

Verwaltung 2015

I. Einleitung

Seit mehr als einem Jahrzehnt befindet sich die Stadtverwaltung Hannover kontinuierlich auf dem Weg zu einer modernen und leistungsfähigen Dienstleistungsorganisation. Drei Prämissen waren dabei die Grundlage für die Modernisierung:

1. Erhaltung und Verbesserung der Leistungsfähigkeit
2. Ausbau der Einwohnerinnen- und Einwohnerorientierung
3. Weiterführung der Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterorientierung

Auch im neuen Verwaltungsentwicklungsprogramm werden diese Ziele den Rahmen für den Entwicklungsprozess abbilden.

Das Verwaltungsentwicklungsprogramm „Verwaltung 2015“ nimmt im ersten Teil eine kurze Bilanzierung der letzten Jahre Verwaltungsreform/-entwicklung vor und beschreibt anschließend Herausforderungen und Handlungsfelder der nächsten 5 Jahre. Dabei kann und soll dieses Programm nicht jede einzelne Maßnahme konkretisieren, sondern die wesentlichen Handlungsfelder skizzieren. Erfahrungen der letzten Jahre zeigen, dass Programme und Maßnahmen in einem Zeitraum von fünf Jahren starken Veränderungen in der Art der Ausführung und in der Prioritätensetzung unterliegen können. Daher soll die konkrete Ausgestaltung der Handlungsfelder jährlichen Zielen vorbehalten bleiben.

II. Bilanz

Erhaltung und Verbesserung der Leistungsfähigkeit

Die wirtschaftlich angespannte Situation engte die Spielräume der Stadtverwaltung in den letzten Jahren erheblich ein. Um die Handlungsfähigkeit zu erhalten, wurden umfangreiche Maßnahmen, insbesondere die **Haushaltskonsolidierungsprogramme I-VII** (1994-2012), mit einem strukturellen Einsparvolumen von ca. 550 Mio. € eingeleitet und umgesetzt. Viele der konsolidierenden Maßnahmen setzten in den Fachbereichen aufgabenkritische Prüfungen über die Notwendigkeit der Aufgaben voraus. Dabei konnte das Dienstleistungsangebot weitestgehend erhalten bleiben und in manchen Fällen sogar ausgebaut werden. Dies ist im Wesentlichen erreicht worden durch die Verbesserung der internen Prozesse. Die damit zum Teil verbundene Arbeitsverdichtung konnte aufgefangen werden. Vielfach wurden Wirtschaftlichkeitsvergleiche durchgeführt und Optimierungspotentiale erschlossen. Einige Fachbereiche haben sich darüber hinaus dem Wettbewerb durch Zertifizierung ihrer Dienstleistung gestellt.

Der Tarifvertrag zur Beschäftigungssicherung mit seinem Beitrag zur Haushaltssicherung von über 6 Mio. € jährlich schützt die Beschäftigten seit 2005 vor Privatisierungen. Weiterhin ist der Grundsatz des wirtschaftlichen Handelns einzuhalten und insbesondere durch Haushaltssicherungsmaßnahmen umzusetzen.

Die Vorbereitung für die Einführung und Umsetzung des **Neuen Kommunalen Rechnungswesens (NKR)** war und ist ein wichtiges Thema. Ab 2011 wird der Haushalt nicht mehr kameralistisch geführt, sondern im Rahmen des Neuen Kommunalen Rechnungswesens Einnahmen und Ausgaben verwalten und bilanzieren. Damit wird ein weitgehend kaufmännisches Rechnungswesen eingeführt (Doppik), was durch die Umstellung auf einen produktorientierten Haushalt begleitet wird. Für die Verwaltung ist dies bereits seit einigen Jahren eine immense Herausforderung. Auch wenn die technische Umsetzung planmäßig erfolgte, ist der „Kulturwechsel“ hin zu einem betriebswirtschaftlichen Handeln noch nicht vollständig umgesetzt.

Ausbau der Einwohnerinnen- und Einwohnerorientierung

Eine einwohnerinnen- und einwohnerorientierte Verwaltung ist vor allem eine gut erreichbare Verwaltung. Zur Umsetzung dieses Leitziels wurden viele Maßnahmen eingeleitet und erfolgreich abgeschlossen. Die Einrichtung von Bürgerämtern Ende der 90er Jahre gehört längst der Vergangenheit an und ist fester Bestandteil eines erfolgreichen Dienstleistungsangebots aus einer Hand.

Mit der flächendeckenden Einführung von **flexiblen Arbeitszeiten** bis Ende 2010 ist es gelungen, die Anpassung von Öffnungszeiten an die Bedürfnisse von Kundinnen und Kunden sowie eine verbesserte Erreichbarkeit der Stadtverwaltung zu erzielen. Weiterentwickelt wurde die Erreichbarkeit durch Angebote an die Einwohnerinnen und Einwohner, Termine zu vereinbaren oder ihre Anliegen in Servicebüros (Bürger-service Bauen, Familienservicebüro) vorzubringen.

