

# Evaluierung des Hanse-Office

Abschlussbericht  
September 2019



Schleswig-Holsteinischer Landtag  
Umdruck 19/5310



# Inhaltsverzeichnis

|  |    |
|--|----|
| 1. Management Summary                          | 03 |
| 2. Projektvorgehen und Ausgangslage            | 06 |
| 3. Erkenntnisse der Situationsanalyse          | 11 |
| 4. Zielsystem des Hanse-Office                 | 32 |
| 5. Projektergebnisse und Handlungsempfehlungen | 42 |
| 6. Anhang                                      | 63 |



# Management Summary

# Management Summary

Die vom Hanse-Office im Rahmen der Interessensvertretung erbrachten Leistungen stoßen in der Landesverwaltung Schleswig-Holstein auf ein geteiltes Echo.

Das vorliegende Gutachten stellt die Erkenntnisse der Evaluation der Interessenvertretung für Schleswig-Holstein im Hanse-Office in Brüssel dar. In Vorgriff auf die detaillierte Darstellung kommen wir zu den folgenden Analyse-Ergebnissen:

- **Aufgabenwahrnehmung:** Grundsätzlich werden die durch das Hanse-Office bereitgestellten Leistungen als sinnvoll betrachtet. Allerdings können nicht alle Aufgaben in gewünschter Tiefe und Breite bearbeitet werden. Auch ist die Hol- bzw. Bringschuld zwischen dem Hanse-Office und der Landesverwaltung in einigen Bereichen nicht zweifelsfrei geklärt.
- **Kommunikation & Austausch:** Die Interaktion zwischen Brüssel und Kiel ist optimierungsbedürftig. Die Vermittlung von Informationen verläuft in vielen Bereichen als Einbahnstraße.
- **Personal & Personalgewinnung:** Die Rekrutierung von Mitarbeiter/innen aus der Landesverwaltung gelingt nur mit Mühe, weil das Fehlen geeigneter Rahmenbedingungen die Attraktivität einer Tätigkeit im Hanse-Office schmälert. Die Probleme in der Personalgewinnung beeinträchtigen die Arbeit des Hanse-Office stark. Die Optimierung der Personalgewinnung ist deshalb als zentraler Hebel für die Sicherstellung der Leistungsfähigkeit des Hanse-Office zu sehen.
- **Organisation:** Die Kooperation von Schleswig-Holstein und Hamburg sowie die Personalunion der Leitung sind effizient.
- **Zielsystem:** Die operativen Ziele des Hanse-Office, die nach unserer Definition den 6 Kernaufgaben gemäß Staatsvertrag entsprechen, sind zum Teil inhaltlich nicht klar ausdifferenziert und gleichzeitig nicht ausreichend aufeinander abgestimmt.

# Management Summary

Das Hanse-Office sollte seine Arbeit noch stärker mit Kiel verzahnen. Dafür gilt es auch die richtigen Rahmenbedingungen in der Landesverwaltung zu schaffen.

Auf Basis unserer Erkenntnisse empfehlen wir eine Stärkung des Hanse-Office durch die Überprüfung und Weiterentwicklung sowohl der internen Arbeitsweisen als auch der Schaffung zuträglicher Voraussetzungen in der Landesverwaltung:

- **Aufgabenwahrnehmung:** Die für das Hanse-Office festgelegten Aufgaben sollten aus unserer Sicht deutlich präzisiert werden, etwa im Bereich Fördermittel. Grundlage kann der im Rahmen der Evaluierung entwickelte Aufgabenkatalog sein.
- **Kommunikation & Austausch:** Ziel sollte es aus unserer Sicht sein, die Informationsvermittlung auf tatsächlich nachgefragte Themen und aktive Ansprechpartner/innen zu fokussieren und in der Folge einen intensiveren Austausch in die Tiefe mit Blick auf die konkrete Umsetzung von Maßnahmen der Interessenvertretung zwischen Brüssel und Kiel zu etablieren.
- **Personal & Personalgewinnung:** Die befristete Entsendung von Mitarbeiter/innen ist aus unserer Sicht die nachhaltigste und vielversprechendste Form der Personalrekrutierung für das Hanse-Office. Dies gilt jedoch nur unter der Voraussetzung, dass deutliche Verbesserungen der Rahmenbedingungen erfolgen und das Personalmarketing verstärkt wird.
- **Organisation:** In der derzeitigen Situation ist die Kooperation beider Länder sowie die Beibehaltung der Personalunion alternativlos. Langfristig kann dies unter der Grundvoraussetzung eines deutlichen Personalaufwuchses auf schleswig-holsteinischer Seite überdacht werden.
- **Zielsystem:** Im Sinne einer ganzheitlichen Interessensvertretung sollten die einzelnen operativen Ziele stärker prozessual miteinander verknüpft werden und durch verstärkte Zusammenarbeit zwischen Brüssel und Kiel geprägt werden.

