontext oder Ethik im Strafvollzug gelegt. Ziel dieser Veranstaltungen war es, die Kommunikation zwischen Vollzugsbeamtinnen und -beamten und den Inhaftierten mit entsprechenden biografischen Hintergründen zu verbessern. Zudem wurden sprach- und landeskundliche Fortbildungen angeboten.

Außerdem wurden auch Fortbildungen oder Einzelberatungen für Zielgruppen durchgeführt, die von Diskriminierung potenziell besonders betroffen sind. Die Behörde für Schule und Berufsbildung bietet für Beschäftigte und Führungskräfte Einzelberatungen zum „Coming Out“ im Arbeitskontext an. Zudem führt der Arbeitskreis „Vielfalt“

[2] https://www.dievielen.de/erklaerungen/hamburg

des Landesinstitutes für Lehrerbildung und Schulentwicklung einmal im Jahr eine Veranstaltung im Magnus Hirschfeld Centrum durch, in deren Rahmen sowohl rechtliche Aspekte als auch Unterstützungsangebote rund um das Thema „Coming Out" behandelt werden.

Bei der Dimension geschlechtliche Identität und sexuelle Orientierung handelt es sich um ein sensibles Thema, das von vielen als Privatangelegenheit betrachtet wird, die in keinem Bezug zum Arbeitsleben stehe. Verschiedene Untersuchungen weisen hingegen darauf hin, dass die sexuelle Orientierung und geschlechtliche Identität im Arbeitsalltag durchaus eine Rolle spielen kann. Ob und in welcher Intensität das der Fall ist, hängt von der Wahrnehmung des Einzelnen, aber auch der Sensibilität und Toleranz der Organisation ab, in der die Person arbeitet. Die eigene Persönlichkeit ohne Angst vor negativen Konsequenzen entfalten und auch weiter entwickeln zu können ist ein entscheidener Faktor dafür, erfolgreich zu arbeiten und gute Leistung zu bringen. In diesem Sinne ist auch die Vielfaltsdimension geschlechtliche Identität und sexuelle Orientierung mit in den Blick zu nehmen und auf einen toleranten und diskriminierungsfreien Umgang in den Dienststellen der FHH hinzuwirken.

Ein „Leuchtturmprojekt" war in 2019 die Qualifizierungsreihe „diversity@work – Diversitätsbewusstes Handeln für die Verwaltung". Ziel der Reihe war es, theoretische Inhalte mit praktischen Übungen und Exkursionen zu verknüpfen, um so den Bezug zum Arbeitsalltag der Teilnehmenden besser herstellen zu können. Wesentliche Inhalte waren beispielsweise Diversität und Chancengerechtigkeit, Antidiskriminierung, Sprache und Verwaltung, demografischer Wandel – Chancen und Herausforderung für die Verwaltung, ethnische Herkunft und vieles mehr.

Zudem haben die insgesamt 15 Teilnehmerinnen und Teilnehmer während der Laufzeit der Qualifizierungsreihe an eigenen Praxisprojekten gearbeitet und diese zum Teil auch bereits umgesetzt.

Das Feedback der Teilnehmenden zu der Veranstaltungsreihe war sehr positiv. Die angestrebten Ziele der Veranstaltung konnten erreicht werden. Gleichzeitig wurden viele Anregungen für die Weiterentwicklung gegeben. Für 2020/2021 ist eine Wiederholung der Modulreihe geplant.

Wo steht die hamburgische Verwaltung?
Die Darstellung macht deutlich, dass in der hamburgischen Verwaltung große Anstrengungen unternommen werden, Angebote für Beschäftigte und Führungskräfte zur Befassung mit Vielfalt und zur Steigerung ihrer Kompetenzen zu machen. Vor allem in Bereichen mit starkem Kundenkontakt wird das Thema Vielfalt verstärkt in den Fokus genommen.

Für die Akzeptanz der Verwaltung in der Bevölkerung und um konkurrenzfähig zu bleiben, beispielsweise wenn es um die Gewinnung von Fachkräften geht, ist es vielmehr unumgänglich, sich mit Vielfaltsthemen auseinanderzusetzen und das Bewusstsein aller Beschäftigten und ihrer Führungskräfte dafür zu stärken.

Gute Arbeit

Für Organisation und Beschäftigte

6 Gute Arbeit – Für Organisation und Beschäftigte

Gute Arbeit steht für eine moderne, sichere und humane Arbeitswelt. Die FHH bietet regelhaft feste, unbefristete Beschäftigungsverhältnisse mit planbaren und verlässlichen Arbeitsbedingungen.

Leiharbeit soll es nur in eng definierten Ausnahmesituationen geben. Arbeitsverhältnisse, die befristet sind, existieren nur in begründeten Konstellationen und sollen weiter reduziert werden. 12 Euro Mindestlohn soll in Zukunft in allen öffentlichen Unternehmen gelten.

Leiharbeit

Unbefristete Beschäftigungsverhältnisse sind der Regelfall. In unerwarteten bzw. besonderen Ausnahmesituationen kann auf Leiharbeitskräfte ausgewichen werden. Das trifft zu, wenn wichtige Aufgaben sonst nicht frist- und termingerecht erledigt werden können.

