

Probleme gibt es mit CATS

Mit der Zeit- und Mengenerfassung haben die meisten Personalräte bei der SAP-Einführung in Hessen Ärger

Seit der Landtagswahl am 2. Februar ist es um die SAP-Einführung in der hessischen Landesverwaltung still geworden, auch wenn sich an den Problemen nichts geändert hat. In den Workshops der TBS Hessen klagen Personalräte über Zeitdruck, geringe Fachkompetenz und fehlende Mitbestimmung. Für Kritik sorgt auch, dass sich die Verwaltungsreform in Hessen auf die SAP-Einführung beschränkt.

 [Dieser Artikel als PDF-Datei zum Downloaden](#)

[Kritik \(nicht nur\) vom KPMG-Controlling](#)

[Ins Stocken geraten](#)

[Verhaltenskontrolle möglich](#)

[Mitbestimmungsrechte fehlen](#)

Seit der Landtagswahl sind die horrenden Kosten für die Einführung der betriebswirtschaftlichen Standard-Software SAP R/3 in der hessischen Landesverwaltung aus den Schlagzeilen verschwunden. Von der Kritik, die auch der DGB-Vorsitzende [Stefan Körzell](#) geübt hat, ist jedoch nichts zurückzunehmen. SAP ist mit der "[Neuen Verwaltungssteuerung](#)" (NVS) verknüpft. Doch einige Personalräte bemängeln, dass andere

Aspekte der Verwaltungsreform vernachlässigt werden. Unterdessen hat der [Arbeitskreis südhessischer Personalräte](#) begonnen, fehlende Fachkompetenz durch bessere Kooperation auszugleichen.

Dass die Einführung mindestens 250 Millionen Euro kosten würde, wusste man schon vor zwei Jahren, sagen Insider in den Hauptpersonalräten. Sie haben ganz andere Probleme mit SAP: Fehlende Mitbestimmung, unzulängliche Beteiligung, Zeitdruck, fehlende Ressourcen für externe Sachverständige und Schulungen und gleichzeitig überbordende Informationsflut aus den Teilprojekten.

[Kritik \(nicht nur\) vom KPMG-Controlling](#)

Ein Bericht der Unternehmensberatung KPMG, die mit dem Projekt-Controlling beauftragt ist, gibt den Bedenken der PersonalvertreterInnen Recht. Wegen Zeitdruck und Komplexität wachse die Gefahr, "dass die geplanten Strukturen nicht in der notwendigen Detailtiefe aufgebaut und dadurch massive Nacharbeiten in den produktiv gegangenen Dienststellen notwendig werden". Die Know-how-Träger hätten wenig Zeit für Schulungen und Fortbildungen. Insbesondere bei den Endanwendern fehle grundlegendes Basiswissen, "was zu massiven Fehlern bei Buchungsvorgängen in den Dienststellen führt". Die Fachkräfte arbeiten teilweise in mehreren Projekten gleichzeitig mit. Scheiden sie aus, weil zum Beispiel eine Abordnung ausläuft, könne die Lücke "in der bisherigen Qualität nur schwer wieder abgedeckt werden". Zunehmend müssten wichtige Know-how-Träger die Probleme im Produktivbetrieb lösen und stünden für Entwicklung und Facharbeit nicht mehr zur Verfügung.

Neu ist diese Kritik nicht. Der Hessische Rechnungshof schrieb schon Anfang 1999 über das Pilotprojekt "Hochschul-Programmbudget": "Trotz eines erheblichen Projektvolumens fehlt es an der nötigen Kostentransparenz sowie eingehenden Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen. Die haushaltsmäßige Absicherung ist bisher unzureichend (S. 110). Außerdem vermisste der Rechnungshof ein schlüssiges Personal- und Schulungskonzept. Den gesamten Bericht gibt es auf der Internet-Seite des [Rechnungshofes](#).

Während Wirtschaftsunternehmen zusätzliches Personal einstellen, um

SAP einzuführen - der Darmstädter Chemiekonzern Merck zum Beispiel rund 100 Leute - müssen die Ressorts in der hessischen Landesregierung MitarbeiterInnen für das Projekt freistellen, die Hessische Sozialverwaltung bis Anfang 2003 etwa knapp 30 Leute. Ihre eigentlichen Aufgaben müssen andere nebenbei erledigen oder sie bleiben liegen. Gleichzeitig wird Personal abgebaut. "Voll daneben", sagt Matthias Orth, Personalrat im [Lahn-Dill-Kreis](#), wo die SAP-Einführung fast abgeschlossen ist.

