

# Personalmanagement und Electronic Government in der Freien Hansestadt Bremen

## Das Mitarbeiterportal im virtuellen Personalbüro

1. Modernisierung und Management der öffentlichen Verwaltung
2. Electronic Government – eine Perspektive für integrierte öffentliche Dienstleistungen für Bürger, Wirtschaft und Verwaltung
3. Zielsetzungen von Electronic Government
4. Personalmanagement und Electronic Government
5. Organisation der Personalarbeit
6. Ansprechpartner und Informationen



# 1. Modernisierung und Management der öffentlichen Verwaltung

## Bremen - Stadt und Staat

Das Bundesland Bremen ist das kleinste der 16 Bundesländer. Es besteht aus zwei Städten, der Freien Hansestadt Bremen und Bremerhaven. Bremerhaven ist neben Hamburg der wichtigste Nordseehafen. Die Industrie der alten Handelsstadt Bremen hat sich nach der Stahl- und Werftenkrise erheblich modernisiert.

Circa 40.000 Beschäftigte im öffentlichen Dienst bewältigen sowohl kommunale wie Landesaufgaben des Landes Bremen mit seinen rund 660.000 Einwohnern. Kommunen und Länder decken in der Bundesrepublik Deutschland nahezu das gesamte Leistungsspektrum des öffentlichen Dienstes ab. Sie reichen in Bremen von der Justiz über Bildung und Wissenschaft bis zu Polizei und Feuerwehr, von den Krankenhäusern über soziale Dienste und Verkehr bis hin zu kulturellen Einrichtungen.

## Sanieren und Investieren

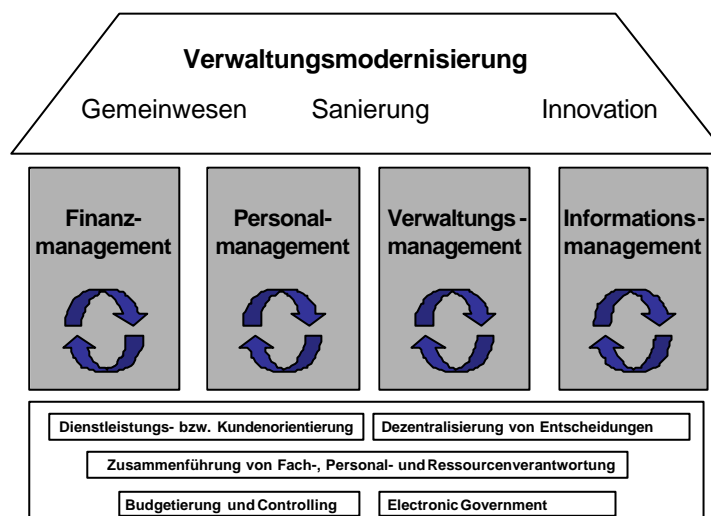
Für den öffentlichen Dienst in Bremen besteht die dringende Notwendigkeit, Antworten auf zwei Entwicklungen zu geben, die sich aus dem Strukturwandel fortgeschrittener Industriegesellschaften ergeben: Einerseits entstehen steigende Ansprüche an den Dienstleistungscharakter öffentlicher Leistungen; zunehmende Technisierung und Individualisierung lassen die Wahrnehmung öffentlicher Aufgaben im Korsett traditioneller Verwaltung als nicht mehr akzeptabel erscheinen. Andererseits erfordert es die bremische Haushaltsnotlage besonders, sich effektiver, effizienter und schneller als die anderen Bundesländer und vergleichbare Großstädte den neuen Herausforderungen zu stellen. Damit haben die Sanierungszwänge einen dominierenden Einfluss auf den Reformprozess. Den Stadtstaat zukunftsfähig zu machen, heißt aber auch zu investieren, um Bremen als Standort von hoher Lebensqualität für die Bürgerinnen und Bürger zu erhalten; neben der Bereitstellung von attraktiven Arbeitsplätzen, Wohngebieten sowie Freizeit- und Kultureinrichtungen ist hierfür eine leistungsfähige und bürgerfreundliche Verwaltung unabdingbar. Die öffentlichen Dienstleistungen sollen sich also in ihrer Qualität verbessern, während sie zugleich mit geringeren Mitteln erzeugt werden müssen.

## Von Verwaltung zu Management

Bremen unternimmt seit einigen Jahren intensive Anstrengungen auf dem Gebiet der Modernisierung der öffentlichen Verwaltung. Dieser Prozess kann als Umbau von Verwaltungs- zu Managementstrukturen charakterisiert werden; er ist bereits relativ weit fortgeschritten:

Was 1994 mit ersten Ansätzen zur Flexibilisierung der Haushalte und der Budgetierung der Personalausgaben begann, und 1997 mit der Einführung des Neuen Steuerungsmodells in eine weitere Phase trat, ist heute ein umfassendes Reformprogramm, das die gesamte Verwaltung erfasst. Ausgehend von den Leitgedanken "Gemeinwesen, Sanierung und Innovation" erfolgt eine Neuordnung der Aufgabenwahrnehmung. Der Staat soll die Bürgerinnen und Bürger aktivieren, bestimmte Leistungen in die eigene Verantwortung zu nehmen, er übernimmt verstärkt Gewährleistungsverantwortung. Die Wirkungsorientierung von Politik- und Verwaltungshandeln tritt dabei in den Vordergrund, hierfür ist eine politisch-strategische Steuerung notwendig.

### ► Managementfelder



## ► Finanzmanagement

In der öffentlichen Verwaltung verlieren die traditionellen Handlungs- und Steuerungsformen an Bedeutung oder werden gänzlich aufgegeben. Die wesentlichsten Veränderungen der letzten Jahre sind die flexible Haushaltsführung und dezentrale Haushaltssteuerung sowie die Budgetierung auf der Ebene von Produktgruppen als Steuerungsinstrument für das Parlament und die damit verbundene Zusammenführung von Fach-, Personal- und Ressourcenverantwortung. Hinzu gekommen sind der Aufbau eines integrierten Rechnungswesens, die Einführung der Kostenleistungs-Rechnung und der Aufbau eines umfassenden Finanzmanagements aus Sicht des "Konzerns Freie Hansestadt Bremen". Neue Verantwortungsstrukturen, Anreize und Sanktionen sowie Controlling mit regelmäßiger Berichterstattung an Parlament und Senat sind bereits umgesetzt.