2

Projektvorgehen und  
Ausgangslage

# Projektvorgehen und Ausgangslage

PwC wurde beauftragt zu untersuchen, unter welchen Voraussetzungen und Rahmenbedingungen das Hanse-Office seine Aufgaben noch effektiver erfüllen kann.



## Ziel der Evaluation

Ziel des Projektes ist eine Evaluation der vom Land Schleswig-Holstein verfolgten Ziele mit dem Hanse-Office in Brüssel, um zu prüfen, unter welchen Voraussetzungen und Rahmenbedingungen das Hanse-Office die Interessenvertretung des Landes Schleswig-Holstein verstärken und seine Aufgaben dadurch noch effektiver wahrnehmen kann.

Die Interessenvertretung der Freien und Hansestadt Hamburg ist nicht Gegenstand der Untersuchung.

## Fokus der Untersuchung

Folgende Aspekte werden beleuchtet:

- Organisation des Hanse-Office (insb. Kooperation mit Hamburg)
- Personal (insb. Personalgewinnung)
- Evaluation der Kommunikation und des Austausches des Hanse-Office mit der Landesverwaltung Schleswig-Holstein
- Aufgabenwahrnehmung und Evaluation der Interessenvertretung in Brüssel / Wahrnehmbarkeit des Hanse-Office
- Änderungen im Aufgabenkatalog und in der Aufgabenbeschreibung des Hanse-Office



## Ergebnis der Untersuchung

Im Ergebnis sollen konkrete Handlungsempfehlungen stehen, welche die Optimierungs- und Weiterentwicklungspotenziale für die Interessenvertretung des Landes Schleswig-Holstein durch das Hanse-Office in Brüssel aufzeigen.

# Projektvorgehen und Ausgangslage

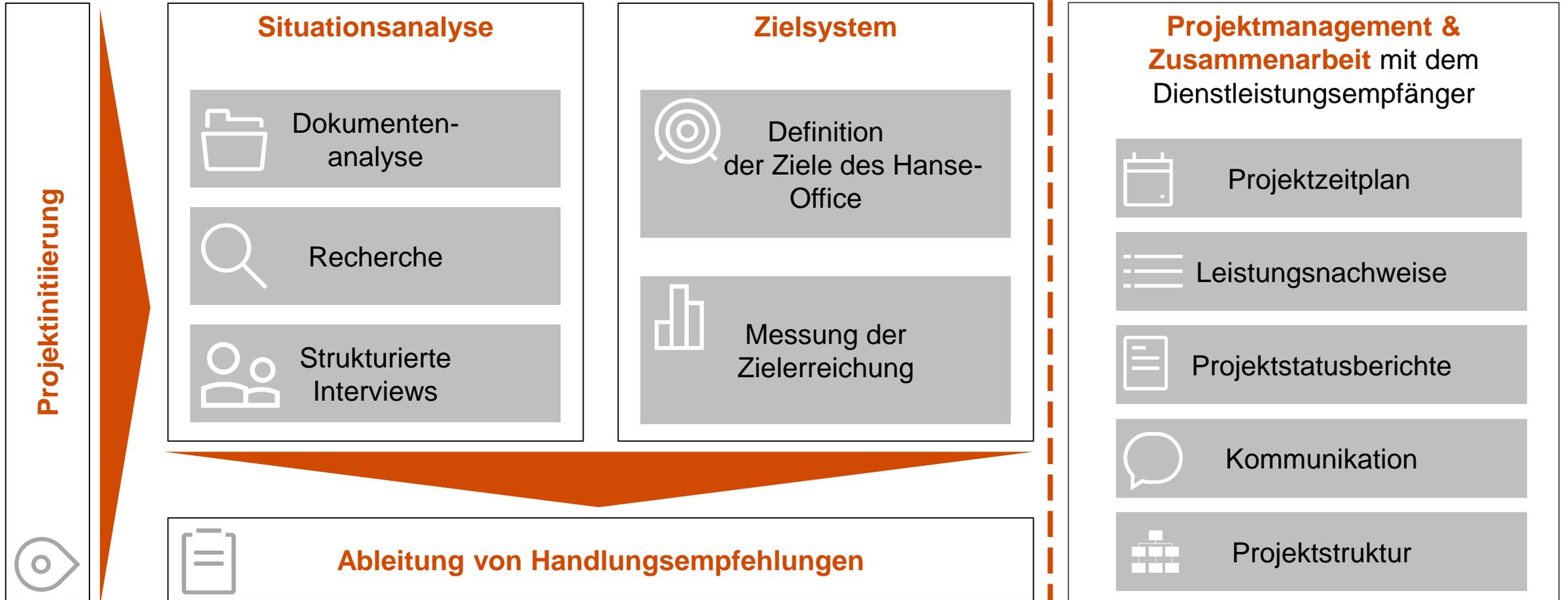
Das Hanse-Office stellt die Interessensvertretung der Länder Schleswig-Holstein und Hamburg bei der EU dar.