Die Nutzung des Internets und damit die Eröffnung von neuen Zugangsmöglichkeiten zur Verwaltung haben an Bedeutung gewonnen. Vor diesem Hintergrund hat die Stadtverwaltung zahlreiche Maßnahmen zur Elektronischen Verwaltung / **E-Government** auf den Weg gebracht. Der Schwerpunkt der letzten Jahre lag in der Umsetzung von einzelnen Aufgabenfeldern (z.B. Baugenehmigung, Ordnungswidrigkeiten und EU-Dienstleistungsrichtlinie) und in dem Aufbau von Infrastrukturmaßnahmen. Die Einführung eines elektronischen Signaturverfahrens ist nahezu abgeschlossen.

Mit Einführung der systematisierten **Kundinnen- und Kundenbefragung** wurde ein weiteres Instrument zur Einwohnerinnen- und Einwohnerorientierung implementiert.

Weiterführung der Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterorientierung

Erforderliche Veränderungsprozesse wurden mit Instrumenten der **Personal- und Organisationsentwicklung** begleitet und durchgeführt.

Der Erfolg von Projekten und Prozessen hängt im Wesentlichen von den Einflusschancen der am Prozess Beteiligten ab. Das prozessorientierte Projektmanagement bietet den Rahmen, um Auftrag, Durchführung, Festlegung des Beteiligungsrahmens und Ergebnissicherung sicherzustellen. Daher wurde ein Leitfaden zum Projektmanagement als Grundlage für die Durchführung von **Organisationsentwicklungsprojekten** in der Stadtverwaltung entwickelt. Mit diesem Grundverständnis wurden in den letzten Jahren Veränderungsprojekte vor allem in den Aufbau- und Ablauforganisationen in nahezu allen Fachbereichen eingeleitet und abgeschlossen.

Gender Mainstreaming wurde als Querschnittsaufgabe der Organisationsentwicklung zugeordnet. Seit 2003 wird an der Umsetzung dieses Handlungsprinzips in allen Fachbereichen gearbeitet. Die Implementierungsphase wird bis Ende 2010 abge-

geschlossen sein und weitere Handlungsschritte sollen nach einer Evaluation vereinbart werden.

Bisherige Programme zur Verwaltungsentwicklung haben neben der Unterstützung aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Weiterentwicklung der Führungskultur in der Stadtverwaltung Hannover in den Mittelpunkt gestellt. In diesem Sinne der gemeinsamen Verantwortung, aber auch der Vorbildfunktion der Führungskräfte wurde bereits 1998 die **Leitlinie für Führung und Zusammenarbeit** verabschiedet, die nicht an Aktualität verloren hat und deren Essenz sich auch im 2010 neu erstellten Leitbild der Stadtverwaltung wiederfindet. Alle mit dem Feld Führung und Zusammenarbeit zusammenhängenden Instrumente wie z.B. systematische Führungskräfteentwicklung, Feedbackverfahren, Mitarbeiter- und Qualifizierungsgespräche werden weiterhin in der Verwaltung nachhaltig zu verankern sein. Auf dem Feld der **Nachwuchsförderung** ist die Ausbildung mit vielen Einzelmaßnahmen modernisiert worden und es sind gezielte Maßnahmen für bestimmte Zielgruppen wie z.B. die Einrichtung eines Nachwuchsförderkreises umgesetzt worden. Die **Fortbildung** hat in den letzten Jahren neben einem breiten Angebot für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern viele neue Themenfelder mit Qualifizierungskonzepten (z.B. in der Weiterentwicklung der interkulturellen Kompetenz) unterstützt.

Bei allen Handlungsfeldern und daraus sich entwickelnden Instrumenten der Personalentwicklung wird darauf geachtet, wie die unterschiedlichen Ausgangssituationen und Auswirkungen für Männer und Frauen sind. Gleichzeitig bietet Personalentwicklung Maßnahmen zur **Frauenförderung** an. Hierbei handelt es sich sowohl um Maßnahmen der individuellen Unterstützung und Beratung z.B. in Bewerbungssituationen als auch um Maßnahmen für bestimmte Zielgruppen.

Das Thema Gesundheit hat in den letzten Jahren an Bedeutung gewonnen. Im Rahmen von Organisations- und Personalentwicklung und Mitarbeiterorientierung wurde als eine Konkretisierung die Umsetzung von Maßnahmen zur **Gesundheitsförderung** in den Fachbereichen und Betrieben vorgenommen. So wurden z.B. Gesundheitsprojekte durchgeführt, mit denen zahlreiche konkrete gesundheitsfördernde Maßnahmen (z.B. Lärmschutzprogramm in Kindertagesstätten) vor Ort initiiert wurden. Die Systematisierung im Arbeits- und Gesundheitsschutz wurde in diesem Zeitraum zentral mit Bausteinen unterstützt z.B. durch die Entwicklung eines Handlungskonzepts mit Zielen und Standards für Betriebliche Gesundheitsförderung.