[Ins Stocken geraten](#)

SAP R/3 wird flächendeckend mit den Modulen HR (Human Resource Management) FI (Finanzmanagement) und CO (Controlling) eingeführt. Die Beteiligungsrechte nach dem Hessischen Personalvertretungsgesetz (HPVG) nimmt für das Modul HR federführend der Hauptpersonalrat (HPR) im Innenministerium wahr, für die Module FI und CO der HPR im Finanzministerium. Für beide Teilprojekte entwickelte das Hessische Competence Center (HCC) gemeinsam mit der Unternehmensberatung Accenture und den Sachverständigen aus den Ressorts je ein Landesreferenzmodell, das nun an die Gegebenheiten in den einzelnen Dienststellen angepasst wird.

Alle Daten laufen beim [HCC](#) zusammen, das auch alle Finanztransaktionen übernimmt: Die Bezahlung, das Immobilien-, Veranstaltungs- und Reisemanagement, Schulung und Beschaffung. Ein riesiges Data Warehouse ([Big Brother Artikel](#)).

Einige Verwaltungen, darunter das Finanzministerium sind mit den Modulen FI und CO bereits im Produktivbetrieb. Allerdings wird das Staffelnkonzept für die Einführung derzeit überarbeitet, weil kaum eine Dienststelle die avisierten Termine halten kann und die Schulung der AnwenderInnen hinterher hinkt, unter anderem, weil die Dienststellen dafür kein Geld haben.

Die Einführung läuft in den einzelnen Ressorts recht unterschiedlich. Beim [Kultusministerium](#) existiert bereits eine Dienstvereinbarung. In der [Sozialverwaltung](#) ist man besonders schlecht auf SAP zu sprechen, weil MitarbeiterInnen und Personalräte jahrelang an einer

beteiligungsorientierten Verwaltungsstrukturreform gearbeitet hatten, die die Landesregierung zugunsten von SAP im Sommer 2000 komplett stoppte. Der HPR im [Umweltministerium](#) klagt, dass SAP dringend benötigte fachliche Kennzahlen nicht liefern kann.

Verhaltenskontrolle möglich

Mit der Zeit- und Mengenerfassung mit dem netten Namen CATS (Cross Application Time Sheet) haben alle Personalvertretungen zu kämpfen. Die MitarbeiterInnen sollen aufschreiben, wie viel Zeit sie für welches Produkt aufwenden und welche Mengen sie dabei bewältigen. "Verursachungsgerechte Zuordnung der Personalkosten" heißt das im "Konzept zur Zeit- und Mengenerfassung für das Land Hessen". Gefordert ist ein Komplettnachweis für die gesamte Arbeitszeit.

In der hessischen Sozialverwaltung geschieht das noch per Hand. Die Daten werden von einer "Vertrauensperson" gesammelt, auf ihre Plausibilität hin überprüft, in den Regierungspräsidien erfasst, akkumuliert und anonymisiert. Für die Erstaufnahmeeinrichtungen regelt eine Dienstvereinbarung die Modalitäten. Der Hauptpersonalrat im Kultusministerium musste erst mit dem Verwaltungsgericht drohen, um beteiligt zu werden. Dort soll die Erfassung standardisiert werden. "Unter 30 Minuten wird nichts aufgeschrieben", sagt HPR-Vorsitzende Rosemarie Tomalla.

Als weiteres konfliktreiches Thema zeichnet sich das Berechtigungskonzept ab. Die Frage ist, wer Zugriff auf welche Daten hat und was er oder sie damit machen kann. Mit SAP können Daten beliebig kombiniert werden. Bestimmte Features sind als Standard eingestellt. Problematisch sind so genannte ad-hoc-Abfragen, bei denen ein Anwender das Profil selbst definiert. Die Dienstvereinbarung im Kultusministerium legt dazu fest: "'Über die Standardauswertung hinausgehende personenbezogene ad-hoc-Auswertungen sind nur zulässig, soweit die Voraussetzungen des HDSG (Hessischen Datenschutzgesetzes d.Red.) erfüllt sind. Sie sind unverzüglich dem jeweils zuständigen Personalrat mitzuteilen."

Mitbestimmungsrechte fehlen

Als größtes Hindernis erweist sich die mangelnde Mitbestimmung. Beteiligt werden federführend nur die HPR'e im Innen- und im Finanzministerium. Ob und in welchem Umfang andere Personalvertretungen mitreden können, hängt von deren Durchsetzungsvermögen ab. Von erzwingbarer Mitbestimmung, wie sie das Betriebsverfassungsgesetz kennt, sind die hessischen Personalräte nach der [Novelle des HPVG](#) weiter entfernt denn je. Obendrein stellt zumindest der Hauptpersonalrat der LehrerInnen die Federführung nach [§ 83.2 HPVG](#) zumindest bei der Verarbeitung personenbezogener Daten in Frage und bezieht sich dabei auf Absatz 6 des gleichen Paragraphen.