Einsatztage der Leiharbeitskräfte in der Hamburgischen Verwaltung	2018	2019
Bürgerschaftskanzlei	273	495
Senatskanzlei	2.181	1.314
Personalamt mit PÄD	100	0
Justizbehörde	133	147
Behörde für Schule und Berufsbildung	5.497	7.788
Behörde für Wissenschaft, Forschung und Gleichstellung	39	11
Behörde für Kultur und Medien	20	460
Behörde für Arbeit, Soziales, Familie und Integration	22	53
Behörde für Gesundheit und Verbraucherschutz	3	12
Behörde für Stadtentwicklung und Wohnen	66	260
Behörde für Wirtschaft, Verkehr und Innovation	48	0
Behörde für Inneres und Sport	1.029	2.024
Hafencity Universität	911	419
Technische Universität Hamburg	116	114
Universität Hamburg	699	1.512
Hochschule für Angewandte Wissenschaften	0	223
Großmarkt Obst, Gemüse und Blumen	225	400
Hamburgische Münze	0	0
Institut für Hygiene und Umwelt	1.018	640
Landesbetrieb Erziehung und Beratung	1.102	1.065
Landesbetrieb Immobilienmanagement und Grundvermögen	0	234
Landesbetrieb Verkehr	80	0
Landesbetrieb ZAF/AMD	71	139
Landesbetrieb Zentrum für Personaldienste	387	0
Landesbetrieb Rathaus-Service	0	90
SBH Schulbau Hamburg	81	1.098
Gesamt	14.101	18.498

Trotz dieser Beschränkung nahmen in einzelnen Behörden im Vorjahresvergleich die Einsatztage für Leiharbeitskräfte zu. Dem liegen verschiedene Ursachen zugrunde. So waren Vakanzen aufgrund komplexer Stellennach- und -neubesetzungsverfahren auch unter Berücksichtigung der Fürsorge für alle Beteiligten nicht über Vertretungsregelungen auszugleichen. Weitere Anlässe waren die Gewährleistung der verlässlichen Vorschule, aber auch die Exzellenzinitiative der Universität Hamburg. Zudem gab es saisonbedingt verstärkte Ausfallzeiten wegen Krankheit. Dies alles war nicht zeitnah allein mit dem vorhandenen Personal umsetz- und handhabbar, sondern musste durch den Einsatz von überlassenen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern ergänzt werden. Trotz eines Anstiegs im Vergleich zum vergangenen Jahr bleibt die Gesamtzahl mit 18.498 Arbeitstagen auf einem insgesamt niedrigen Niveau und macht weniger als 0,18 Prozent am Gesamtbeschäftigungsvolumen in 2020 aus.

Leiharbeit in Öffentlichen Unternehmen[1]

In der folgenden Tabelle sind die von den Beteiligungsberichtsunternehmen der Freien und Hansestadt Hamburg in Anspruch genommenen Leiharbeitstage aufgelistet. Je nach Fachbehörde werden die Einsatztage aller Beteiligungsberichtsunternehmen im jeweiligen Zuständigkeitsbereich gebündelt dargestellt.

Einsatztage der Leiharbeitskräfte in den öffentlichen Unternehmen der FHH	2018	2019
Senatskanzlei	19.645	18.723
Behörde für Schule und Berufsbildung	0	0
Behörde für Wissenschaft, Forschung und Gleichstellung	1.786	4.056
Behörde für Kultur und Medien	3.091	1.907
Behörde für Arbeit, Soziales, Familie und Integration	15.846	19.533
Behörde für Gesundheit und Verbraucherschutz	0	0
Behörde für Stadtentwicklung und Wohnen	10.294	8.964
Behörde für Umwelt und Energie	7.454	5.171
Behörde für Wirtschaft, Verkehr und Innovation	46.905	43.284
Behörde für Inneres und Sport	0	0
Finanzbehörde	3.145	2.263
Gesamt	108.166	103.901

[1] Angaben der Unternehmen. Das Unternehmen „Asklepios Kliniken Hamburg GmbH“ hat die Angabe von Leiharbeitsdaten aus rechtlichen Gründen abgelehnt.

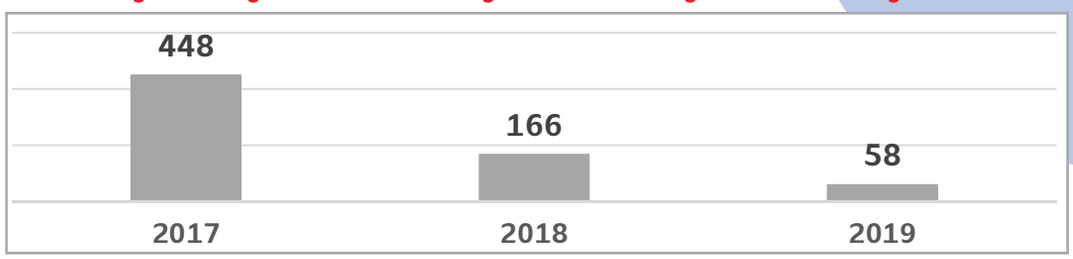
Befristete Arbeitsverhältnisse

Der Senat hat seit 2017 über eine Selbstbindung die Reduzierung der befristeten Arbeitsverhältnisse, insbesondere der sachgrundlosen Befristungen, vorangetrieben. Für die Kernverwaltung wurde dieses Ziel mit der Handlungsanweisung des Personalamts vom April 2017 umgesetzt.

Hamburgische Verwaltung

Bereits in 2018 ist die Zahl der sachgrundlosen Befristungen erheblich zurückgegangen. Diese Entwicklung setzte sich in 2019 ebenfalls fort: Die Zahl der sachgrundlosen Befristungen von 166 in 2018 ging in 2019 auf 58 zurück (davon 45 im Hochschulbereich).