## ► Personalmanagement

Das Personal ist die bedeutendste (und kostenträchtigste) Ressource der Verwaltung: Von dessen Motivation, Qualität und Effizienz ist die Leistungsfähigkeit und Akzeptanz des öffentlichen Dienstes maßgeblich abhängig. Der gesellschaftliche, betriebliche und berufliche Wandel stellt dabei beständig neue Anforderungen. Dieser Wandel kann von der traditionellen Personalverwaltung nicht mehr bewältigt werden, der Aufbau eines modernen Personalmanagementsystems wird erforderlich.

Das strategische Personalmanagement ist in Bremen bedeutsamer Teil der Unternehmensstrategie und -führung. Es reicht von der Bestimmung der Personalbedarfe über die Festsetzung von Personalbudgets bis hin zur Optimierung der Personalstruktur und umfasst ebenso die klassischen Felder Personalauswahl und Personalentwicklung. Eine zunehmend strategische Personalentwicklung und innovative Ausbildung ist ein wesentliches Element, damit sowohl Führungskräfte als auch Mitarbeiter/innen den künftigen Anforderungen gerecht werden können. Ergänzt wird das Personalmanagementsystem durch das zentrale und dezentrale Personalcontrolling, das die Verantwortlichen bei der Steuerung von Personalbedarf, -struktur und -ausgaben unterstützt. Das Controlling ist in hohem Maße in die politische Programm- und Finanzplanung integriert. Verknüpft werden Personaldaten, fiskalische Daten und Informationen über Leistungen und Wirkungen.

## ► **Verwaltungsmanagement**

Im Zentrum des Verwaltungsmanagements steht die Reorganisation der Verwaltung mit den Zielen Kundenorientierung und Dezentralisierung. Der Reformprozess wirkt sich sowohl auf die Beziehung zwischen Bürger und Verwaltung als auch auf die internen Aufbaustrukturen, Arbeitsprozesse, Arbeitsformen und das Führungsverständnis aus. Die Arbeitsprozesse werden auch durch die Einführung von E-Government umgestaltet. Neue ressortübergreifende Arbeits- und Vertriebsformen werden organisiert, flache Hierarchien, Team- und Projektarbeit verwirklicht und neue Rollen und Verantwortlichkeiten der Führungskräfte definiert.

Weniger als 50% der Beschäftigten im „Konzern Bremen“ sind mittlerweile im Kernbereich tätig. Eigenbetriebe, Beteiligungen und Formen von Private Public Partnership lösen in immer stärkerem Umfang die traditionellen Ämter und Dienststellen ab; innerhalb der öffentlichen Verwaltung entstehen zunehmend Auftraggeber/Auftragnehmer-Beziehungen. Der Staat muss aber zukünftig weiterhin gewährleisten, dass öffentliche Aufgaben erfüllt werden: Hierzu ist der Aufbau eines integrierten Verwaltungscontrollings notwendig.

## ► **Informationsmanagement**

Strategisches Management in den Bereichen Finanz-, Personal- und Verwaltungsmanagement erfordert ein Informationsmanagement, das heißt den bewussten Umgang mit Wissen und dessen zielgerichteten Einsatz. Information wird zu einer strategischen Ressource, die neben den materiellen Ressourcen und dem Personal über Erfolg oder Misserfolg von Unternehmen und öffentlichen Verwaltungen entscheidet.

Das Informationsmanagement sorgt dafür, dass die Verwaltungsziele in den Organisationseinheiten bekannt und die notwendigen Informationen für Planung, Steuerung und Kontrolle vorhanden sind. Es stellt sicher, dass die Mitarbeiter über die notwendigen Zugänge verfügen, dass Informationen und Wissen entscheidungs- und zielorientiert weitergegeben und für das Management wie für die Mitarbeiter nutzbar gemacht werden. Der Einsatz von Electronic Government in der öffentlichen Verwaltung bietet die Chance, das Informationsmanagement als Teil des strategischen Managements zu etablieren.

## 2. Electronic Government – eine Perspektive für integrierte öffentliche Dienstleistungen für Bürger, Wirtschaft und öffentliche Verwaltung

Bürger  
Wirtschaft  
Verwaltung

E-Government-Anwendungen werden in Bremen für die Bürgerorientierung und gleichzeitig für die interne Modernisierung der Verwaltung nutzbar gemacht. Die Adressaten von E-Government sind demnach die Bürgerinnen und Bürger, die Wirtschaft, aber auch die Verwaltung selbst.

Die meisten E-Government-Definitionen gehen von einem umfassenden und ganzheitlichen Ansatz aus. E-Government wird beschrieben als „die Durchführung von Prozessen der öffentlichen Willensbildung, der Entscheidung und der Leistungserstellung in Politik, Staat und Verwaltung unter weitest gehender Nutzung der Kommunikationstechnik“ oder als „die Abwicklung geschäftlicher Prozesse im Zusammenhang mit Regieren und Verwalten mit Hilfe von Informations- und Kommunikationstechniken über elektronische Medien.“

externes  
E-Government

Die Perspektive der Bürger und externen Kunden steht dabei zunächst im Mittelpunkt: Durch E-Government soll das Leistungsangebot der öffentlichen Verwaltung verbessert werden. Der Einsatz moderner Informations- und Kommunikationstechniken wird damit unter dem Gesichtspunkt betrachtet, welchen Nutzen die externen Adressaten des Verwaltungshandelns ziehen. Diese Perspektive nach außen kann man als externe E-Government-Orientierung bezeichnen.

E-Government ist damit ein Ansatzpunkt, um die traditionelle Binnenorientierung der Verwaltung aufzubrechen, die Perspektive der Bürger, Unternehmen und sonstigen „Kunden“ in die Verwaltungswelt zu integrieren und die internen Prozesse daran zu orientieren. Interne E-Government-Orientierung in diesem Sinne ist die Voraussetzung für die Realisierung der externen E-Government-Strategien und von diesen nicht zu trennen. Hier geht es um den Umbau der gesamten Leistungserstellung, die Trennung von Front- und Back Office-Funktionen, die Optimierung von Geschäftsprozessen sowie um technische und rechtliche Realisierbarkeit. Es geht auch um Personalmanagement und –entwicklung, die Einführung von ganzheitlicher Sachbearbeitung und Teamstrukturen und ganz allgemein um Personal- und Organisationsentwicklung. Die Binnenorientierung der Verwaltung wird damit durch ein außenorientiertes, an den Bedürfnissen der Bürger und Kunden orientiertes Denken und Handeln abgelöst.