Viele Personalräte fühlen sich von der Informationsflut aus den Teilprojekten überfordert und kommen inhaltlich kaum mit. "Dann könnte ich nichts anderes mehr machen", kommentiert die HPR-Vorsitzende der LehrerInnen Angelika Spreng-Panico. Zwar stehen den HPR'en Beratertage mit Accenture zu, doch die Erfahrungen sind unterschiedlich. Rosemarie Tomalla berichtet, dass der Berater nicht versucht habe, sie zu beeinflussen. Der HPR beim Sozialministerium stellte fest, dass die Accenture-Leute zur Beratung von Personalvertretungen nicht qualifiziert seien. Nicht immer können die Personalräte eine unabhängige Beratung, zum Beispiel durch die TBS Hessen, durchsetzen. Im Kultus- und im Sozialressort gelang dies. In anderen Dienststellen heißt es: "Wir haben kein Geld für Fortbildungen!"

Hoffnung setzen die Personalvertretungen in eine Rahmendienstvereinbarung zur Einführung des Moduls HR, die der HPR beim Innenministerium aushandeln will. Dort sollen Verfahrensregeln und Mitbestimmungsrechte der Personalvertretungen festgehalten werden.



Politische Wertentscheidungen vor reiner Ökonomie

Hessens DGB-Vorsitzender Stefan Körzell hat nicht nur die Kosten der SAP-Einführung im Blick, sondern den gesamten Prozess. Er plädiert für ein "Konzept aus Rahmen- und Einzelvereinbarungen".

Was sagt der DGB zu den hohen Kosten bei der SAP-Einführung?

Körzell: Die Kosten sind schon länger bekannt. Dennoch ist es offensichtlich komplizierter und kostenträchtiger als vermutet, eine für den privatwirtschaftlichen Bereich entwickelte Software an die Bedürfnisse einer öffentlichen Verwaltung anzupassen. Wir müssen verhindern, dass die vermutlich rund 300 Millionen Euro oder mehr deshalb in anderen Bereichen eingespart werden.

Was sagen Sie dazu, dass eine einzige Standardsoftware einer ganzen Landesverwaltung übergestülpt wird?

Körzell: Ziel muss es sein, dass SAP an die Abläufe in den einzelnen Verwaltungen angepasst wird und nicht umgekehrt. Das zieht höheren Aufwand bei der Einführung und auch danach nach sich. Wegen der Kosten und des Zeitdrucks ist die Gefahr des Überstülpens natürlich groß. SAP soll unter anderem die Personalkosten transparent machen.

Kommt der "gläsernen Mitarbeiter"?

Körzell: Die Gefahr besteht. Deswegen fordern die Gewerkschaften ein Datenschutz- und Datensicherheitskonzept zum Schutz der MitarbeiterInnen, aber auch der BürgerInnen. Ein Berechtigungskonzept muss verhindern, dass Daten beliebig miteinander kombiniert und

ausgewertet werden können. Im Übrigen muss auch künftig das Primat der Politik gelten: Leistungen dürfen nicht deshalb eingestellt werden, weil sie Geld kosten.

Die Unternehmensberatung KPMG und die Personalräte kritisieren, dass die Schulung auf der Strecke bleibt. Was tun?

Körzell: Da sind wir wieder beim Zeitdruck. Die Beschäftigten können die SAP-Einführung nicht zusätzlich erledigen. Aber genau das ist mit einer "personalkostenneutralen" Einführung gemeint. Außerdem scheint mir das Hessische Competence Center mit der Schulung für die gesamte Landesverwaltung überfordert. Dezentrale Angebote wären der bessere Weg. Zumal es nicht reicht, die AnwenderInnen systemtechnisch zu schulen. Wenn die Abläufe umgestellt werden, müssen sie sich auch fachlich weiterbilden. Und sie benötigen Kompetenzen im Projekt- und Zeitmanagement sowie zur Teamarbeit.

Wer soll das alles durchsetzen?