Entwicklung der sachgrundlosen Befristungen in der hamburgischen Verwaltung



Die Zahl der Sachgrundbefristungen ist von 5.844 in 2018 auf 6.405 in 2019 gestiegen. Vorrangig lag dies am erneuten Anstieg der Bedarfe im Bildungsbereich. Um Unterrichtsausfall zu vermeiden, werden vorübergehende Abwesenheitszeiten des vorhandenen Personals (Krankheit, Elternzeit, Beurlaubung) durch Vertretungskräfte ausgeglichen. Ein Instrument hierbei ist insbesondere die Rekrutierung von altersbedingt ausgeschiedenen Lehrkräften sowie der Einsatz von Lehrkräften im Vorbereitungsdienst zur Vertretung. Aber auch zur Durchführung der Europa- und Bezirksversammlungswahl waren befristete Einstellungen notwendig.

Öffentliche Unternehmen

2017 hat die FHH die Vorgaben auf alle öffentlichen Unternehmen, an denen sie mehrheitlich beteiligt ist, übertragen. Die Berichtspflicht der Beteiligungsunternehmen hat mit dem Jahr 2018 begonnen. Die Darstellung der befristeten Arbeitsverhältnisse ist im aktuellen Personalbericht an die Darstellung über die Zeitarbeit in Unternehmen

Befristete Arbeitsverhältnisse der öffentlichen Unternehmen nach zuständigen Fachbehörden aggregiert

	Anzahl sachgrundlose Befristung		Anzahl Befristung mit Sachgrund	
	2018	**2019**	2018	**2019**
BASFI	220	161	702	718
BKM	141	121	158	188
BSW	0	2	221	243
BUE	62	91	208	281
BWVI	235	201	1.874	1.728
BWFG	189	162	612	548
FB	84	8	206	187
Gesamt	931	746	3.981	3.893

angepasst und für jede fachaufsichtführende Behörde aggregiert zusammengefasst worden. Nach Rechtsprüfung durch das zuständige Vermögens- und Beteiligungsmanagement werden dadurch der Datenschutz für die Beschäftigten sowie Betriebs- und Geschäftsgeheimnisse der Unternehmen gewahrt.

Hamburgischer Mindestlohn in Höhe von 12 Euro
Laut dem Bürgerschaftlichen Ersuchen an den Senat (Drs. 21/12916) sollen für alle Beschäftigten im Personalbestand der FHH sowie in den öffentlichen Betrieben und Unternehmen im Einflussbereich der FHH mit den zuständigen Gewerkschaften Tarifverträge über eine Mindestentgeltgrenze von 12 Euro innerhalb der 21. Legislaturperiode vereinbart werden, wenn erforderlich auch schrittweise. Hierüber hat der Senat wie erbeten erstmals im Personalbericht 2019 berichtet.

Mit der Umsetzung des Tarifergebnisses der Tarifgemeinschaft der Länder (TdL) 2019 konnte die Bezahlung aller Beschäftigten der Behörden und Ämter sowie der Landesbetriebe und Hochschulen der FHH auf ein Mindest-Stundenentgelt von 12 Euro sichergestellt werden (zu den studentischen Hilfskräften vgl. Drs. 21/14592). Der positive Trend hat sich auch bei den öffentlichen Unternehmen unter Berücksichtigung der im Personalbericht 2019 (Seite 46) genannten Rahmenbedingungen fortgesetzt.

Die Zahl der Beschäftigten in öffentlichen Unternehmen, für die ein Stundenentgelt von 12 Euro noch nicht vereinbart oder zugesagt werden konnte, konnte im Vergleich zum Stand im August 2019 von 1.963 um 27 Prozent auf 1.427 gesenkt werden (Stand Mai / Juni 2020). Die Zahl betroffener Unternehmen sank in dieser Zeit um 29 Prozent. Es verbleiben nunmehr 5 Unternehmen. In den verbliebenen Fällen laufen die bestehenden Tarifverträge noch bzw. können erst nach deren Kündigung verhandelt werden. Die TEREG Gebäudedienste GmbH hat im Rahmen vorgelagerter Tarifgespräche mitgeteilt, ein Mindest-Stundenentgelt von 12 Euro – ggf. stufenweise – bis zum Ende des Jahres 2022 zu vereinbaren.

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

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

	Mai 18	**Jul 19**	Aug 19	**Jun 20**
Unternehmen	31	14	7	5
Beschäftigte	4.331	3.848	1.963	1.427

Unternehmen, bei denen zum Stichtag 30.06.2020 die Gespräche zur Umsetzung des tariflichen Mindestlohns noch nicht abgeschlossen sind	Betroffene Beschäftigte
KTE Klinik Textilien Eppendorf GmbH	68
KGE Klinik Gastronomie Eppendorf GmbH	342
KLE Klinik Logistik Eppendorf GmbH	19
KSE Klinik Service Eppendorf GmbH	308
TEREG Gebäudedienste GmbH	Stand: 30. Mai 2020 690
Gesamt	1.427

Führung

Für Motivation und Stärke

7 Führung – Für Motivation und Stärke

Führungskultur im Wandel
Der Personalbericht 2019 hat die Relevanz der Wirksamkeit von Führung vor dem Hintergrund der Megatrends Digitalisierung, demografischer Wandel und des daraus folgenden Fachkräftemangels in den Fokus genommen. Das in diesem Jahr gewählte Thema „Führungskultur im Wandel" möchte deutlich machen, dass Führung nur wirksam ist und bleibt, wenn sie sich mit den sich immer schneller vollziehenden Veränderungen unserer Gesellschaft, der Digitalisierung und auch den Ansprüchen und Erwartungshaltungen der Menschen an die eigene Arbeit und an Führung und Zusammenarbeit mit verändert. Zugleich soll dargestellt werden, wie die FHH sich zu diesem Wandel verhält. Exemplarisch wird dies anhand der folgenden Themenbereiche beleuchtet.