III. Herausforderungen und Handlungsfelder

Einleitung

Gesellschaftliche Veränderungen vollziehen sich in immer schnelleren Zyklen und haben entscheidenden Einfluss auf die Stadtverwaltung. Viele Herausforderungen und komplexe Fragestellungen lassen sich nicht mehr nur mit einseitigen und ausschließlich fachlich orientierten Ansätzen lösen, sondern erfordern gemeinsame Antworten und integrierte Planungen. Als die wesentlichen - heute sichtbaren Herausforderungen – wirken vor allem die Entwicklung der kommunalen Finanzen, die demographische Entwicklung, neue Herausforderungen in der Familien- und Bildungspolitik, die Integrationspolitik, neue Medien, neue Technologien, veränderte Anforderung an Stadtentwicklung und Umwelt auf die Aufgabenstellungen der Stadtverwaltung.

Viele Ziele stehen - bezogen auf die vorhandenen Ressourcen und die finanziellen Rahmenbedingungen - in einem Spannungsverhältnis. Daher wird die Zusammenarbeit und Kommunikation innerhalb und zwischen den Dezernaten und Fachbereichen und der Dialog zwischen den Hierarchieebenen immer wichtiger. Die Entwicklung und Umsetzung gemeinsamer Ziele wird die Weiterentwicklung der Stadtverwaltung in Zukunft noch mehr prägen und begleiten als bisher. Mit der Veröffentlichung des neuen Leitbildes hat die Verwaltung einen ersten Schritt getan. Ausgehend vom Leitbild soll in Zukunft noch mehr Gewicht darauf gelegt werden, Zusammenhänge zu verdeutlichen, Orientierung über zentrale Themen zu geben und Verbindlichkeit über Ziele und Strategien herzustellen. Auch wird es nicht nur ein Programm geben können, das all diese Herausforderungen meistert. Daher ist dieses Verwaltungsentwicklungsprogramm eng im Zusammenhang zu sehen mit den Programmen wie dem Lokalen Integrationsplan, dem Kommunalen Bildungsplan, City 2020, der E-Government-Strategie und nicht zuletzt mit den vorhandenen und noch zu entwickelnden Fachplanungen in den Dezernaten und Fachbereichen.

Neben diesen vielfältigen fachlichen Anforderungen findet gleichzeitig eine nachhaltige Veränderung in der Arbeitswelt statt. Die Beschleunigung von Entscheidungs- und Arbeitsprozessen, der Einsatz von neuen Medien, aber auch die zunehmende Entkopplung von Arbeitsorten und Arbeitszeiten verlangen nach anderen Ansätzen der Personal- und Organisationsarbeit, um die Effizienz der Aufgabenerledigung, die Nachhaltigkeit von Arbeitsergebnissen und die Gesundheit der Beschäftigten nicht zu gefährden. Angesichts der demografischen Entwicklung und des steigenden Migrationshintergrundes vieler Einwohnerinnen und Einwohner sind darüber hinaus eine entsprechende Personalplanung und eine altersgerechte Personalentwicklung Themen, die noch an Bedeutung zunehmen. Die Vereinbarkeit von Beruf und Familie ist ein wichtiges Ziel, an dessen Umsetzung weiter gearbeitet werden wird.

Steuerung über Ziele

Ziele in planbare Handlungsschritte zu kleiden und die Realisierung daran auszurichten macht wirkungs- bzw. ergebnisorientierte Steuerung unter Berücksichtigung verfügbarer Ressourcen aus. Voraussetzung dafür ist, dass Ziel- und Strategiesystemen vorhanden sind. Diese sind in den nächsten Jahren weiter zu entwickeln und in ihrer Anwendbarkeit zu überprüfen.

Das Jahresprogramm der Verwaltungsführung bildet aufbauend auf die Zielsetzungen des Leitbildes den Rahmen für die Zielbestimmung in den Dezernaten und Fachbereichen. Darauf aufbauend sollen **Zielvereinbarungen und Arbeitsprogramme** sowie entsprechende Berichte in den Dezernaten, Fachbereichen und den darauf folgenden Führungsebenen fortgeschrieben und weiterentwickelt werden. Zur Unterstützung der Verwaltungssteuerung und für die Beurteilung der Wirtschaftlichkeit und Leistungsfähigkeit bei der Aufgabenerfüllung sollen im Rahmen von NKR die Instrumente der Kosten- und Leistungsrechnung, Controlling nebst Berichtswesen sowie Ziele und Kennzahlen eingesetzt werden. Dabei wird die Verknüpfung dieser beiden Systeme notwendig und eine Verbindung zwischen Verwaltungsentwicklungs-, Finanz- und Fachzielen herzustellen sein.

Zusammenarbeit bedeutet auch an der **Umsetzung gemeinsamer Ziele** mitzuwirken. Das aktuelle Leitbild „Wir können Verwaltung und vieles mehr“ beschreibt in seinen Kernaussagen Werte und das Grundverständnis der Zusammenarbeit von Mitar-

beitern, Mitarbeiterinnen und Führungskräften und gibt Antworten darauf, mit welcher Haltung dies getan wird. Es wird in den nächsten Jahren darum gehen, die dort beschriebenen Ziele in allen Dezernaten und Fachbereichen umzusetzen. Seit Januar 2010 wird im Rahmen von Dialogveranstaltungen gemeinsam mit dem Oberbürgermeister, Beschäftigten, Führungskräften und Personalvertretungen über die Bedeutung des Leitbildes gesprochen. Die Ergebnisse dieser Veranstaltungen werden ausgewertet und als Grundlage für die Einleitung nächster Schritte dienen.