Körzell: Das müssen natürlich die Gewerkschaften gemeinsam mit den Personalvertretungen machen. Nur reichen deren Rechte dafür nicht aus, wofür gerade auch Ministerpräsident Roland Koch die Verantwortung trägt. Deswegen plädieren wir für eine grundlegende Reform des Personalvertretungsrechts. Ergänzend könnte über einen wissenschaftlichen Beirat zur Steuerung des Gesamtprozesses und eine Prozessvereinbarung zwischen Gewerkschaften und Landesregierung nachgedacht werden. Ich bin zwar kein SAP-Experte. Aber ich habe gelernt, dass die SAP-Einführung keine abschließenden Regelungen zu Beginn des Prozesses zulassen. Stellen wir uns die Landesverwaltung als Konzern vor und entwickeln ein Konzept von Rahmen- und Einzelvereinbarungen, mit dem flexibel auf die jeweiligen Anforderungen reagiert werden kann. Es muss sichergestellt werden, dass die Personalräte die fachliche Unterstützung und Schulung bekommen, die sie benötigen, und zwar nicht nur durch Accenture, sondern durch freigewählte Bildungsträger, wie etwa die TBS des DGB-Hessen.

[Zurück](#)

"Wir müssen am Ball bleiben"

Der Arbeitskreis südhessischer Personalräte hat aus der Not eine Tugend gemacht, einen gemeinsamen SAP-Workshop mit der TBS Hessen organisiert und diskutiert jetzt über eine engere Kooperation.

In den Hauptabteilungen Regionalentwicklung, Kataster- und Flurneuordnung (RKF) und beim Hessischen Landesvermessungsamt ist die SAP-Einführung am weitesten gediehen. Die meisten Module laufen bereits. Das Umsetzungsprojekt fürs Personalmanagement (HR) startet am 1. Dezember und soll in 2004 produktiv gehen. Eigentlich ist Walter Voigt recht zufrieden damit, wie die Beschäftigtenvertretungen einbezogen sind. Der Vorsitzende des Bezirkspersonalrats RKF lobt, dass im Umsetzungsprojekt auch zwei Personalvertreter mitarbeiten. Für Stress habe allerdings eine Besonderheit in der Hauptverwaltung RKF gesorgt. Alle Module laufen dezentral. Das ziehe riesigen Schulungsaufwand nach sich und belaste die Beschäftigten dreifach: mit der normalen Arbeit, den Schulungen und der Migration der Daten. "Etliche Kolleginnen und Kollegen sind am Stock gegangen", erinnert sich Voigt. Urlaube seien verschoben worden, Arbeiten zwischen den Schreibtischen hin und her gewandert. Zwar habe sich die Situation mittlerweile beruhigt. Doch winkt den Beschäftigten wenig mehr als Gottes Lohn. Den Prämientopf für "besondere Leistungen bei der SAP-Einführung" bezeichnet Voigt als "nicht nennenswert".

Probleme bereite nach wie vor die [Zeit- und Mengenerfassung CATS](#) - das Cross Application Time Sheet -, mit dem die Arbeitszeiten den Produkten zugeordnet werden sollen. Die Personalvertretungen fühlen sich von Accenture über den Tisch gezogen. Die Beratungsfirma, die die SAP-Einführung in Hessen begleitet, habe die Anonymisierung der Daten zugesichert, dennoch lassen sich in kleinen Dienststellen ohne Probleme Rückschlüsse auf Personen ziehen.

Voigts Kollegin Simone Jochem vom Personalrat des Katasteramts in Groß Gerau hatte bei CATS ein Aha-Erlebnis. Das Gremium fühlte sich von der Dienststellenleitung übergangen, weil diese die "Vertrauensperson" für die Daten der Zeit- und Mengenerfassung nicht abgestimmt hatte. - Eine der wenigen Möglichkeiten für örtliche Personalräte, Einfluss zu nehmen. Die Zwickmühle erklärt Reiner Hamburger, der Vorsitzende des Gesamtpersonalrats im Landkreis Darmstadt-Dieburg: "Die Umsetzung von SAP läuft unten. Wenn die Personalräte keine Ahnung haben, können sie nicht nachvollziehen, was passiert.". Zwar bekämen sie im Dutzend Aktenordner auf den Tisch gestellt. "Aber mit 20 Ordnern zu informieren ist so gut wie gar nicht zu informieren." Um sich einen Überblick zu verschaffen, organisierte der südhessische Personalräte-Arbeitskreis einen gemeinsamen SAP-Workshop. Den Zuschlag sollte nicht Accenture erhalten, sondern die TBS Hessen. "Accenture vertritt die Arbeitgeberposition. Wir wollten eine unabhängige Schulung", begründet Simone Jochem.