Ein Beispiel hierfür ist die Neuorganisation des Meldewesens: Die Änderung der Adresse durch den Bürger über Internet erfordert neben gesetzlichen Änderungen auch die Neuorganisation der Meldestellen und eine Änderung der Arbeitsweisen der betroffenen Verwaltungsmitarbeiter, denn die Bürger erscheinen nicht mehr als reale Personen im Amt, Adressenänderungen sind nunmehr durch Technik vermittelte Transaktionen. Gleichzeitig werden in lokalen Dienstleistungszentren bisherige Leistungen gebündelt und mit neuartigen Beratungsangeboten verknüpft. Diese Veränderungen stellen an die Mitarbeiter neuartige und erhöhte Anforderungen hinsichtlich Aufgabenbewältigung und Qualifikation.

#### integrativer Ansatz

Der Bremer E-Government-Ansatz geht davon aus, dass das Potenzial, das mit dem Einsatz der neuen Informations- und Kommunikationstechniken verbunden ist, nur durch einen integrierten Ansatz zu entfalten ist, also durch die Komplementierung von externen E-Government- Strategien, die die Schnittstellen zu den Bürgern gestalten, mit internen E-Government- Strategien, die die Schnittstellen innerhalb der Verwaltung gestalten. Dabei muss E-Government in ein umfassendes Informationsmanagement eingebunden werden.

#### internes E-Government

Interne E-Government-Orientierung in diesem Sinne ist eine eigenständige verwaltungsbinnenorientierte Strategie, die zunächst völlig losgelöst von der Außenorientierung betrachtet werden kann. Hierbei geht es um die Frage, welchen Beitrag E-Government für die Ausübung von Steuerungsfunktionen, die Optimierung von Verwaltungsorganisation und internen Geschäftsprozessen leisten kann und wie Verwaltungsmanagement, Führungskräfte und Mitarbeiter in E-Government-Strategien eingebunden werden.

Die Verfolgung einer eigenständigen internen E-Government-Strategie im Rahmen des Informationsmanagements ist eine der wesentlichen Voraussetzungen für den Erfolg und die Vernetzung der externen E-Government-Strategien: Eine innovative, serviceorientierte, mit modernen Techniken nach außen kommunizierende Verwaltung ist mit einer im Inneren bürokratisch, service- und technikfeindlich agierenden Verwaltung nicht zu verwirklichen.

### 3. Zielsetzungen von Electronic Government

Information Kommunikation Transaktion	Externes und internes E-Government verfolgen ähnliche Zielsetzungen und sehen sich ähnlichen Problemen gegenüber. Durch moderne Informations- und Kommunikationstechnik, insbesondere den Einsatz von Computernetzen wie dem Internet und Intranet, werden die Adressaten des Verwaltungshandelns, seien es Bürger, Unternehmen oder interne Kunden besser, schneller und umfassender informiert, die Kommunikation läuft einfacher und reibungsloser ab. Schließlich werden auch Transaktionen ermöglicht, zum Beispiel können Formulare online ausgefüllt und abgeschickt sowie Gebühren elektronisch bezahlt werden.
Qualität Effizienz Effektivität Beteiligung	Im Vordergrund steht der Nutzen für die Adressaten, also ein verbesserter Service bei gleicher oder verbesserter Leistungsqualität. Das Verwaltungshandeln wird beschleunigt und vereinfacht, der Service aus einer Hand geliefert. Eine größere Beteiligung ist ein weiteres Ziel; diese soll u.a. durch höhere Transparenz und den Abbau von Zugangshürden erreicht werden. Verbesserte Leistungsqualität, vereinfachte Arbeitsabläufe, schnellere Verfahren und eine vermehrte Zusammenarbeit der Verwaltung mit externen öffentlichen und privaten Partnern führen zu Effizienzsteigerungen und Kostensenkung. Auch die Arbeitsqualität der Mitarbeiter, die mit den neuen Informations- und Kommunikationstechniken arbeiten, wird erhöht.
Front und Back Office	Die Verwirklichung dieser Zielsetzungen bedingt auf der Seite der Arbeitsorganisation die Trennung in Front Office und Back Office. Das Front Office ist die Schnittstelle zwischen den Adressaten der Leistungen und der Behörde, es ist in der Regel dezentral angesiedelt und übernimmt in einfachen Fällen mit der entsprechenden informationstechnischen Unterstützung die komplette Leistungserstellung. In komplexen Zusammenhängen ergänzen Back Offices innerhalb der Verwaltung den Prozess der Leistungserstellung (z.B. in komplizierten Fachverfahren). Die Leistungen der Back Offices werden den Adressaten über das Front Office vermittelt.
Leistungserstellung extern / intern	Der Leistungserstellungsprozess lässt sich in Phasen einteilen: Eine informationstechnische Unterstützung erfolgt gegenwärtig insbesondere bei der Information und Beratung sowie bei der Bereitstellung, Verarbeitung und Mitteilung von Ergebnissen. Bezahlung und Verbuchung sowie die Vermeidung von Medienbrüchen sind aktuelle Schwerpunkte von E-Government. Verschiedene Zugangs-, Infrastruktur- und Anwendungskomponenten müssen hierbei integriert werden.



Prinzipiell ist der Prozess der Leistungserstellung im Verhältnis Bürger/ externe Kunden - Verwaltung dem Prozess der Leistungserstellung im Verhältnis interne Kunden - Verwaltung vergleichbar. Die Phasen Auskunft und Beratung, Eingabe, Verbuchung, Verarbeitung, Archivierung und Ergebnismitteilung werden sowohl durchlaufen, wenn es um die Genehmigung eines online gestellten Bauantrages eines Bürgers geht, als auch, wenn ein Verwaltungsmitarbeiter über Intranet einen Weiterbildungskurs bucht.

#### Voraussetzungen

Für die informationstechnische, organisatorische und personalentwicklerische Unterstützung von internem und externem E-Government stellen sich ähnliche Fragen hinsichtlich:

- Verfügbarkeit und Zugang (es muss sichergestellt werden, dass alle, die es betrifft, die neuen Techniken nutzen können, es weder technische noch Kompetenzbarrieren gibt)
- Abbau rechtlicher Hindernisse und Umgang mit Problemen des Datenschutzes
- Anschubfinanzierung von E-Government-Anwendungen
- Aufbau von zentralen und dezentralen Support-Strukturen
- neuartige Formen der Zusammenarbeit zwischen Verwaltung und externen Partnern
- technische Voraussetzungen (Ausstattung mit Hard- und Software, Abstimmung unterschiedlicher technischer Infrastruktur, Sicherheit, Standards)
- Qualifikation und Motivation der Mitarbeiter
- Beteiligung der „Kunden“ von E-Government

#### ► Bremen Government Services

#### Synergien erzeugen

In der Freien Hansestadt Bremen bündelt „Bremen Government Services“ externe und interne E-Government-Strategien in einem integrierten Ansatz. Dieser umfasst den Aufbau eines elektronischen Leistungsangebotes für Bürger, Unternehmen und Verwaltung. Dabei müssen die internen Prozesse an die neuen Schnittstellen angepasst bzw. neu gestaltet werden, sowohl im Verhältnis externe Kunden – Verwaltung wie im Verhältnis interne Kunden – Verwaltung. Bei der Kooperation mit externen, öffentlichen und privaten Partnern und der Entwicklung und Nutzung von technischen Lösungen können Synergien genutzt und neue Formen der Beteiligung erprobt werden.