Weiterhin gilt es erfolgreiche **interdisziplinäre Arbeitsbeziehungen** zur Formulierung von Zielen und Strategien wie z. B. bei der Erstellung des Kommunalen Bildungsplans, des Lokalen Integrationsplans auszubauen und einer verbindlichen Projekt- und Arbeitsstruktur zuzuführen.

Kommunikation und Zusammenarbeit verbessern

Bei der Umsetzung gemeinsamer Ziele können trotzdem unterschiedliche Interessenlagen entstehen. Die Sicherstellung und Weiterführung einer auf Wertschätzung basierenden **Dialogkultur** ist die Voraussetzung, um gute und abgestimmte Entscheidungen treffen zu können. In den kommenden Jahren wird an dieser Dialogkultur weitergearbeitet. Aktuelle Fragestellungen, fachlicher Austausch oder die Bearbeitung von Zielkonflikten werden im Rahmen von Großgruppenveranstaltungen zu weiteren Begegnungen zwischen Oberbürgermeister, Führungskräften, Beschäftigten und Personalvertretungen führen.

Um die **dezernats- und fachbereichsübergreifende Zusammenarbeit** und Kommunikation zu optimieren, werden neue Arbeitsformen entwickelt, die die Netzwerkstrukturen, das interdisziplinäre Arbeiten und die ganzheitliche Denk- und Betrachtungsweise fördern und mit einbeziehen. Der Rahmen für diese strukturierte Zusammenarbeit wird in einem Konzept zu beschreiben sein.

Das **Mitarbeitergespräch** soll weiterhin als eine wichtige Kommunikationsform für die Vermittlung von Zielen bezogen auf die jeweilige Aufgabenstellung und zum Feedback zur Zusammenarbeit zwischen Führungskräften und Beschäftigten genutzt werden.

Dienstleistungsqualität erhöhen

Die Verbesserung der Einwohnerinnen- und Einwohnerorientierung wird weiterhin erklärtes Ziel der Stadtverwaltung sein. Um dieses Ziel weiter zu verfolgen, wird neben der Fortsetzung der bisherigen Maßnahmen vor allen die Umsetzung der E-Government-Strategie und die Bündelung von Verwaltungsstandorten im Mittelpunkt stehen.

Die E-Government-Strategie der Stadtverwaltung wurde im September 2009 fortgeschrieben. Die dort genannten Ziele

- Besserer Bürgerservice,
- Effizienteres Verwaltungshandeln, bessere Wirtschaftlichkeit,
- Schaffung von attraktiven und zukunftssicheren Arbeitsplätzen,
- Stärkung des Standorts Hannover,
- Ausbau der Demokratischen Teilhabe

gelten auch für die Laufzeit des Verwaltungsentwicklungsprogramms 2011 – 2015. Eine Vielzahl von Maßnahmen ist mit der Umsetzung dieser Strategie verbunden z.B. die Betreuungsbörse für Kinderbetreuung, EC-Cash, EU-Dienstleistungsrichtlinie, Veranstaltungskoordination und insbesondere ein verbesserter Formulareservice als Unterstützung einer Einwohnerinnen- und Einwohnerorientierung. Es ist zu erwarten, dass mit der Einführung des neuen Personalausweises und seinen Möglichkeiten in Bezug auf E-Government (Online-Ausweisfunktion) der Bedarf an Transaktionen zwischen Einwohnerinnen und Einwohnern und der Stadtverwaltung kontinuierlich und deutlich schneller als bisher steigen wird.

Schwerpunkt in den kommenden Jahren wird sein, die organisatorischen und technischen Voraussetzungen für eine zukunftsorientierte Verwaltung weiter auszubauen. Als Beispiele seien hier insbesondere die Einführung eines **Dokumentenmanagementsystems** (DMS) auf allen Büroarbeitsplätzen bzw. in allen Arbeitsprozessen und das neue personalisierte Intranet mit zielgerichteten, auf das jeweilige Arbeitsgebiet zugeschnittenen Grundlagen und Informationen genannt.

Die Prüfung der Einrichtung eines **Service-Centers** ist eine weitere Aufgabe für die nahe Zukunft.

Kundinnen- und Kundenbefragungen sind die subjektiven Einschätzungen, Meinungen und Einstellungen von Einwohnerinnen und Einwohner in der Folge eines unmittelbaren Kontaktes zwischen Verwaltung und Einwohner/innen. Sie sind somit anders als allgemeine Bürgerbefragungen an eine unmittelbare Leistungsbeziehung geknüpft. Ziel ist es, die Kundenbefragungen weiter auszubauen, um auch weiterhin die Zufriedenheit der Kundinnen und Kunden mit den erbrachten Dienstleistungen zu ermitteln. Zum Ausbau des Qualitätsmanagements sind die Befragungen somit ein wichtiges Instrument zur Überprüfung, Anpassung und Weiterentwicklung von Dienstleistungsangeboten und deren Qualitätsstandards. Ziel ist es, aus den Ergebnissen und den erarbeiteten Maßnahmenkatalogen der Fachbereiche Handlungsempfehlungen für die Verwaltungsführung zu entwickeln.