Was kann SAP? Was kann das Landesreferenzmodell? Wie wirkt sich die Einführung auf die Beschäftigten aus? Welche Möglichkeiten haben Personalräte, Einfluss zu nehmen? Auf diese und andere Fragen gab es im Workshop Antworten. "Jetzt kommt es darauf an, dass wir am Ball bleiben", sagt Personalrätin Jochem. Fehlende Fachkompetenz wollen die Personalräte mit enger Kooperation kompensieren. Einige könnten sich auf SAP spezialisieren und ihr Know-how den anderen zur Verfügung stellen.

Die TBS plant bereits weitere Workshops. Die aktuellen Angebote werden im Bildungsprogramm angekündigt. [Siehe hier](#)

[Zurück](#)

"Ohne großen Aufschrei"

Im Lahn-Dill-Kreis ist die SAP-Einführung fast abgeschlossen

"Ein großes Kompliment für den Einsatz" macht Personalrat Matthias Orth den Beschäftigten der Kreisverwaltung des Lahn-Dill-Kreises. "Ohne großen Aufschrei" und mit viel persönlichem Einsatz hätten sie die SAP-Einführung in den vergangenen drei Jahren gemeistert. Lahn-Dill gehörte zu den SAP-Pilotkreisen in Hessen. Im Jahr 2001 startete der Landrat per Mausklick die Module FI, CO und MM (Materialmanagement). Ein Jahr später folgte HR, alles natürlich "personalkostenneutral". Deswegen blieb viel Arbeit liegen, so dass es heute noch einen "Rückstau" und Überstunden gibt, der auf SAP zurückzuführen sind. Auch die Zeiterfassung bereitete anfangs erhebliche Umstellungsprobleme. Zur Zuordnung der Arbeitszeit auf die Produkte ist man noch gar nicht vorgedrungen.

Deswegen plädiert der Personalrat dafür, mit der Einführung des Organisationsmanagements im Modul HR noch zu warten. Zur Einführung von HR schloss der Personalrat unterstützt von TBS-Beraterin Margrit Kölbach eine Dienstvereinbarung ab, die neben dem Verbot von Verhaltens- und Leistungskontrolle, einem Berechtigungskonzept und dem Anspruch auf Schulung auch eine Sondervereinbarung für ältere MitarbeiterInnen enthält: Sie werden entweder besonders intensiv geschult oder haben die Möglichkeit, auf einen gleichwertigen "SAP-freien" Arbeitsplatz zu wechseln. Davon habe aber noch niemand Gebrauch gemacht, weiß Orth. "Die Dienstvereinbarung wirklich zu kontrollieren ist allerdings fast unmöglich", gibt er zu. Dafür wäre ein "SAP-Mann" im Personalrat notwendig. Viel laufe mit gegenseitigem Vertrauen.

Deutlich wird jetzt auch, dass die Formel "Neuer Computer gleich weniger Personal" nicht funktioniert. Pflege und Wartung, das Einspielen

neuer Releases und hausinterne Veränderungen binden jede Menge Kapazitäten. Auch die Umsetzung des neuen Tarifvertrags für den öffentlichen Dienst habe für erhebliche Probleme gesorgt. Bis die einzelnen Bestimmungen im Modul HR nachzuvollziehen waren, habe es "intensiver Verhandlungen" zwischen dem Lahn-Dill-Kreis und der beauftragten Softwarefirma bedurft, berichtet Matthias Orth. Für "voll daneben" hält der Personalrat daher den Versuch, SAP zum Personalabbau zu nutzen.

[Zurück](#)



Schaltzentrale HCC

Das Hessische Competence Center zentralisiert alle SAP-Daten

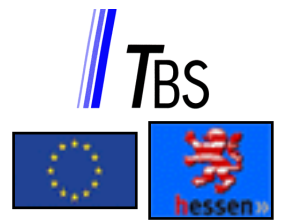
Fachlich laufen die Fäden der SAP-Einführung beim Hessischen Competence Center (HCC) zusammen. "Das HCC soll zukünftig als zentrale Informations- und Servicestelle für alle Fragen und Probleme zum Einsatz und Betrieb von SAP R/3 in der Landesverwaltung und als Finanz- und Dienstleistungszentrum dienen", heißt es auf der Internetseite des Finanzministeriums. Hervorgegangen ist das Center aus der ehemaligen Hessischen Datenzentrale.