## 4. Personalmanagement und Electronic Government

von  
Personal  
verwalten  
zu  
Personal  
managen

In der Freien Hansestadt Bremen wurde das Personalmanagement dezentralisiert, die operative Personalarbeit erfolgt nunmehr in den Ämtern und Betrieben, das Personalmanagement wird zu einer Führungsaufgabe der Vorgesetzten. Die Personalverwaltung, das heißt die Personalbüros, übernehmen Servicefunktionen und stellen die Recht- und Ordnungsmäßigkeit des Verwaltungshandelns sicher. In diesem Sinne wird das Personal zum Kunden der Verwaltung, der Dienstleistungen nachfragt. Entsprechend den Kriterien des Umgangs mit externen Kunden (Bürgern), werden qualitativ hochwertige Serviceleistungen erbracht. Für diese Dienstleistungen bietet E-Government eine Kommunikationsschnittstelle, die dabei hilft, eine hohe Qualität und Verbindlichkeit sicherzustellen (E-Government für Personalmanagement). Gleichzeitig stellt Personalmanagement die erfolgreiche Einführung und Umsetzung von E-Government sicher (Personalmanagement für E-Government).

### ► Personalmanagement für Electronic Government

Die Unterstützung des Personalmanagements für E-Government betrifft die Frage, wie die Einführung und Umsetzung von E-Government durch das Personalmanagement begleitet wird und wie die Potenziale von E-Government entfaltet und für die Verwaltungsziele nutzbar gemacht werden können.

Qualifizierung

E-Government erfordert neue Qualifikationen der Verwaltungsmitarbeiter. Dies geht einher mit einem Wertewandel: Mitarbeiter suchen interessante Arbeitsinhalte, eine motivierende Arbeitsatmosphäre, Arbeitszeitflexibilität sowie Möglichkeiten der Mitsprache bei der Gestaltung der Arbeitsinhalte. Personalentwicklung muss sowohl die Vermittlung der benötigten EDV-Kenntnisse sicherstellen als auch Qualifikationen vermitteln, die die Mitarbeiter befähigen, mit den veränderten Anforderungen und Arbeitsgestaltungen umzugehen, z.B. Dienstleistungsorientierung zu entwickeln und in Teamstrukturen zu arbeiten.

## Veränderungsmanagement

Das Personalmanagement unterstützt den Veränderungsprozess: In Bremen werden die Mitarbeiter von Anfang an in die Einführung von E-Government einbezogen. Alle Veränderungsprozesse werden mit den Mitarbeitern in Arbeitsgruppen erarbeitet und von der Personalvertretung begleitet. Aus-, Fort- und Weiterbildungsangebote für unterschiedliche Zielgruppen führen die Betroffenen systematisch an die neuen Technologien und Veränderungen in der Arbeitsgestaltung heran und helfen dabei, sie zu bewältigen. Die zielgerichtete Neugestaltung der Fort- und Weiterbildung, die auch mit Hilfe des Einsatzes von E-Government erfolgt, steht daher besonders im Blickpunkt.

## Instrumente

Generell muss das Personalmanagement Lösungen bereitstellen, die sicherstellen, dass das Personal für E-Government motiviert, aus- und fortgebildet, gefördert und belohnt wird. Dies betrifft zum Beispiel die Entwicklung geeigneter Personalauswahlverfahren, Motivationsinstrumente und Beurteilungsverfahren. Die Realisierung von E-Government erfordert und ermöglicht neue Formen der Arbeitsorganisation, die mit den veränderten Bedürfnissen der Mitarbeiter vereinbar werden können. Bürgerfreundliche Öffnungszeiten erfordern flexible Arbeitszeitkonzepte. Neue Formen des Arbeitens wie Teleworking werden in Bremen zur Zeit realisiert; damit wird die Arbeitswelt für die betroffenen Beschäftigten ein Stück weit zeitlich und räumlich unabhängiger gestaltbar.

## ► Electronic Government für Personalmanagement

E-Government kann gezielt für das Personalmanagement nutzbar gemacht werden.

## Dezentralisierung

Die Personalausgaben werden in Bremen über dezentrale Budgets gesteuert, es existiert die Einheit von Fach-, Ressourcen- und Personalverantwortung. Die bislang zentral angesiedelten Maßnahmen wie Einstellungen, Beförderungen, Versetzungen usw. sind nunmehr dezentral angesiedelt. Auch die Stellenbewirtschaftung erfolgt ab 2002 dezentral. Damit wurde die Aufgabenverteilung und Verantwortlichkeit zwischen zentraler Personalabteilung und dezentralen Personalbüros neu geordnet. Die Verwirklichung eines zentralen strategischen und dezentralen operativen Personalmanagements erfordert dabei eine verbreiterte Informationsbasis, verbesserte Informationssysteme, den Aufbau neuer Informations- und Kommunikationswege und Wissensmanagement.

## systemische Integration

Die Integration bisher getrennter Datenbestände erschließt hierfür Möglichkeiten. Bislang war das Personalwesen in einem hohen Umfang arbeitsteilig organisiert: Die Personalsachbearbeitung war getrennt von der Lohnbuchhaltung und diese wiederum von der Stellenverwaltung oder der Personalentwicklung. Verschiedene Datenverarbeitungssysteme

besaßen unterschiedliche Daten, die untereinander nicht austauschbar waren. Die Kommunikation erfolgte im wesentlichen über formalisierte Arbeitsprozesse. Wesentliche Defizite waren die unzureichende Synchronisation der Teilsysteme, Medienbrüche und die geringe Servicequalität für Mitarbeiter und Vorgesetzte.

dezentraler  
Zugang

Das integrierte Datenbanksystem PuMa Online ermöglicht den Zugriff auf alle Informationen im Personalbereich. Alle Daten sind zentral abgelegt, sie können über das bremische Verwaltungsintranet abgerufen werden. PuMa Online kann – mittels entsprechender Programm-Module – allen beteiligten Stellen die für die jeweils spezifischen Aufgaben benötigten Teilbestände verfügbar machen. Je nach Zugriffsberechtigung können Daten gelesen, verändert, neu eingegeben oder gelöscht werden.