Die städtische Verwaltung ist auf unterschiedliche Liegenschaften im Stadtgebiet verteilt. Sowohl bei den sich im Eigentum der Stadt Hannover befindlichen Objekten als auch bei den Mietobjekten ist ein Instandhaltungsstau vorhanden. Dies führt mittelfristig zu umfänglichen Investitionsbedarfen bzw. hat, unabhängig von mietvertraglichen Bindungen, einen deutlichen Anstieg der Mietkosten zur Folge. Eine durch **Bündelung** der Standorte vollzogene Zusammenführung der Fachbereiche birgt zudem die Chance der Generierung von Synergieeffekten. Zielsetzung ist neben der Erwirtschaftung von Flächensynergien auch eine Verbesserung der Arbeitsumgebung für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, da die vorgesehenen Gebäude Neubaustandards erfüllen. Ein neuer Standort bietet ebenso Chancen zur Neugestaltung von Arbeitsplätzen und Verbesserung von organisatorischen Abläufen. Auch dient die Zusammenlegung der verschiedenen Verwaltungseinheiten der Verbesserung der **Kundenorientierung**, da die städtischen Dienstleistungen mit der höchsten Kundennachfrage an einem Standort gebündelt werden.

Wirtschaftlich handeln

Kann der Haushaltsausgleich nicht erreicht werden, hat die Kommune ein Haushaltssicherungskonzept aufzustellen. Die Haushaltskonsolidierungsprogramme I-VII haben während ihrer Laufzeiten hohe Effekte erzielt. Die Finanzsituation der Städte und

Kommunen wird weiterhin stark angespannt bleiben und weitere Sparziele zur Folge haben. Daneben sind Einnahmeerhöhungen und Rekommunalisierungen in den Blick zu nehmen. Wie in den letzten Jahren kommt damit dem Thema **Haushaltssicherung** eine herausgehobene Bedeutung zu.

Ziel ist das Erreichen ausgeglichener Haushalte, um im eigenen Interesse finanzielle Spielräume zurück zu gewinnen und als Landeshauptstadt nachhaltig handlungsfähig zu bleiben. Nur so können gesellschaftlich wichtige zukunftsorientierte Ausgaben z. B. in die Bildung gewährleistet werden. HSK-Programme sind also kein Selbstzweck, sondern wesentliche Beiträge zum Erhalt der kommunalen Selbstverwaltung. Es wird aber nicht gelingen, Steuermindereinnahmen durch Konsolidierung auch nur annähernd auszugleichen. Deshalb muss sich die Stadt auch weiterhin für eine aufgabengerechte, dauerhafte und stabile Finanzausstattung der Kommunen einsetzen.

Ab 2011 wird die Verwaltung nicht mehr kameralistisch sondern im Rahmen eines **Neuen Kommunalen Rechnungswesens** (NKR) ihre Einnahmen und Ausgaben verwalten und bilanzieren. Damit wird ein weitgehend kaufmännisches Rechnungswesen eingeführt (Doppik), was durch die Umstellung auf einen produktorientierten Haushalt begleitet wird.

Neben dem hohen personellen und finanziellen Aufwand, der insbesondere durch die komplette Umstellung auf eine neue Software und die erforderliche Bewertung des gesamten Anlagevermögens erforderlich ist, eröffnet das Neue Kommunale Rechnungswesen aber auch Chancen. Dadurch, dass der Werteverzehr sichtbar wird, tritt die Wirtschaftlichkeit in den Vordergrund. Die komprimierte Darstellung und übersichtliche Gliederung verbessert die strategische Haushaltssteuerung, zudem wird durch eine vollständige Vermögenserfassung und Darstellung der Vermögensveränderung sowie der Schulden in der Bilanz die Transparenz der kommunalen Finanzen erhöht. Durch die Darstellung des tatsächlichen Ressourcenverbrauchs auf Produktebene können einzelne Leistungen der Verwaltung abgebildet und somit analysiert und gesteuert werden.

Die Umstellung im Rahmen des NKR auf die Doppik wird sowohl für die Politik als auch für die Verwaltung prozesshaft zu einer neuen Betrachtungsweise bei Ressourcenplanung und -verwendung führen. Zur Unterstützung der Verwaltungssteuerung und für die Beurteilung der Wirtschaftlichkeit und Leistungsfähigkeit bei der Aufgabenerfüllung werden im Rahmen von NKR die Instrumente der Kosten- und Leistungsrechnung, Controlling nebst Berichtswesen sowie Ziele und Kennzahlen eingesetzt.

Um im Rahmen von NKR und Wirtschaftlichkeit tatsächlich steuern und bilanzieren zu können, ist es wichtig, die eigenen Kosten darstellen und bewerten zu können. Dies erfordert eine systematische Erfassung und Darstellung der Kosten und Leistungen. Auf dieser Grundlage kann versucht werden, die Wirkung der eingesetzten Mittel im Sinne des Gemeinwohls zu bewerten. Ziel ist vorrangig eine Betrachtung von Leistung und Kosten, also die Beantwortung der Frage, welche Leistung uns welchen Mitteleinsatz abverlangt, und nicht die Schaffung von Zahlenfriedhöfen.