Den ursprünglichen Plan, das HCC in eine GmbH umzuwandeln und 51 Prozent der Anteile an die Unternehmensberatung Accenture zu verkaufen, die mit der SAP-Einführung beauftragt ist, musste die Landesregierung nach öffentlichen Protesten aufgeben. Jetzt ist das Center bei der Oberfinanzdirektion Frankfurt angesiedelt. Doch auch ohne diesen Coup verfolgen die BeraterInnen von Accenture eine aggressive Strategie. "Die führen SAP nicht nur ein, die vertreiben SAP auch", klagt ein Hauptpersonalrat. Häufig versuchten die Accenture-Leute ein SAP-Produkt zu verkaufen, selbst wenn die bisherige Software funktioniert oder ganz neu ist. "Die nutzen die Unwissenheit der Kolleginnen und Kollegen aus", so der Vorwurf.

Das HCC gliedert sich in vier Bereiche. Das Anwendungsmanagement fungiert als User Help Desk und wartet das SAP-System. Daneben gibt es das "Technische HCC" und HCC Schulung. Das "Fachliche HCC" übernimmt alle Aufgaben rund um die Finanzflüsse der Landesverwaltung: Buchungen, Kassenfunktionen, Auszahlungen, Monats- und Jahresabschlüsse. Das ermögliche es den Dienststellen, sich auf ihre Kernaufgaben zu konzentrieren, schreibt das Finanzministerium. Die Unterlagen für die Haushaltsberatungen werden nicht mehr in den Ressorts aufbereitet, sondern vom HCC in hoch

aggregierter Form zur Verfügung gestellt.

[Zurück](#)



"Mit dem Rücken zur Wand"

Überstundenberge wegen SAP im Kultusministerium

Im hessischen Kultusministerium hat die TBS Hessen den Hauptpersonalrat bei den Verhandlungen über eine Dienstvereinbarung zur SAP-Einführung beraten. Diese ist allerdings auf ressortspezifische Zusatzentwicklungen beschränkt. Danach informiert die Projektleitung den jeweiligen Personalrat "über die anstehenden Arbeitsschritte und deren jeweils abzusehende Auswirkungen". Jeder Personalrat erhält einen Überblick darüber, welche MitarbeiterInnen mit welchen Rollen in SAP und welchen Zugriffsrechten ausgestattet sind.

Nach Produktionsanlauf sollen die SAP-Arbeitsplätze auf psychische oder körperliche Belastungen, technische oder organisatorische Mängel und die Auswirkungen auf Qualifikation und Schulungsbedarf hin untersucht werden.

MitarbeiterInnen in den Projektgruppen auf Landes- und Ressortebene sollen "im erforderlichen Umfang" freigestellt werden. Alternativ wird die Überzeit in Freizeit ausgeglichen, zur Not auf einem mehrjährigen Zeitkonto, oder finanziell abgegolten. Die Dienststellen sollen SAP R/3 in ihr Personalentwicklungskonzept einarbeiten. Schulung wird zur Pflicht erklärt und ist Dienstzeit.

Soweit die Theorie. Anfang des Jahres steht der Produktivstart von SAP HR in allen Schulämtern an. HPR-Vorsitzende Rosemarie Tomalla klagt: "Die Bearbeiter stehen mit dem Rücken zur Wand." Probleme gibt es bei der Migration der Daten, die aus drei Programmen in SAP zusammengeführt werden. Manuell müssen die Personendaten auf Doppelungen durchforstet werden, da SAP die ursprünglichen Schreibweisen nicht erkennt und daher eine Person zwei- oder dreimal auftauchen könnte.

Die Schulungen im Umfang von 22,5 Tagen müssen neben der normalen Arbeit eingeschoben werden. Überstunden und Samstagsarbeit wird angeordnet. Wann die Betroffenen die Mehrarbeit abfeiern können, bleibt einstweilen völlig unklar.

Dennoch betont Tomalla, dass die Hausleitung die Mitarbeit des HPR unterstütze, "damit wir nicht gegen die Einführung arbeiten". Ziel ist es jetzt, dass die örtlichen Personalräte die Rahmendienstvereinbarung, die für alle SAP-Module ausgehandelt wurde, mit Leben füllen. Auch die Beratung durch die TBS zusätzlich zu den jährlich drei HPR-Tagen mit Accenture sei kein Problem.

[Zurück](#)



"Nur noch Technik"

Wegen SAP wurde der beteiligungsorientierte Reformprozess in der hessischen Sozialverwaltung abgewürgt

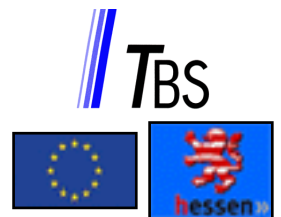
"Der Mensch steht überhaupt nicht mehr zur Diskussion. Hier geht es nur noch um Technik", klagt Ursula Schwarz. Die Sachverständige für die Versorgungsämter im Bezirkspersonalrat beim Regierungspräsidium Darmstadt war schon Mitte der 90-er Jahre dabei, als der Startschuss für den Verwaltungsreformprozess in Hessen fiel. 1995 hatte die damalige rotgrüne Landesregierung Eckpunkte für die Modernisierung verabschiedet. In der Arbeitsschutz-, der Veterinär- und der Gesundheitsverwaltung beim Sozialministerium nahmen Projektgruppen die Arbeit auf.