Konsistenz

Ein wesentlicher Vorteil von PuMa Online ist, dass die Daten nun für alle Anwendungen konsistent sind, da sie nur einmal im System vorkommen. Damit ist es nicht nur leichter, die erforderlichen Informationen zusammenzustellen, auch das Problem sich widersprechender Daten aus verschiedenen Teilsystemen wird gelöst; dies vermeidet Doppelarbeit und führt zu Effizienzsteigerungen.

## 5. Organisation der Personalarbeit

### ► Das dezentrale Personalbüro

#### dezentrale Kompetenz und Verantwortung

Die Dezentralisierung der Personalverantwortung erfordert eine Neuordnung der Personalarbeit. PuMa Online unterstützt die Aufhebung der Arbeitsteilung und die ganzheitliche Organisation von Personalarbeit, weil Personalvorgänge in allen Einzelteilen als systemisch einheitlicher Prozess abgewickelt werden können – von der Beratung der Mitarbeiter über die fachliche Entscheidungsfindung und -abstimmung bis hin zur Stellenverwaltung, Bezügeberechnung sowie haushalts- und kostenstellen-gerechten Verbuchung. Dies bedeutet auf der Ebene der Personalbüros einen Aufgaben- und Kompetenzzuwachs. Nicht nur die Führungskräfte übernehmen damit Personalverantwortung, auch die Personalarbeit selbst wird verantwortlicher, die qualifizierte Beratung der Mitarbeiter bedeutsamer; zudem nehmen anspruchsvolle Controllingaufgaben zu.

#### „One face to the customer“

Für die Mitarbeiter stellt sich das dezentrale Personalbüro als Anlaufstelle dar (Front Office), die grundsätzlich alle Vorgänge abdeckt, die mit ihrer Rolle als Personal verbunden sind. Bisher war es z.B. bei einem Antrag auf Altersteilzeit notwendig, Informationen zu rechtlichen Bedingungen, organisatorischen Voraussetzungen und finanziellen Auswirkungen von verschiedenen Stellen zusammenzutragen. Während der Bearbeitungsphase hatte es der Mitarbeiter mit verschiedenen Ansprechpartnern, langen Durchlaufzeiten und geringer Transparenz zu tun. Im Personalbüro dagegen werden die Funktionen ganzheitlich abgebildet, der Mitarbeiter hat einen Ansprechpartner für alle Fragen, der in einem Großteil der Fälle auch die komplette Bearbeitung übernehmen kann. Für komplexe Fälle stehen spezialisierte Fachabteilungen in einer Back Office-Struktur zur Verfügung. Das Back Office stellt unterstützende Elemente der Personalarbeit bereit, die aus Kosten- bzw. Qualifikationsgründen auf dezentraler Ebene nicht vorgehalten werden, z.B. in Fällen, die fachlich und rechtlich nicht vor Ort entschieden werden oder die zentrale Service-Stellen besser wahrnehmen können (z.B. Technikunterstützung, Kindergeldberechnung).

## ► Das Mitarbeiterportal im virtuellen Personalbüro

Services online	<p>Durch E-Government wird der Wandel in der Organisation der Personalarbeit beschleunigt (virtuelles Personalbüro). Über ein Mitarbeiterportal werden personalbezogene Dienstleistungen online gebündelt zur Verfügung gestellt und abgewickelt. Adressaten sind Mitarbeiter und Führungskräfte (wobei in allen Fällen die Mitbestimmungs- und Mitwirkungsrechte von Personalvertretung, Frauenbeauftragter und Schwerbehindertenvertretung gewahrt bleiben). Das Zusammenwirken von Mitarbeiter, Führungskraft und Personalbüro findet an einem virtuellen Ort statt, der jederzeit betreten werden kann. Mit der Möglichkeit, Servicefunktionen unabhängig von Behördenort und Behördenzeit abzurufen sowie der Bereitstellung von Online-Funktionen, die bisherige Abläufe vereinfachen, beschleunigen und in neuer Qualität ermöglichen, steigt die Servicequalität. Gleichzeitig werden die Geschäftsprozesse optimiert: Vorgänge müssen nicht mehr sequentiell bearbeitet werden, sondern die daran Beteiligten können gleichzeitig darauf zugreifen, sich über den Stand der Bearbeitung informieren und sich darüber abstimmen (Bsp. Bearbeitung von Weiterbildungsanträgen, Abstimmung von Urlaubszeiten).</p>
Kommunikation online	<p>Das virtuelle Personalbüro ermöglicht parallel zu Client-Server-Anwendungen eine webbasierte Kommunikation von Mitarbeitern, Vorgesetzten und Personalbüro mit dem Datenbanksystem. Mitarbeiter und Vorgesetzte erhalten einen auf ihre Bedarfe zugeschnittenen Zugang zu allgemeinen und persönlichen Daten, sie können selbst Informationen eingeben oder auf elektronischem Wege Informationen an das Personalbüro weitergeben (Self Service). Der Zugang erfolgt vom Arbeitsplatz aus, in einigen Bereichen gibt es zentrale Terminals, von denen aus die Mitarbeiter Zugang zum Mitarbeiterportal erhalten.</p>
Effizienzgewinne für Aufgabenqualität	<p>Durch das virtuelle Personalbüro wird die bisherige Personalsachbearbeitung in Teilbereichen rationalisiert, weniger Personalverwaltung führt zu Kosteneinsparungen. Dies eröffnet Freiräume für die ganzheitliche Aufgabenwahrnehmung in den dezentralen Personalbüros, die eine hohe Servicequalität ermöglicht.</p> <p>Mit den dezentralen Personalbüros wird das Prinzip des „one face to the customer“ in einem Teilbereich der Verwaltung für die Verwaltung selbst angewandt, mit dem Virtuellen Personalbüro wird dieses elektronisch abgebildet.</p>