Die Verwaltung hat die entsprechenden technischen Voraussetzungen für die Einführung einer flächendeckenden **Kosten-Leistungs-Rechnung** geschaffen. Um die KLR tatsächlich im Verwaltungsbetrieb mit einem vertretbaren Aufwand zu installie-

ren und sinnvoll nutzen zu können, sind allerdings bei der Aufgabenvielfalt noch viele Details zu klären.

Verwaltung zukunftsfähig gestalten durch Personal- und Organisationsentwicklung und Gesundheitsförderung

Leistung und Entwicklung der Stadtverwaltung werden wesentlich durch die in ihr tätigen Beschäftigten bestimmt. Eine Stadtverwaltung, die sich den dynamischen Veränderungen der Gesellschaft stellen will, sollte ihre Beschäftigten bei Optimierungen der Ablauf- und Aufbauorganisation durch **Organisationsentwicklung** aktiv beteiligen. Vor diesem Hintergrund ist die Beteiligung in der Vergangenheit in fast allen Projekten zur Verwaltungsentwicklung grundlegendes Merkmal gewesen. In Zeiten sehr knapper Kassen und vorhandener Arbeitsdichte ist zu fragen, wie und in welchem Umfang der Beteiligungsrahmen zukünftig gestaltet werden soll. Bislang wurden Veränderungsprojekte nach den Spielregeln des Projektmanagements gestaltet. Die zeitliche und finanzielle Ausgestaltung dieser Prozesse war und ist in vielen Fällen hoch. Daher sollte in den nächsten Jahren an weiteren Prozessmodellen der Beteiligung gearbeitet werden.

Der Einsatz neuer Informations- und Kommunikationssysteme an der Verwaltungsentwicklung / -modernisierung ist von steigender Tendenz. Daher gilt es, „**moderne Arbeitsplätze**“ und ihre Auswirkungen auf die Beschäftigten ganzheitlich zu betrachten, Möglichkeiten aufzuzeigen und zu nutzen. Dazu zählt die ergonomische Ausgestaltung von Arbeitsplätzen genauso wie die Betrachtung gesundheitlicher Aspekte bei vermehrter Bildschirmarbeit. Moderne Arbeitsplätze ermöglichen jedoch auch andere, auf die Beschäftigten und ihre Arbeit zugeschnittene, Arbeitsformen z.B. Wechsel zwischen Sachbearbeitung und Gesprächssituationen an unterschiedlichen Orten oder Tele(heim)arbeit. Dies wird in einem Rahmenkonzept zu beschreiben sein.

Neue Herausforderungen erfordern **neue Arbeitsformen**. Durch Schaffung von Arbeitsbereichen, die Erstkontakte mit Einwohnerinnen und Einwohner bündeln, können veränderte Aufgabenwahrnehmungen z.B. in Front- und Back-Office sinnvoll sein. Daher werden neben der weiteren Einführung von Teamstrukturen auch andere Arbeitsformen zu entwickeln sein. Der Umgang und die Kommunikation untereinander in der gemeinsamen Wahrnehmung von Aufgaben werden dabei einen wichtigen Stellenwert einnehmen. Die Grundlagen für diese Zusammenarbeit werden in einem Rahmenkonzept zu beschreiben sein.

Die **Gleichstellung von Männern und Frauen** ist weiterhin erklärtes Ziel und im Leitbild der Stadtverwaltung verankert.

Die Implementierungsphase von **Gender Mainstreaming** ist weit fortgeschritten. Nach der Durchführung der Projekte in allen Fachbereichen wird eine abschließende Evaluation erfolgen, um Erkenntnisse für ggfs. weitere Schritte zu erhalten.

In Verbindung mit dem Thema Vereinbarkeit von Beruf und Familie wird das Thema **Arbeitszeitmodelle** (Teilzeitarbeit / Sabbaticals) einen zunehmenden Stellenwert erhalten. Die Einführung von Lebensarbeitszeit- und Langzeitkonten wird zurzeit überprüft und danach über die Einführung entschieden.

Eine zukunftsfähige Verwaltung reagiert rechtzeitig auf gesellschaftliche Veränderung durch gezielte **Personalentwicklung**. Demografischer Wandel, altersngerechte Personalentwicklung, Einführung des Wissensmanagements, Umsetzung des Loka-

len Integrationsplanes sind wichtige Bausteine der Personalentwicklung, um die Stadtverwaltung zukunftsfähig aufzustellen und dienen dem Erhalt der Leistungsfähigkeit insgesamt und des einzelnen Beschäftigten.

An erster Stelle ist die **demografische Entwicklung** / der demografische Wandel zu nennen, der auch bei der Stadtverwaltung Hannover zu einer erheblichen Verschiebung der Altersstruktur bei den Beschäftigten führen wird. Der gesamtgesellschaftliche Trend des Fachkräftemangels wird auch die Stadtverwaltung im verstärkten Maße erreichen. Es ist bereits 2007 ein Konzept für eine altersgerechte Personalentwicklung erstellt worden, die dort beschriebenen Ziele und Handlungsfelder sind von ungebrochener Aktualität und sollen weiter umgesetzt werden.