- Als erstes Regionalbüro überhaupt vertritt das Hanse-Office seit 1987 die Interessen beider Länder bei den europäischen Institutionen
- Das Hauptaugenmerk liegt auf der frühzeitigen Übermittlung von Informationen über die aktuelle Politik, zu Rechtsetzungsverfahren sowie zu Förderprogrammen der Europäischen Union
- Ziel ist es, die Interessen der Landesregierungen in Kiel und Hamburg in die Entscheidungsprozesse auf europäischer Ebene einfließen zu lassen
- Mit Blick auf die Außendarstellung der Bundesländer präsentiert das Hanse-Office die Vielfalt der Bundesländer Schleswig-Holstein und Hamburg
- Das Hanse-Office wird von jeweils einem Leiter pro Land geführt, und für die Landesregierung Schleswig-Holstein sind drei Referenten zuständig

# Projektvorgehen und Ausgangslage

Zur Durchführung der Evaluation des Hanse-Office wurde ein vierstufiges Projektvorgehen angewendet



# Projektvorgehen und Ausgangslage

Das vorliegende Gutachten folgt einer einheitlichen und übersichtlichen Struktur, welche die Analyseergebnisse systematisch in Handlungsempfehlungen überführt.

In den nachfolgenden Folien stellen wir die Erkenntnisse der Untersuchung strukturiert nach Projektbausteinen dar. In Kapitel 3 erfolgt die Sachverhaltsbeschreibung sowie Untersuchungsergebnis-Aufbereitung der Situationsanalyse entlang der Schwerpunktbereiche Kommunikation & Austausch, Aufgabenwahrnehmung, Personal und Organisation. Darüber hinaus werden die Best-Practice-Rechercheergebnisse dargestellt. Kapitel 4 beschreibt das Vorgehen und die Erkenntnisse aus dem gemeinsamen Zielsystem-Workshop mit dem Hanse-Office. In Kapitel 5 führen wir die auf den zuvor dargestellten Ergebnissen beruhenden Handlungsempfehlungen für eine Weiterentwicklung des Hanse-Office dar.

Die einzelnen Untersuchungsschritte werden durch einheitliche **Symbole** gekennzeichnet:

## Erläuterung der Symbolik:

-  Sachverhaltsbeschreibung (bspw. gesetzliche Grundlagen, Zielstellung)
-  Analyse (bspw. Funktionsdefizite, Doppeltätigkeiten)
-  Empfehlungen (bspw. Anpassung von Zuständigkeiten)

## Evaluationsbereiche:

- Aufgabenwahrnehmung & Aufgabenkatalog
- Kommunikation & Austausch
- Personal & Personalgewinnung
- Organisation
- Zielsystem

3

Erkenntnisse der  
Situationsanalyse

# Empirie

Die folgend dargestellten Erkenntnisse der Situationsanalyse fußen auf der Auswertung der vorliegenden Dokumente sowie strukturierter Interviews

## 1. Analyse von Dokumenten:

- Stichprobenartige Auswertung des E-Mail-Verkehrs zwischen dem Hanse-Office und der Landesverwaltung; Sichtung von übersendeten Dokumenten wie beispielsweise Sitzungsprotokollen oder der HansEUmschau; Auswertung organisationsbezogener Dokumente, etwa Stellenausschreibungen und interne Auswertungen