Führung und Teilzeit
Wirksame und zukunftsfähige Führungskonzepte sind nicht erst seit der Corona-Pandemie vielfältiger und gefragter als je zuvor. Führungskräfte oder solche, die es werden wollen – oft jüngere Beschäftigte, aber verstärkt auch berufserfahrene Kolleginnen und Kollegen – fragen nach Modellen, die ihnen die Übernahme von Führungsverantwortung bei gleichzeitiger Kinderbetreuung oder Pflege älterer Angehöriger ermöglichen. Teilzeitmöglichkeiten nicht nur für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, sondern auch für Führungskräfte werden auf einem zunehmenden „Bewerbermarkt" auch als ein Element der Steigerung der Attraktivität als Arbeitgeber wahrgenommen. Auch die FHH beschäftigt sich mit dem Thema Führung und Teilzeit.

Während Arbeit in Teilzeit auf Mitarbeiterebene inzwischen vielfach gelebte Realität ist, wird das Thema „Führung in reduzierter Arbeitszeit" auch in der FHH durchaus unterschiedlich bewertet und mitunter kontrovers diskutiert. Führung wird gemeinhin mit besonderem Engagement, hohem Leistungsanspruch und der Übernahme besonderer Verantwortung verbunden. Das korrespondiert jedenfalls auf den ersten Blick eher mit zeitlich überobligatorischem Einsatz als mit einer Reduzierung der Arbeitszeit. Viele „gestandene" Führungskräfte verweisen darauf, dass ihre hohe Einsatzbereitschaft und ihr großes Engagement ein wesentlicher Faktor für ihre erfolgreiche Berufsbiografie gewesen sind, und empfinden es als Geringschätzung ihrer Leistung, wenn Führung in reduzierter Arbeitszeit nun als gleichberechtigtes Gegenmodell propagiert wird. Gleichzeitig verstärkt sich die Wahrnehmung, dass Führungspositionen anzustreben häufig nicht mehr selbstverständlich ist und Führung von vielen als unattraktiv empfunden wird. Es ist daher geboten, dass einerseits die mit Führung verbundenen Gestaltungsmöglichkeiten positiv herausgestellt, zugleich aber auch alternative Führungsmodelle angeboten und erprobt werden, um mehr befähigte Beschäftigte anzusprechen und mehr potenzielle Führungskräfte zur Übernahme von Leitungsaufgaben zu ermutigen.

Von den rund 7.000 Führungskräften der FHH arbeiteten bei der ersten Erhebung (im Jahr 2016) 927 in Teilzeit, was einem Anteil von 12,5 Prozent entsprach. Etwa 25 Prozent der weiblichen Führungskräfte waren teilzeitbeschäftigt, rund 5 Prozent

der männlichen Führungskräfte (vgl. Erfahrungsbericht Gleichstellung 2017, Drucksache 21/10105 vom 15.08.2017, Seite 4). Jenseits der an dieser Stelle durchaus interessanten Geschlechterperspektive dürften die aktuellen Zahlen etwas höher liegen, die tatsächlichen Erwartungen und Wünsche von Führungskräften aber noch bei Weitem nicht vollständig abbilden.

Von Bedeutung ist in dem hier diskutierten Zusammenhang, dass „Teilzeit" keineswegs überwiegend Arbeiten mit einem Beschäftigungsumfang von 50 Prozent bzw. einer „halben Stelle" bedeutet. Der Erfahrungsbericht Gleichstellung wies aus, dass rund 50 Prozent aller Teilzeitbeschäftigten mit einer wöchentlichen Arbeitszeit von 70 Prozent und mehr tätig waren. Führung in reduzierter Arbeitszeit ist also häufig „Führung in vollzeitnaher Teilzeit".

Diskutiert man über Führung in reduzierter Arbeitszeit, ist im Übrigen darauf hinzuweisen, dass das Hamburgische Gleichstellungsgesetz in § 13 Absatz 1 regelt, dass grundsätzlich alle Arbeitsplätze – einschließlich derjenigen mit Führungsfunktionen – als auch teilzeitgeeignet auszuschreiben sind. Führung in reduzierter Arbeitszeit soll nach dem Willen des Gesetzgebers jedenfalls in vollzeitnaher Teilzeit möglich sein. Auch sind Modelle geteilter Führung (sog. Führungs-Tandems) denkbar.

Bei der Einordnung von Führung in reduzierter Arbeitszeit geht es also nicht um ein „Entweder – Oder", sondern um eine Ergänzung des herkömmlichen Vollzeit-Führungsmodells, um neue Formen und Modelle von Führung. Neue Führungsmodelle sind auch eine Reaktion darauf, dass das Paradigma der omnipräsenten Führungskraft, die stets „greifbar" ist und im Zweifel die Probleme selber löst, ergänzt und teilweise abgelöst wird durch eine Haltung, die die Selbstorganisation und Verantwortungsübernahme der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter fördert. Eine solche gelebte Haltung entlastet im Idealfall die Führungskraft und beflügelt die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Eine omnipräsente Führungskraft kann auf engagierte und selbständig arbeitende Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter hingegen auch hemmend wirken.