Die Notwendigkeit, Komplexitätssteigerungen zu bewältigen und neues Wissen zu erwerben, wird zukünftig noch weniger als bisher über die Rekrutierung junger Nachwuchskräfte zu lösen sein. Erforderlich und entscheidend ist das Erkennen und Nutzen der Stärken und Kompetenzen der unterschiedlichen Altersgruppen. Bei einer steigenden Anzahl älterer Beschäftigter sind zudem frühzeitig genug Maßnahmen zu ergreifen, die einen kontinuierlichen Lernprozess im Sinne des Erfordernisses des lebenslangen Lernens sicher stellen.

Insgesamt gilt, dass Maßnahmen, die der Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit dienen – und hierzu zählen nicht nur Qualifizierungs- und Personalentwicklungsmaßnahmen, sondern auch gesundheitspräventive Maßnahmen-, nicht erst gegen Ende, sondern im Gegenteil während der gesamten „Erwerbsbiografie“ zum Einsatz kommen müssen. Ferner sind ungerechtfertigte Annahmen über die Leistungsfähigkeit Älterer abzubauen. Es sind systematisch komplementäre, altersspezifische Fähigkeiten jüngerer und älterer Beschäftigter zu nutzen.

Bei allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ist einseitiger Arbeit (Tätigkeiten und Anforderungen) und Fehlbelastung vorzubeugen, die Durchlässigkeit in der Organisation im Sinne von **beruflichen Laufbahn- und Wechselkonzepten** (vertikale und horizontale Wechsel) ist – gerade auch in späten Lebensjahren – soweit wie möglich zu erhöhen. Personalwirtschaftlich ist anzuerkennen, dass ausgewogene Altersstrukturen zwar erstrebenswert sind, aber zeitnah nicht zu erreichen sein werden. Der interne Arbeitsmarkt ist daher optimal zu bewirtschaften. Dies wird in einem Rahmenkonzept zu skizzieren sein.

Der Umgang mit Diversität und in diesem Zusammenhang die **interkulturelle Öffnung** wird zunehmend wichtiger. Rund ein Viertel der Einwohnerinnen und Einwohner der Landeshauptstadt Hannover haben einen Migrationshintergrund. Die Stadtverwaltung Hannover beschäftigt Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus 50 Nationen. 9% aller Beschäftigten haben einen Migrationshintergrund, der Anteil soll und wird sich weiter erhöhen. Mit dem Lokalen Integrationsplan ist eine neue Grundlage für die interkulturelle Öffnung der Landeshauptstadt Hannover und der Stadtverwaltung geschaffen worden. Wichtige Aspekte sind die Kundenfreundlichkeit und die Bedarfsorientierung. Unterstützen im Alltag soll der zentral zu steuernde Dolmetscherpool, der aus Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und Dritten gebildet werden wird, die für diese Tätigkeit entsprechend qualifiziert werden.

Aufgabe der Personalentwicklung ist vor allen Dingen, die interkulturelle Kompetenz der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auszubauen. Dies geschieht bereits in verstärk-

tem Maße durch eine systematische Fort- und Weiterbildung in interkultureller Kompetenz. Daneben gilt es, durch gezielte Personalgewinnung - auch in der Ausbildung - dazu beizutragen, dass der Anteil der Menschen mit Migrationshintergrund in der Stadtgesellschaft sich auch in der Beschäftigtenstruktur der Stadtverwaltung widerspiegelt. Diese können mit ihren besonderen Kenntnissen und Kompetenzen dazu beitragen, dass die Berücksichtigung von interkulturellen Aspekten in sämtlichen Arbeitsbereichen noch besser gelingt.

Letztlich muss eine interkulturelle Organisationsentwicklung alle relevanten Aspekte der interkulturellen Öffnung in allen Diensten und Leistungen der Stadtverwaltung verankern. Integration und Chancengleichheit zu fördern, interkulturelle Vielfalt und interkulturelles Potenzial zu nutzen, heißt gleichzeitig der demografischen Entwicklung zu begegnen, in der Stadtgesellschaft, aber auch nach innen im Sinne einer anders zusammengesetzten Beschäftigtenstruktur. Insgesamt muss die Verwaltung die Unterschiedlichkeit ihrer Beschäftigten mehr nutzen, d.h. das Diversity Management ausbauen. Die Ziele des Lokalen Integrationsplanes sind weiter zu verfolgen.

Themen wie **Konfliktmanagement, immaterielle und materielle Leistungsanreize, Gesundheit, der Umgang mit Arbeitsunfähigkeit und die Nachwuchsentwicklung** sind weitere Handlungsfelder der Personalentwicklung. Besondere Bedeutung kommt weiterhin der **Fort- und Weiterbildung** zu. In Zukunft werden Personalentwicklungswege weiter ausdifferenzieren sein. Personalentwicklungsinstrumente, die einen Perspektivwechsel ermöglichen und fachbereichübergreifendes und interdisziplinäres Denken fördern (Hospitationen/Praxismodule, Rotationen), werden an Bedeutung gewinnen. Ebenso an Bedeutung gewinnen werden Maßnahmen, die sich stärker am individuellen Unterstützungsbedarf (Coaching, Mentoring) orientieren.