Besonders engagiert war man bei den Versorgungsämtern. In einem beteiligungsorientierten Prozess erarbeiteten Führungskräfte, MitarbeiterInnen und Personalräte Visionen für die eigene Arbeit und überlegten, wie der Grundsatz "Führen durch Ziele" verwirklicht werden könne. Nach dem Regierungswechsel 1999 kam zunächst eine halbherzige Zusage, der Prozess solle weiterlaufen. Im Sommer 2000 dann das "Aus". Das Sozialministerium kündigte alle Vereinbarungen mit den Personalvertretungen. Seitdem findet nur noch Neue Verwaltungssteuerung mit SAP statt. "Das missachtet die Arbeit vieler MitarbeiterInnen, die sich über Jahre engagiert und Modelle entwickelt haben", kommentiert TBS-Berater Herbert Beel.

Statt Zielvereinbarungen zu besprechen, werden Vorgaben gemacht. Statt die Verantwortung zu dezentralisieren, wird die Kontrolle über SAP beim HCC zentralisiert. Statt Hierarchien abzuflachen und damit Führungspositionen einzusparen, würden im operativen Bereich Stellen gestrichen. Gleichzeitig steigen die Kosten der SAP-Einführung ins

Unermessliche. "Das lässt sich überhaupt nicht durch Personalabbau amortisieren", schätzt Ursula Schwarz. Über die Qualität der Arbeit und der öffentlichen Dienstleistungen werde überhaupt nicht mehr nachgedacht. "Ich sehe keinen roten Faden. Das ist alles konzeptionslos", kritisiert die Personalrätin.

[Zurück](#)



Ohne effektiven Nutzen

Das Umweltministerium benötigt fachliche statt betriebswirtschaftlicher Kennzahlen

"Was ein Genehmigungsverfahren kostet, kriege ich heute schon heraus", sagt Herbert Schneck vom Hauptpersonalrat des hessischen Umweltministeriums. Er hält SAP für ein Millionengrab ohne effektiven Nutzen. Das Umweltressort arbeitet schon seit Jahren erfolgreich an der Modernisierung der Verwaltung - Budgetierung, Produkt- und Leistungsbeschreibung - und letztendlich auch mit einem Produkthaushalt. Jetzt werden fachliche Steuerungsinstrumente benötigt, statt rein betriebswirtschaftlicher Kennzahlen. Als Beispiel nennt Schneck die Bergwerksbetriebe. Durch Zielvereinbarungen mit den Regierungspräsidien sollen dort die Sicherheit und der Gesundheitsschutz der ArbeitnehmerInnen verbessert werden. Dafür würden Daten benötigt, die Aufschlüsse über Art und Zahl von Unfällen liefern. "Aber solche fachlichen Kennzahlen gibt SAP nicht her. Das bestätigen auch Fachleute", klagt Schneck. Außerdem würden die für das SAP-Einführungsprojekt freigestellten Beschäftigten dringend für ihre eigentlichen Aufgaben benötigt, ganz zu schweigen von den immensen Geldern, die die SAP-Einführung verschlingt.

Im Umweltressort wurden - wie in der Sozialverwaltung - andere Ansätze der Verwaltungsreform abgewürgt. Beraten von der TBS Hessen engagierten sich die MitarbeiterInnen seit Mitte der 90-er Jahre, um Ziele für ihre Arbeit zu entwickeln. Inzwischen bedeutet Verwaltungsreform nur noch SAP. "Die Beschäftigten sehen nicht, dass die Zeit, die sie investiert haben, ihnen irgendetwas bringt", kritisiert der Interessenvertreter.

"Wir waren Vorreiter bei der Budgetierung", erinnert Schneck. Jetzt streiche das Finanzministerium 50 Prozent der Effizienzgewinne ein. Weil dessen Zuweisungen nicht ausreichten, müssten die Personalausgaben teilweise aus Rücklagen bestritten werden, die dem Erfolg der Budgetierung zu verdanken seien. Statt mehr Spielraum zur politischen Gestaltung zu erhalten, machen die Beschäftigten die Erfahrung, dass ihr Engagement offensichtlich nur dazu dient, die Begehrlichkeiten des Finanzministers zu befriedigen.