## ► ViP – Veränderungsmanagement

Mitarbeiter fördern	Die Realisierung von E-Government in der Personalarbeit erfordert ein umfassendes Veränderungskonzept. Ganzheitliche Personalsachbearbeitung bedeutet Organisation im Team mit differenzierten Kenntnissen und Fähigkeiten; erforderlich werden neue Qualifikationen und Professionalisierung; dies umfasst die Vermittlung von informationstechnischer und das Personalmanagement unterstützender Kompetenz.
Mitarbeiter beteiligen	
Mitarbeiter beteiligen	Die Einführung des Virtuellen Personalbüros findet unter Beteiligung des Personalrates und der betroffenen Mitarbeiter in den Personalbüros statt. Das Veränderungskonzept beinhaltet ein Aus- und Fortbildungskonzept für Mitarbeiter im Personalwesen, ein Umstellungskonzept für Organisation, Aufgabenwahrnehmung und Einführung in der Fläche sowie den Aufbau von zentralen Support-Teams zur organisatorischen, fachlichen und technischen Unterstützung bei der Umstellung.
Recht anpassen	Um das virtuelle Personalbüro umsetzen zu können, müssen geltende Rechtsvorschriften angepasst werden. Zum Beispiel besagen die „Richtlinien zur Führung von Personalakten“, dass Beschäftigte nur bei Anwesenheit eines Personalsachbearbeiters Einblick in ihre Personalakte erhalten dürfen. Dies widerspricht natürlich Intentionen eines elektronischen Informationssystems. Der Widerspruch ist aufhebbar, wenn das Ziel der Vorschrift, nämlich die unberechtigte Änderung der Personaldaten zu verhindern, durch das Informationssystem gewährleistet wird. Ähnliches gilt, wenn Mitarbeiter Teile ihrer Daten selbständig direkt ohne Mitwirkung der Personalstelle verändern können.

## ► MiP – Service für Mitarbeiter

informieren	Das Mitarbeiterportal ist die Anlaufstelle in allen Fragen, die die Beschäftigten in ihrer Eigenschaft als Personal interessieren und angehen.
kommunizieren	
anmelden	Die Mitarbeiter erhalten abgestufte Zugangsrechte zur Datenbank PuMa Online. Sie können damit über sie gespeicherte Daten einsehen (z.B. Entgeltdaten, Urlaubsstand, Qualifikationsprofil). In Teilbereichen können sie Daten selbständig verändern (zum Beispiel Adresse).
beantragen	
rückmelden	Weiterhin können sie Informationen und Formulare abrufen, ausfüllen und zur Weiterbearbeitung an die entsprechenden Stellen weiterleiten. Des weiteren können Anträge online abgegeben werden (z.B. Urlaubsanträge, Reisekostenabrechnung, Buchung von Fortbildungsveranstaltungen).
beteiligen	

Die elektronische Kommunikation in MiP ist keine Einbahnstraße. Die Mitarbeiter erhalten Rückmeldungen online bzw. werden über den Stand der Bearbeitung informiert (z.B. erfolgreiche Buchung eines Fortbildungskurses, Genehmigung einer Dienstreise).

Das System kann um weitere Funktionen ergänzt werden, zum Beispiel um Online-Beteiligungsöglichkeiten der Mitarbeiter mit Hilfe des Einsatzes von Chatrooms oder Mitarbeiterbefragungen. Es eignet sich zudem als Basis für Anwendungen zu E-Learning, E-Recruiting oder E-Assessments.

► **MiP – Service  
für Führungskräfte**

informieren  
kommunizieren  
planen  
controllen

Die Einheit von Fach-, Ressourcen- und Personalverantwortung auf dezentraler Ebene führt dazu, dass für die Führungskräfte Vorgesetztenverantwortung nunmehr auch Personalverantwortung bedeutet. Um diese wahrnehmen zu können, werden gezielt personalwirtschaftliche Instrumente zur Unterstützung eingesetzt. Neben der Führungskräftefortbildung und der Durchführung von Mitarbeiter- Vorgesetztengesprächen ist auch der MiP- Service für Führungskräfte ein wichtiger Baustein.

Die Führungskräfte greifen neben den Informationen, die sie in ihrer Eigenschaft als Mitarbeiter betreffen, auch auf personalwirtschaftliche und –rechtliche Informationen zu. Daneben werden gezielt für den Führungsprozess relevante Daten bereitgestellt, die Entscheidungsfindungen hinsichtlich ihrer personellen Aufgaben unterstützen.

**Personalcontrollingblatt (Kernbereich)**  
Stand: Oktober 2001

Produktgruppe 910202 „Personalhaushalt und -Controlling“  
Stellempfindung

Personal ausgaben	Alterer Monat		Korrekturen im Monat		Nachrechnung des Jahresstands				
	ist	Budget	ist	budget	ist	Budget			
Hierbereich*	85	124	-41	908	1.281	-350	1.149	1.622	-475
Ausleitung	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Zwischensumme	85	124	-41	908	1.281	-350	1.149	1.622	-475
Finanzziele	29	26	3	203	256	27	366	333	36
Neueinstell.	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Gesamt	113	151	-38	1.109	1.537	-320	1.513	1.955	-442
aktuelle Stellen	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Bislang lagen Informationen, die für die Personalplanung erforderlich



sind, nicht oder nur in Teilen systematisch vor, meist waren sie das Ergebnis einzelner spontaner Recherchen. Ein Beispiel: Jeder Vorgesetzte besitzt Informationen über das Fortbildungsverhalten seiner Mitarbeiter, da er jeden einzelnen Fortbildungsantrag bearbeitet, es gab bislang aber kein systematisches Auswertungssystem, das diese Informationen strukturiert und für Planungszwecke aufbereitet hat. Die zentrale Fortbildungsabteilung lieferte zwar Auswertungen, diese deckten jedoch die dezentralen Planungserfordernisse nur zum Teil ab.

Der MiP-Service für Führungskräfte behebt diese Informationsdefizite. Daten zur Beschäftigungsmenge und zu den Personalbudgets sind ebenso vorhanden wie zur Personalstruktur oder zur Personalentwicklung (z.B. Daten über die Anzahl und die Themengebiete der besuchten Fortbildungsveranstaltungen der Mitarbeiter). Zugleich werden für bestimmte Bereiche Vergleichsdaten geliefert (z.B. Anzahl Fortbildungstage pro Mitarbeiter).

The screenshot shows a web browser window displaying the 'PuMaOnLine' application. The main content area is titled 'Kennzahlen für Personalverantwortliche' (Key Figures for Personnel Management). It contains a table with 11 rows of metrics, each with a target value, actual values for two years, and a status indicator.

Kennziffer	Zielwert	Jahr Vorjahr	Jahr Geschoßjahr	Bericht
1. Beschäftigtenstellen	-	erfüllt	erfüllt	monatlich
2. Personalbudgets eingehalten	-	erfüllt	erfüllt	monatlich
3. Durchschnittliche Kosten je Vollkraft	max. 88 TDM	78 TDM	79 TDM	quartal
4. Fluktuation / Mehrfachrate	-	-	-	jährlich
5. Fluktuationsquote	60%	50,5%	-	quartal
6. Schwerbehindertenquote	8% 8,5%	8,8%	-	quartal
7. Teilzeitarbeitsquote	30%	30,8%	-	quartal
8. Beschäftigte unter 35 Jahren	20-24%	12,3%	-	quartal
9. Beschäftigte über 55 Jahre	12-15%	15,9%	-	quartal
10. Anteil MA über 20 Jahre in Familien	20%	25%	25%	jährlich
11. Absenckrate (Personell / Urlaub)	0%	0%	0%	quartal

Auf dieser Basis werden Personaleinsatz- und Personalbedarfsplanungen möglich, die sowohl dienststellenspezifische Belange wie auch strategische Ziele im Personalbereich berücksichtigen. Für die Führungskräfte ermöglicht MiP damit ein dezentrales Controlling, das sich auf ihre eigene Führungssituation bezieht. Eine Rückkopplung zur strategischen Ebene ist angedacht, aber zurückgestellt, da es augenblicklich vorrangig um die Unterstützung der Führungsarbeit auf dezentraler Ebene geht.