Die Entwicklung zu einer Wissensgesellschaft und die demografische Entwicklung der Beschäftigtenstruktur verdeutlichen die Notwendigkeit eines **Wissensmanagements**/einer „organisierten Wissenskultur“, die durch Transparenz und Wertschätzung geprägt ist und somit allen Beschäftigten die Wissensteilhabe (Wissensaufbau und Wissensaustausch) als auch einen systematischen Wissenstransfer - dort wo er erforderlich ist - überhaupt erst ermöglicht. Teil des Wissensmanagements bei der Stadtverwaltung Hannover ist das von der Personalentwicklung 2007 erstellte Handlungskonzept zur Sicherung und zum Transfer von Erfahrungswissen zur Unterstützung der Nachfolgeplanung. Damit der systematische Wissenstransfer in diesem Rahmen gut gelingt, ist - auf Basis einer kulturellen Veränderung hin zur Wissensteilung - zunächst die systematische Nachfolgeplanung weiter zu professionalisieren (Aufbereitung der Personalstrukturdaten, Sensibilisierung der Fachbereiche), denn die Erfahrung aus den begleiteten Prozessen zeigt, dass entsprechende Maßnahmen oft zu spät veranlasst werden und es zu einer Fragmentisierung kommt.

Betriebliches Gesundheitsmanagement zielt darauf ab, die Gesundheit der Beschäftigten zu erhalten und zu stärken. Die individuelle Gesundheit und Gesundheitskompetenz der Beschäftigten wird ebenso gefördert wie die gesundheitsgerechte Gestaltung von Arbeitsumgebung, Arbeitsorganisation und Arbeitsprozessen. Neben der Frage nach möglicherweise krankmachenden Bedingungen und Faktoren tritt gleichberechtigt die Frage, was körperlich und psychisch gesund erhält, in den Mittelpunkt. Mit dem aktuellen Leitbild der Landeshauptstadt Hannover ist die Erhal-

tung der Gesundheit der Beschäftigten als wichtiger Orientierungspunkt ausdrücklich gesetzt. Gesundheit ist damit als Organisationsziel verankert.

Die sehr vielseitigen und beliebten **Betriebssportangebote** werden seit 2007 von bisher über 1.200 Beschäftigten regelmäßig genutzt. Neben dem Spaß an den gemeinsamen Aktivitäten lernen sich hier Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter fachbereichsübergreifend kennen, was auch die Zusammenarbeit im Betrieb erleichtert und verbessert.

Auf der Grundlage einer Dienstvereinbarung wird allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die in den letzten zwölf Monaten länger als insgesamt 6 Wochen arbeitsunfähig krank waren, das gesetzlich vorgeschriebene **betriebliche Eingliederungsmanagement** angeboten. Das Angebot basiert auf dem Prinzip der Freiwilligkeit. Es liegt damit in der Hand der Beschäftigten, ob es im Einzelfall genutzt wird. Aufgabe und Ziel des Eingliederungsmanagements ist es zu klären, ob Maßnahmen, Leistungen und Hilfen zur Wiederherstellung oder zum Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit erforderlich und möglich sind.

Eine wesentliche Säule des Betrieblichen Gesundheitsmanagements ist der **systematische Arbeits- und Gesundheitsschutz**. Die zu beachtenden Normen sind umfangreich und erfordern vielfältige betriebliche Regelungen und Anpassungsprozesse aufgrund sich verändernder betrieblicher Abläufe oder aufgrund geänderter Normen. Vom Betrieblichen GesundheitsService ist als Analyseinstrument ein Basiskatalog Arbeitsschutz entwickelt worden. Dieser Basiskatalog dient der **Systematisierung der Aktivitäten** in den Fachbereichen und Betrieben und dem zentralen Überblick über die gesamte Stadtverwaltung für den Unternehmensverantwortlichen.

Ziel ist ein nachhaltig in allen Handlungsfeldern gut organisierter Arbeits- und Gesundheitsschutz in der Landeshauptstadt Hannover. Interventionen haben dann den größten Erfolg, wenn sie die Gesundheitskompetenz der Beschäftigten erhöhen und wenn personenbezogene und organisationsbezogene Maßnahmen problemgerecht kombiniert werden. Beispielhaft kann hierfür die begonnene Umsetzung des Tarifvertrages für den Sozial- und Erziehungsdienst zur betrieblichen Gesundheitsförderung gesehen werden. Hier ist zur Planung gezielter notwendiger Maßnahmen der **Arbeits- und Gesundheitsschutz in einer Verknüpfung mit Personal- und Organisationsentwicklung** gemeinsam mit den verschiedenen Fachlichkeiten betrachtet worden, um geeignete Maßnahmen zu entwickeln.

Die vorhandenen Bausteine sind in einem ganzheitlichen Konzept für ein Betriebliches Gesundheitsmanagement darzustellen und zu vereinbaren. Dies soll ein gemeinsames Verständnis von Verantwortung, Rollen, Aufgaben, Prozessen und Zielen im Arbeits- und Gesundheitsschutz und den hiermit in Verbindung stehenden Handlungsfeldern unterstützen.