[zurück](#)



CDU will Mitbestimmung abbauen

Ver.di hält eine zukunftsorientierte Reform des Hessischen Personalvertretungsgesetz für notwendig. Doch die CDU-Fraktion im hessischen Landtag plant, die Mitbestimmung im öffentlichen Dienst weiter abzubauen.

Schon Ende vergangenen Jahres hatte ver.di eine Novelle des HPVG angemahnt. Personalräte sollten bei komplexen Maßnahmen der Verwaltungsmodernisierung nicht einmalig, sondern "prozesshaft" beteiligt und die Einführung neuer Steuerungsmodelle im Personalvertretungsrecht verankert werden. "Begriffe wie Kosten-Leistungsrechnung, Neue Verwaltungssteuerung, Zielvereinbarungen und Budgetierung sind derzeit gesetzliche Fremdworte. Das muss geändert werden", bemängelt Gerold Schaub von ver.di Hessen.

Doch stattdessen plant die CDU-Fraktion nach dem "Gesetz zur Beschleunigung von Entscheidungsprozessen innerhalb der öffentlichen Verwaltung" von 1999 den nächsten Schritt rückwärts: Weitere Mitbestimmungsrechte sollen zu Mitwirkungsrechten herabgestuft und die Beteiligung bei der Besetzung von Leitungsfunktionen beseitigt werden. Außerdem möchte die Regierungsfraktion nach ver.di-Informationen den Grundsatz einführen, wonach bei konkurrierenden Beteiligungsrechten immer das schwächere gelten soll.

[Zurück](#)



Hessisches Personalvertretungsgesetz

§ 83 Verfahren und Zuständigkeit

(1) In Angelegenheiten, in denen die Dienststelle nicht zur Entscheidung befugt ist, beteiligt der Leiter der Dienststelle, der der Beschäftigte angehört oder bei der er eingestellt werden soll, den bei dieser Dienststelle bestehenden Personalrat. Der Leiter der zur Entscheidung befugten Dienststelle kann die Beteiligung allgemein oder im Einzelfall an Stelle des in Satz 1 genannten Dienststellenleiters durchführen. Bei Versetzungen und Abordnungen sind der Personalrat der abgebenden und der Personalrat der aufnehmenden Dienststelle zu beteiligen.

(2) Bei Maßnahmen, die für die Beschäftigten mehrerer Dienststellen von allgemeiner Bedeutung sind, ist die bei der für die Entscheidung zuständigen Dienststelle gebildete Stufenvertretung an Stelle der Personalräte zu beteiligen. Bei Maßnahmen, die für die verschiedenen Geschäftsbereichen angehörenden Beschäftigten einer unteren Landesbehörde von allgemeiner Bedeutung sind, nimmt der Bezirkspersonalrat der zuständigen Mittelbehörde die Aufgaben der Stufenvertretung wahr; er unterrichtet die Bezirkspersonalräte beteiligter Mittelbehörden und gibt ihnen Gelegenheit zur Äußerung.

(3) Bei Maßnahmen, die für die Beschäftigten mehrerer Geschäftsbereiche von allgemeiner Bedeutung sind oder über die die Landesregierung entscheidet, nimmt der Hauptpersonalrat bei der zuständigen obersten Landesbehörde die Aufgaben der Stufenvertretung wahr. Er unterrichtet die Hauptpersonalräte bei den beteiligten obersten Landesbehörden und gibt ihnen Gelegenheit zur Äußerung.

(4) Die Abs. 1 und 2 gelten entsprechend für die Verteilung der

Zuständigkeit zwischen Personalrat und Gesamtpersonalrat.

(5) Für die Befugnisse und Pflichten der Stufenvertretung und des Gesamtpersonalrats gelten die Vorschriften des Sechsten Abschnitts entsprechend. Für die Rechte und Pflichten ihrer Mitglieder gelten die §§ 64 bis 68.

(6) Im Falle der Einführung, Anwendung, wesentlichen Änderung oder Erweiterung von technischen Einrichtungen, die dazu geeignet sind, das Verhalten oder die Leistung der Beschäftigten zu überwachen (§ 74 Abs. 1 Nr. 17) sowie der automatisierten Verarbeitung personenbezogener Daten der Beschäftigten (§ 81 Abs. 1 Satz 1) ist der Personalrat der Dienststelle zu beteiligen, der die Beschäftigten angehören, deren personenbezogene Daten verarbeitet werden. Abs. 2 bleibt unberührt.

[Zurück](#)