► **MiP – Service  
Fortbildungsmodul**

kommunikativ      Das virtuelle Personalbüro bietet die Möglichkeit eines vernetzten Ver-  
interaktiv  
synchron      senator für Finanzen / Referat Personalcontrolling

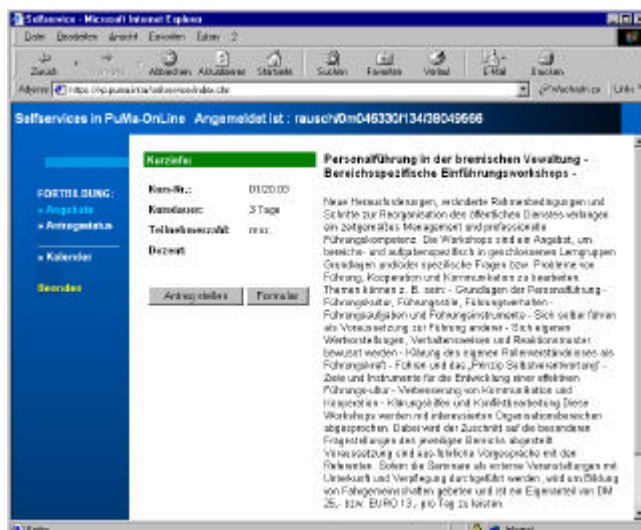
waltungshandeln verschiedener Beteiligter auf den unterschiedlichen Gebieten des Personalmanagements. Besonders deutlich wird die Verknüpfung von Dienstleistungen für die Mitarbeiter bei gleichzeitiger Unterstützung von Entscheidungs- und Personalmanagementfunktionen für die Führungskräfte am Beispiel der Mitarbeiterfortbildung.

Für den öffentlichen Dienst wird in Bremen eine große Anzahl von Fortbildungsveranstaltungen angeboten. Der Besuch dieser Veranstaltungen soll mit dem Vorgesetzten und dem Veranstalter (in diesem Beispiel: Aus- und Fortbildungszentrum AFZ) abgestimmt werden. Diese drei Beteiligten beginnen im MiP einen interaktiven Kommunikationsprozess.

## Mitarbeiter

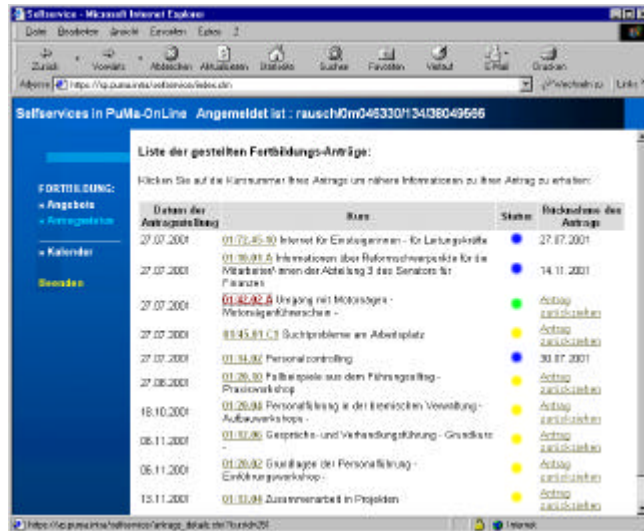


Auch für einfache Transaktionen, wie dem Buchen einer Fortbildungsveranstaltung, ist eine Authentifizierung erforderlich. Der Mitarbeiter meldet sich im MiP an, um ihn betreffende Informationen zu erhalten oder zu generieren.



online buchen

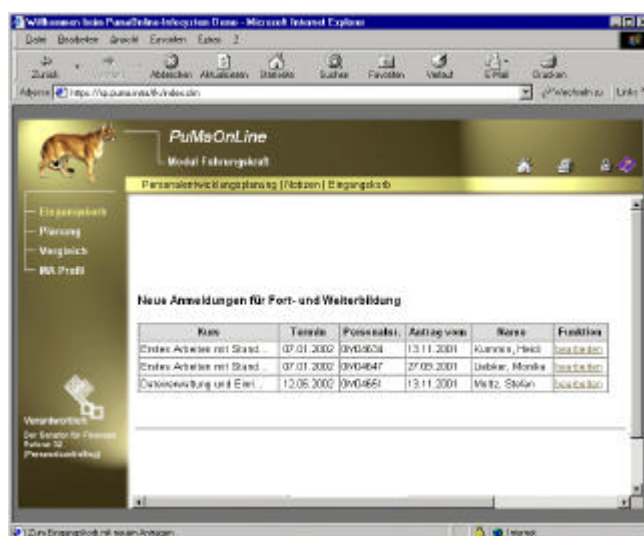
Nach der Anmeldung sieht der Mitarbeiter die Liste der Angebote. Bei Interesse kann er sich vertiefende Informationen über bestimmte Kurse anzeigen lassen. Wenn er sich für einen Kurs entschieden hat, besteht die Möglichkeit diesen online zu buchen.



Stand abfragen

Der Mitarbeiter erhält die Rückmeldung ebenfalls online. Er kann den Status seiner Anmeldung verfolgen und somit jederzeit feststellen, ob der Vorgesetzte bereits die Zustimmung erteilt hat und ob der Veranstalter ihn für den gewünschten Kurs berücksichtigen kann.