Führung in Teilzeit bzw. reduzierter Arbeitszeit stellt an die Organisation durchaus Anforderungen an die interne Organisation, Koordinierung und Abstimmung. Führung in Teilzeit oder auch Führung im Tandem (letztere für die Organisation in aller Regel eher ein „100 Prozent plus"-Modell) bietet aber auch große Chancen:

- Führungskräfte, die Beruf, Familie, Ehrenamt und außerberufliche Qualifizierungen besser miteinander vereinbaren können, ihr Leben als ausbalancierter erleben und dauerhaft arbeits- und leistungsfähig bleiben,
- geführte Einheiten, die stärker Verantwortung zu übernehmen lernen und Stellvertretungen, die Führung „ausprobieren" und sich persönlich entwickeln können,
- eine Erhöhung der Arbeitgeberattraktivität auf einem zunehmenden „Bewerbermarkt",
- ein größeres Reservoir von Beschäftigten, die sich für Führung begeistern können, und damit mehr Bewerberinnen und Bewerber um Führungsfunktionen.

Ob Führung in Vollzeit, reduzierter Arbeitszeit oder im Tandem, vor dem Hintergrund der vielfältigen Veränderungen der Arbeitswelt, ist allen Modellen und Führungskonzepten die Notwendigkeit eines modernen Führungsstils gemeinsam. Dabei geht es vor allem um die folgenden Aspekte:

- Grundsätzliches Vertrauen in die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter,
- Delegation von Aufgaben und Entscheidungen, aber auch klare Kommunikation von Erwartungshaltungen,
- Übertragung von Verantwortung an Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und Ertüchtigung, diese auch wahrzunehmen,
- Reduktion engmaschiger Kontrollmechanismen, stattdessen Nutzung kluger Steuerungsinstrumente,
- Einstellen exzellenter Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und Bereitschaft, von ihnen zu lernen,
- regelmäßig Feedback geben und einfordern.

Mobiles Arbeiten und Führen auf Distanz

Mobiles Arbeiten bietet vielerlei Chancen und ist bereits Normalität in vielen Bereichen der FHH, nicht zuletzt auch im Hinblick auf die Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Der Anteil an mobilem Arbeiten wird nach den häufig positiven Erfahrungen in Zeiten der Corona-Pandemie voraussichtlich noch zunehmen, um den Bedürfnissen der Beschäftigten gerecht zu werden, zugleich die Effizienz der Arbeit zu erhöhen und nicht zuletzt unnötige Kosten und Umweltbelastungen durch Mobilitätsbewegungen zu reduzieren.

Die Corona-Pandemie hat gezeigt, wie wichtig es für Arbeitgeber ist, bezüglich digitaler Formen von Arbeit und entsprechendem Führungshandeln gut und zeitgemäß aufgestellt zu sein. Neben der erforderlichen IT-Infrastruktur stellt mobiles Arbeiten auch neue Anforderungen an Führungskräfte und Beschäftigte. Ein hohes Maß an eigenverantwortlichem Arbeiten, intrinsischer Motivation und Entscheidungsbereitschaft sind Voraussetzungen für erfolgreiches mobiles Arbeiten.

Für Führungskräfte bedeutet mobiles Arbeiten zusätzlich „Führen auf Distanz“, wobei ein passendes Führungsverhalten der zentrale Schlüssel zum Erfolg ist. Für Führungskräfte bedeutet dies, dass es wichtig ist,

- eine gute und tragfähige Beziehung zu den Beschäftigten aufgebaut zu haben, da die Kontaktfrequenz und persönliche Nähe beim Führen auf Distanz verringert ist,
- den Beschäftigten grundsätzlich Vertrauen in deren Leistungsmotivation und Kompetenz entgegen zu bringen und eigene Kontrollbedürfnisse zu hinterfragen,
- Selbstverantwortung, Eigeninitiative und Entscheidungsfreudigkeit der Beschäftigten zu fördern,
- verstärkt durch die Vereinbarung von Zielen zu führen und darüber hinaus stärker den Sinn der Aufgaben herauszustellen, also transformational zu führen, anstatt durch enge Kontrollen und operative Interventionen,
- klare Regeln für das mobile Arbeiten und die Kommunikation aus der Distanz zu vereinbaren,
- die Interaktion im Team zu fördern, das heißt Kontakt zu und zwischen den Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu fördern, Feedback zu geben sowie Wertschätzung zu äußern und Erfolge zu feiern,
- eine kontinuierliche Weiterentwicklung der digitalen Kompetenzen der Beschäftigten zu fördern,
- bei der Bewertung der Arbeitsleistung stärker auf Arbeitsergebnisse statt auf einzelne Beobachtungen und Bearbeitungsdetails zu fokussieren.

In der FHH bedeutet mobiles Arbeiten in den meisten Fällen eine „hybride“ Mischung aus Präsenzzeiten und mobilem Arbeiten, so dass die genannten Anforderungen leichter zu erfüllen sind als bei rein virtuellen Teams. Dennoch ist es für Führungskräfte wichtig und hilfreich, das eigene Führungsverhalten auch im Hinblick auf die eben genannten Kriterien zu hinterfragen und weiterzuentwickeln. Auch hier bedeutet erfolgreiche Führungskultur „Führungskultur im Wandel“.