## 2. Durchführung strukturierter Interviews:

- Hanse-Office: Thorsten Augustin (Leiter des Hanse-Office S-H); Christoph Frank (Stv. Leiter (HH) und Referent Hanse-Office HH); Dr. Sven Freitag (Referent Hanse-Office S-H); Saskia Hörmann (Referentin Hanse-Office S-H)
- Landesverwaltung Kiel: Dirk Schrödter (Staatsekretär / Chef der Staatskanzlei); Wilfried Hoops (Staatssekretär, MJEVG); Tobias Goldschmidt (Staatssekretär, MELUND); Philipp Neuenfeldt (Leiter des Ministerbüro, MWVATT); Johannes Grützner (Leiter Abteilung 6, MELUND), Bernd Maier-Staud (Leiter Referat 60 im MELUND), Dr. Svenja Töter (Referentin Referat 60, MELUND); Anja-Verena Schmid (Leiterin Referat 21, MWVATT)

Im Sinne eines effizienten Vorgehens wurde in Abstimmung mit dem Auftraggeber bewusst darauf verzichtet, mit Vertreter/innen aller Ministerien der Landesverwaltung zu sprechen. Vielmehr wurde mit ausgewählten Vertreter/innen gesprochen, die verschiedene Perspektiven auf die Arbeit des Hanse-Office eröffnen und überwiegend auch in einem Austausch mit diesem stehen.

# Aufgabenwahrnehmung und Aufgabenkatalog

Die Aufgaben des Hanse-Office wurden im Jahr 2005 im Staatsvertrag zwischen der Freien und Hansestadt Hamburg und dem Land Schleswig-Holstein definiert.



Laut Staatsvertrag hat das Hanse-Office sechs Aufgaben. Diese lauten:

1. Vermittlung von Kontakten zu Organen und Einrichtungen der Europäischen Union und anderen europäischen Institutionen;
2. Beschaffung und Aufbereitung von Informationen, die eine frühzeitige und umfassende Interessenwahrnehmung ermöglichen;
3. Vorklärung und Unterstützung von Initiativen aus den Ländern;
4. Unterstützung bei der Beantragung von Fördermitteln aus den Programmen der Europäischen Union;
5. Unterstützung der Standortwerbung für die Länder;
6. Gleichzeitige und umfassende Unterrichtung der Stellen, die in der Regierung des Landes Schleswig-Holstein und dem Hamburger Senat zur Koordinierung der Europapolitik eingerichtet sind, soweit nicht erkennbar nur die Interessen eines einzelnen Landes berührt sind.

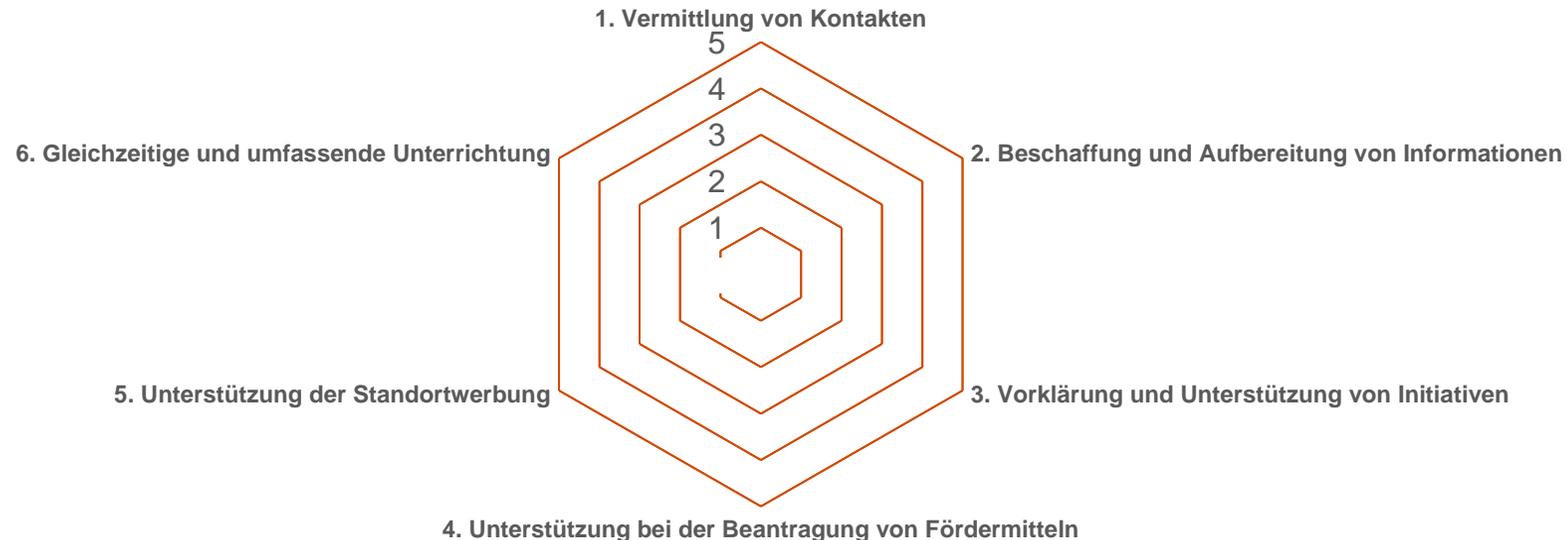
# Aufgabenwahrnehmung und Aufgabenkatalog