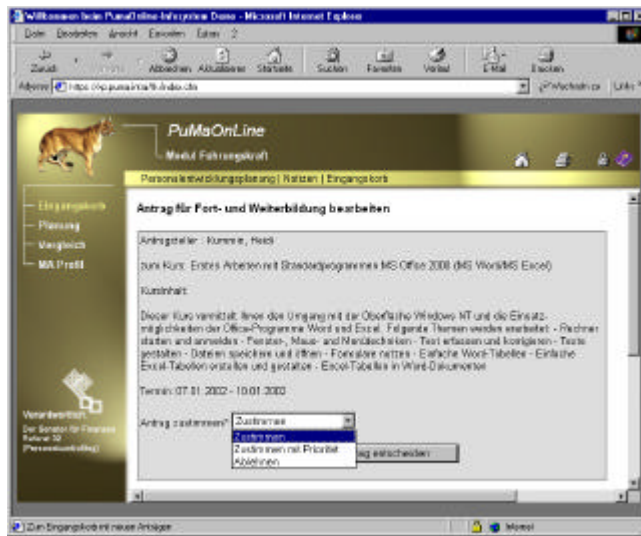
Vorgesetzter



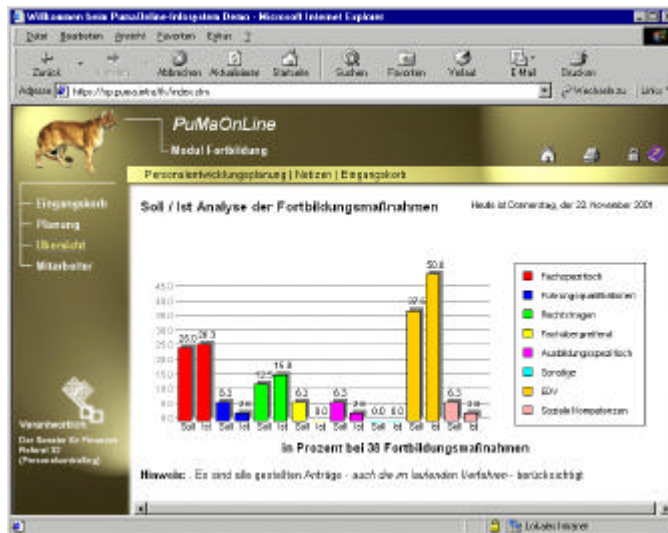
informieren

Der Vorgesetzte erhält die Information, dass der Mitarbeiter eine Fortbildungsveranstaltung besuchen möchte. Er informiert sich über die Art der

Veranstaltung, um entscheiden zu können, ob er eine Zustimmung erteilen möchte oder nicht.



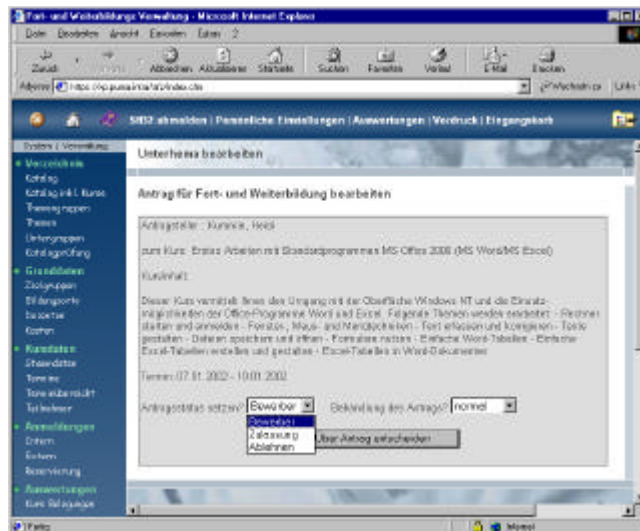
Der Vorgesetzte gibt die Zustimmung zur Fortbildung online ein und schafft damit die Voraussetzung, dass die Trägereinrichtung der Fortbildung den Mitarbeiter als Kursteilnehmer einplanen kann.



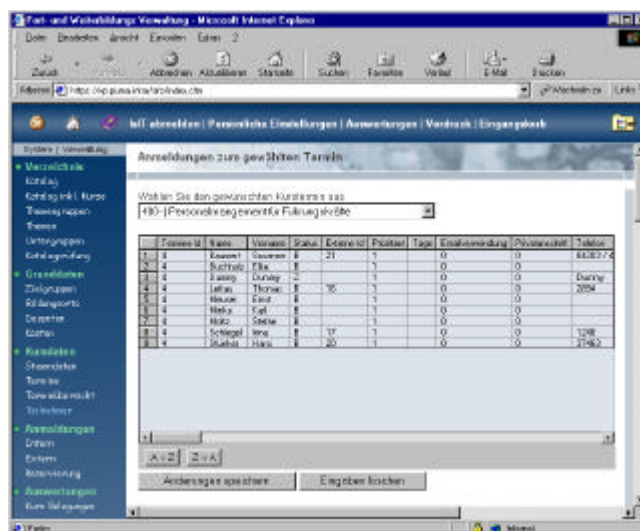
planen und kontrollen

Als Instrument des Personalcontrollings hat die Führungskraft die Möglichkeit, sich über den Stand von Fortbildungsmaßnahmen in seinem Bereich zu informieren. Sie kann z.B. Ziele für die Fortbildung der Mitarbeiter als Personalentwicklungsmaßnahme definieren und diese mit dem tatsächlichen Besuch von Fortbildungsveranstaltungen vergleichen.

## Fortbildungseinrichtung



Der Antrag auf Zulassung zu der Fortbildungsveranstaltung geht bei der Fortbildungseinrichtung ein und wird hier bearbeitet.



## Fortbildungscontrolling

In der Fortbildungsinstitution werden die Anmeldungen zusammengefasst. Diese Informationen bilden eine Grundlage für die konkrete Planung der Dozenten; außerdem sind sie die Basis für das interne Controlling der Fortbildungsinstitution, die so ihr Fortbildungsangebot der Nachfrage entsprechend gestalten kann.

## 5. Ansprechpartner und Informationen

### Adresse

Freie Hansestadt Bremen  
Senator für Finanzen  
Referat Personalcontrolling  
Dr. Reinhold Zech  
Schillerstr. 1  
28195 Bremen

### Ansprechpartner

Sandra Kohl  
Tel.: ++49/(0)421-361/4625  
E-mail: [sandra.kohl@finanzen.bremen.de](mailto:sandra.kohl@finanzen.bremen.de)

Dietrich Weineck  
Tel.: ++49/(0)421-361/4516  
E-mail: [dietrich.weineck@finanzen.bremen.de](mailto:dietrich.weineck@finanzen.bremen.de)

### Internet

[www.bremen-government-service.de](http://www.bremen-government-service.de)  
[www.bremen.de/finanzsenator](http://www.bremen.de/finanzsenator)

Bremen wurde im Jahr 1998 für sein innovatives Personalmanagement und -controllingsystem mit einem Preis der Deutschen Hochschule für Verwaltungswissenschaften Speyer ausgezeichnet und präsentierte sich auf der „1st Quality Conference for Public Administration in the EU“ im Jahr 2000 in Lissabon.