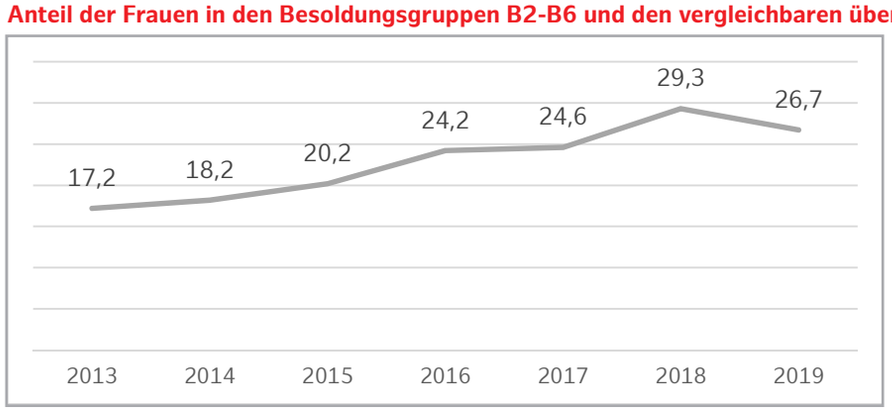
Frauen in Spitzenführungsfunktionen

Der Anteil von Frauen in Führungsfunktionen in der FHH liegt seit Jahren – bei leicht ansteigender Tendenz – bei rund 40 Prozent. Die Kennziffer „Frauenanteil in den Besoldungen B2 bis B6 (sowie mit vergleichbarem Entgelt im Tarifbereich)“ dokumentiert den Anteil in den Spitzenpositionen der FHH. Sie lässt damit Rückschlüsse auf die Gleichstellung der Geschlechter insbesondere mit einem Fokus auf den Aspekt der beruflichen Chancengleichheit zu.

Ausgangspunkt der Kennzahl war die erste Erhebung zum 31.12.2013: Zu diesem Zeitpunkt betrug der Frauenanteil in Schlüsselfunktionen lediglich 17,2 Prozent.

Die Entwicklung seitdem ist positiv. Zum Jahresende wurde der von der Bürgerschaft für 2019 beschlossene Planwert von 25 Prozent übertroffen – auch wenn mit 26,7 Prozent Frauen in Schlüsselfunktionen nicht ganz an das noch bessere Vorjahresergebnis angeschlossen werden konnte.

Anteil der Frauen in den Besoldungsgruppen B2-B6 und den vergleichbaren übertariflichen Entgelten



Das ist in erster Linie der Verdienst der Bewerberinnen – sie müssen sich gegen andere, ebenfalls gut qualifizierte Bewerberinnen und Bewerber erfolgreich durchsetzen.

Voraussetzung ist aber eine Bewerbung. Um die Anzahl geeigneter Bewerberinnen für höhere Führungspositionen zu erhöhen, spricht das Personalamt mögliche Kandidatinnen für höhere Führungspositionen direkt an, um ihr Interesse an einer ausgeschriebenen Stelle zu wecken und mögliche Bewerbungshemmnisse zu verringern. Das Veranstaltungsformat „Frauen in Spitzenfunktionen“, in dessen Rahmen sich Frauen in Führungsfunktionen i.d.R. zweimal im Jahr zu Fachvorträgen und zum „Netzwerken“ treffen können, flankiert diesen Prozess.

Langfristiges Ziel bleibt, auch für die Gruppe der Spitzenführungskräfte zu einem ausgewogenen Geschlechterverhältnis im Sinne des Hamburgischen Gleichstellungs-

gesetzes zu kommen. Dazu ist u.a. für 2020/2021 eine, die Angebote der Hanse-Akademie ergänzende Fortbildungs-Modulreihe speziell für Potentialträgerinnen in A15/E15 in Vorbereitung. Auch hier wird die Herausforderung sein, das eigene Führungsverhalten zu reflektieren, gewohnte Verhaltensmuster zu hinterfragen und Strategien und Methoden für noch wirksameres Führungsverhalten zu entwickeln.

Als weiteres Instrument, das dazu beiträgt, das eigene Führungsverhalten weiterzuentwickeln, hat das Personalamt in 2019 das 360-Grad-Feedback für den Kreis der Staatsrätinnen und Staatsräte und die Amts- und Dezernatsleitungen angeboten.

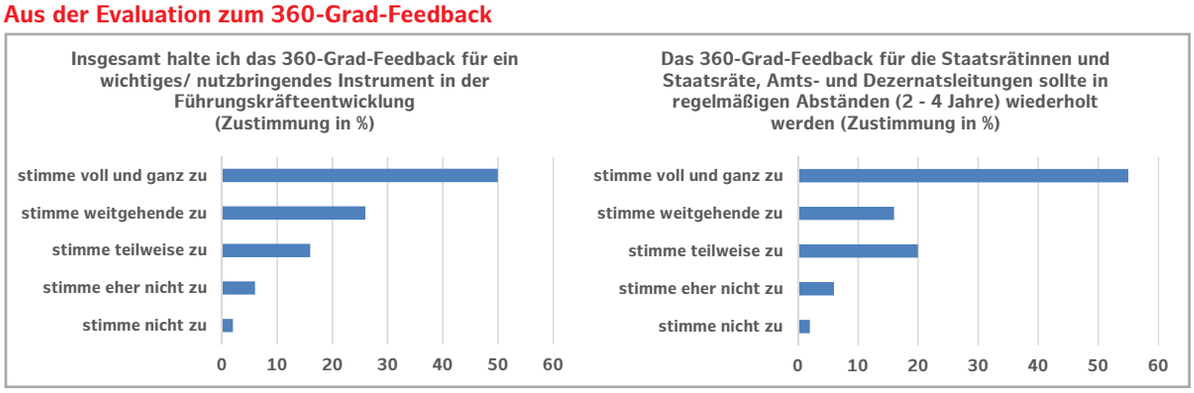
Evaluation des 360-Grad-Feedbacks für Staatsrätinnen und Staatsräte sowie Amts- und Dezernatsleitungen

Im Personalbericht von 2019 wurde bereits über die Ergebnisse des 360-Grad-Feedbacks berichtet, das vom Personalamt im Frühjahr 2019 für die Amts- und Dezernatsleitungen durchgeführt wurde und dem sich auch der Kreis der Staatsrätinnen und Staatsräte angeschlossen hat. Beim 360-Grad-Feedback wurde die Management- und Führungsqualität der Feedbacknehmenden von allen Seiten bewertet: Aus der Vorgesetztenperspektive, der Perspektive der Mitarbeitenden sowie der Perspektive von behördeninternen bzw. behördenexternen Kolleginnen und Kollegen aus der gleichen Hierarchieebene. Die Bewertung wurde anhand eines Online-Fragebogens vorgenommen.

Im Herbst 2019 wurde das Verfahren evaluiert. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer am 360-Grad-Feedback sollten im Rahmen einer weiteren Online-Befragung über ihre Erfahrungen mit dem Instrument berichten und seinen Nutzen einschätzen. Von 787 zur Online-Evaluation eingeladenen Feedbackgebenden und Feedbacknehmenden haben 350 ein Feedback gegeben, das entspricht einem Anteil von 44,47 Prozent. Die Bewertungen fielen überwiegend positiv aus. Das neue Instrument wurde von den Beteiligten gut angenommen und als gewinnbringend eingeschätzt.

- 75 Prozent der an der Evaluation teilnehmenden Feedbacknehmenden stimmten „voll“ oder „weitgehend“ der Aussage zu, dass es sich beim 360-Grad-Feedback um ein wichtiges und nutzenbringendes Instrument der Führungskräfteentwicklung handelt.
- 71 Prozent der Feedbacknehmenden votierten „voll“ oder „weitgehend“ dafür, dass das 360-Grad-Feedback in regelmäßigen Abständen wiederholt wird.

Aus der Evaluation zum 360-Grad-Feedback



Insgesamt zeigen die Ergebnisse der Evaluation, dass die mit dem 360-Grad-Feedback bei seiner Planung und Durchführung verbundenen Ziele erreicht werden konnten. Die Feedbacknehmenden erhalten durch das 360-Grad-Feedback eine belastbare Grundlage für die Reflektion und Überprüfung ihres Management- und Führungsverhaltens. Da die oberen Führungsebenen die gelebte Kultur in der Zusammenarbeit und Kommunikation in und zwischen den Dienststellen maßgeblich prägen, ist ein regelmäßiges und qualifiziertes Feedback hier besonders wichtig. Das Personalamt plant, das 360-Grad-Feedback in regelmäßigen Zeitabständen zu wiederholen. Dabei sollen perspektivisch auch weitere Führungsebenen einbezogen werden.

Die Evaluationsergebnisse zum 360-Grad-Feedback zeigen, dass sich die FHH auf einem guten Weg in Richtung Reflektion und Modernisierung von Führung befindet. Die Führungskräfte der FHH nehmen die vielfältigen Herausforderungen, die die sich verändernden Bedingungen rund um das Führungshandeln mit sich bringen, mit Unterstützung des Personalamts aktiv an.

Führungsfortbildungen der Hanse-Akademie

Dass sich viele Führungskräfte der hamburgischen Verwaltung intensiv mit den Herausforderungen ihres Führungshandelns auseinandersetzen und dazulernen wollen, unterstreichen auch die Zahlen über die Inanspruchnahme der Fortbildungsangebote der Hanse-Akademie für Führung und Management. Auch in 2019 hatten die „Modulreihen Führung" für die unterschiedlichen Führungsrollen guten Zulauf. Die Teilnahmezahlen an den Einzelveranstaltungen der Hanse-Akademie zu Führungsthemen übertrafen in 2019 noch das gute Vorjahresergebnis. Interessant ist im Übrigen, dass weibliche Führungskräfte sowohl bei der Teilnahme an den Modulreihen (leicht) als auch bei dem Besuch von Einzelveranstaltungen (deutlich) in der Mehrheit sind, ungeachtet ihrer insgesamt geringeren Zahl.

Teilnehmende an der Modulreihe Führung 2019

Rolle	weiblich	männlich	Gesamt	Gruppen
A	65	44	109	8
B	42	41	83	6
C	11	22	33	3
D	6	13	19	2
Gesamtergebnis	**124**	**120**	**244**	**19**

Teilnehmende an Veranstaltungen der Hanse-Akademie nach Kompetenzfeldern 2019

Kompetenzfelder	Anzahl VA	TN	weiblich				männlich			
			L1E2	L2E1	L2E2	k.A.	L1E2	L2E1	L2E2	k.A.
Innovationskompetenz	18	217	1	32	92	1	1	35	53	2
Managementkompetenz	17	162	1	39	41	5	4	29	39	4
Personale Kompetenz	12	138	4	38	39	4	3	22	27	1
Soziale Kompetenz	32	305	36	115	45	5	13	62	28	1
Gesamtergebnis	**79**	**822**	**42**	**224**	**217**	**15**	**21**	**148**	**147**	**8**

Abkürzungsverzeichnis

Hinweis: Die folgenden Bezeichnungen entsprechen der Behördenstruktur in 2019

AMD	Arbeitsmedizinischer Dienst
A.ö.R.	Anstalt öffentlichen Rechts
ArbSchG	Arbeitsschutzgesetz
BA	Bezirksamt
BASFI	Behörde für Arbeit, Soziales, Familie und Integration
BEM	Betriebliches Eingliederungsmanagement
BGF	Betriebliche Gesundheitsförderung
BGM	Betriebliches Gesundheitsmanagement
BGV	Behörde für Gesundheit und Verbraucherschutz
BIS	Behörde für Inneres und Sport
BSB	Behörde für Schule und Berufsbildung
BSU	Behörde für Stadtentwicklung und Umwelt (bis 30.06.2015)
BSW	Behörde für Stadtentwicklung und Wohnen (ab 01.07.2015)
BUE	Behörde für Umwelt und Energie (ab 01.07.2015)
BWVI	Behörde für Wirtschaft, Verkehr und Innovation
Drs.	Drucksache
EA	Einstiegsamt
FaSi	Fachkraft für Arbeitssicherheit
FB	Finanzbehörde
FHH	Freie und Hansestadt Hamburg
FK	Führungskraft
gD	ehemaliger gehobener Dienst
HAW Hamburg	Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg
HmbBesG	Hamburgisches Besoldungsgesetz
HmbGleiG	Hamburgisches Gleichstellungsgesetz
HmbPersVG	Hamburgisches Personalvertretungsgesetz
hD	ehemaliger höherer Dienst
JB	Justizbehörde
BKM	Behörde für Kultur und Medien
L1E1	Laufbahngruppe 1 Einstiegsamt 1
L1E2	Laufbahngruppe 1 Einstiegsamt 2
L2E1	Laufbahngruppe 2 Einstiegsamt 1
L2E2	Laufbahngruppe 2 Einstiegsamt 2
LBV	Landesbetrieb Verkehr
LEB	Landesbetrieb Erziehung und Beratung
LG	Laufbahngruppe
LGV	Landesbetrieb Geoinformation und Vermessung
LI	Landesinstitut für Lehrerfortbildung und Schulentwicklung

LSBG	Landesbetrieb Straßen, Brücken und Gewässer
mD	ehemaliger mittlerer Dienst
MAVG	Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräch
NWK	Nachwuchskräfte
OK	Ohne Krankenbezüge: Bedienstete, die wegen längerer Arbeitsunfähigkeit ohne Entgelt sind
PE	Personalentwicklung
P_stat	Statistischer Personalbestand
SGB	Sozialgesetzbuch
TUHH	Technische Universität Hamburg
UHH	Universität Hamburg
VK	Vollkräfte
ZAF/AMD	Landesbetrieb mit den Geschäftsfeldern Zentrum für Aus- und Fortbildung und Arbeitsmedizinischer Dienst
ZPD	Zentrum für Personaldienste

Methodische Anmerkungen

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

Der überwiegende Teil der Auswertungen für den Personalbericht erfolgt monatsbezogen auf den Dezember 2019. Personalbestandsauswertungen berücksichtigen Personalfälle des gesamten Monats Dezember (sog. Wirkungsmonat). Scheidet ein Beschäftigter Mitte Dezember aus, so wird dieser noch im Personalbestand für Dezember berücksichtigt.

Zeitraumbezogene Auswertungen (Fehlzeiten- und Fluktuationsanalysen) beziehen sich auf ein gesamtes Berichtsjahr. Die Datenbasis für die Berechnung der Grundfluktuation hat sich dabei verändert. Die Fluktuationsquote wird jetzt auf die Beschäftigten des statistischen Personalbestands + die Abgänge von Beurlaubten sowie die Abgänge von Langzeiterkrankten bezogen.

Personalbestand nach Beschäftigtenaggregaten:
Für unterschiedliche Auswertungsinteressen wurden mehrere Personalbestandskennzahlen definiert. Diese Beschäftigtenaggregate bauen hierarchisch aufeinander auf.[1]

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

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

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

[1] Die Zusammensetzung der einzelnen Beschäftigtenaggregate und die hierarchische Struktur dieser Systematik sind dem Personaltableau der hamburgischen Verwaltung im Kennzahlenbuch (vgl. Kennzahl A-01) zu entnehmen.
[2] Vgl. Kennzahl B-06 Vollkräfteberechnung im Kennzahlenbuch.

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

1. Nachwuchskräfte (NWK): Dazu gehören die Ausbildungsverhältnisse nach dem Berufsbildungsgesetz sowie die Anwärterinnen und Anwärter (klassische Vorbereitungsdienste für die Beamtenlaufbahnen).
2. Sonstige Ausbildungsverhältnisse (AS): In dieser Gruppe werden die Referendarinnen und Referendare in schulischen, juristischen und sonstigen Bereichen in der Laufbahngruppe 2 ab 2. Einstiegsamt (ehem. höherer Dienst) sowie Praktikantinnen und Praktikanten mit Ausbildungsvergütung zusammengefasst.

Schwerbehinderte Menschen:
Die im Personalbericht ausgewiesene Schwerbehindertenquote basiert auf den Daten, die für die Berechnung der Ausgleichsabgabe für den Arbeitgeber FHH ermittelt wurden. In diesem Verfahren bilden Arbeitsplätze und nicht Beschäftigte die Grundlage. Zudem erfolgt eine andere organisatorische Abgrenzung als normalerweise im Personalbericht vorgenommen wird. Dagegen beziehen sich die Zahlen im Kapitel Diversity nicht auf Arbeitsplätze sondern auf die Zahl der Beschäftigungsverhältnisse von Schwerbehinderten und ihnen gleichgestellten behinderten Menschen.

Der Tabellenanhang steht im Internet zur Verfügung.

Impressum

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

Redaktion Katharina Dahrendorf (verantwortliche Redakteurin), Frank Grebe

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

E-Mail anfragenp30@personalamt.hamburg.de

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

Ausgabe 2020

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

www.hamburg.de/personalamt

Hamburg | Personalamt