Um ein systematisches Bild der Aufgabenwahrnehmung zu erhalten, wurde diese durch unsere Interviewpartner/innen bewertet.



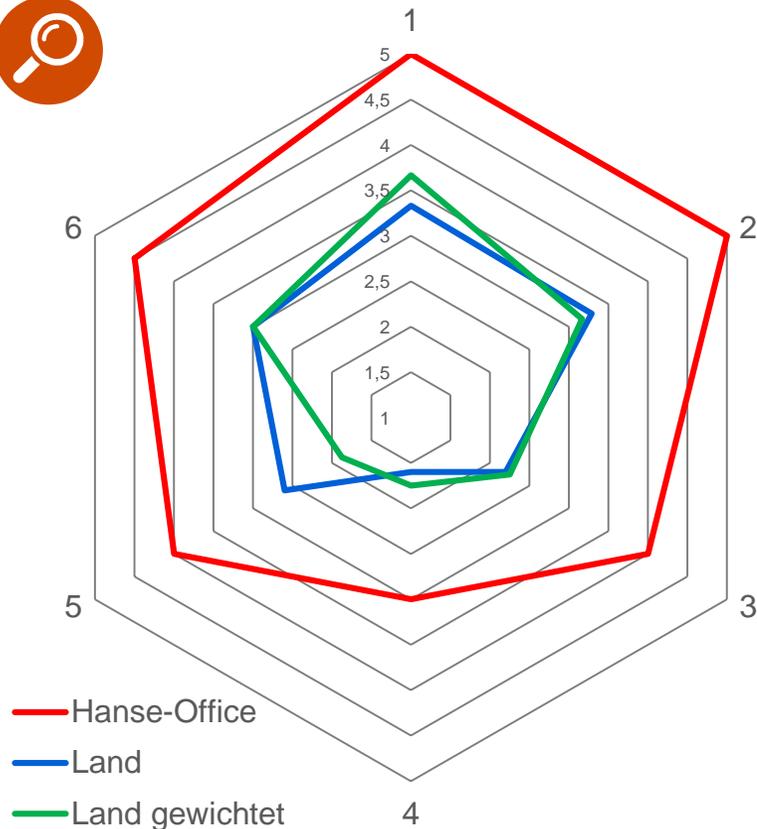
Mit Hilfe eines Spinnendiagramms, auf dem die Aufgaben des Hanse-Office aufgetragen wurden, fragten wir unsere Interviewpartner/innen, wie sie die derzeitige Aufgabenwahrnehmung einschätzen. Die Bewertungsskala reichte dabei von 1 bis 5, wobei 1 die schlechteste mögliche Bewertung und 5 die bestmögliche darstellt. Die Eigen- und Fremdwahrnehmung zur Aufgabenerfüllung konnte somit transparent dargestellt werden.

Bitte bewerten Sie, wie erfolgreich das Hanse-Office die einzelnen Aufgaben aus Ihrer Sicht wahrnimmt:



# Aufgabenwahrnehmung und Aufgabenkatalog

Die durchschnittliche Beurteilung je Aufgabe zeigt ein abweichendes Bild in der Erfolgsbewertung zwischen dem Hanse-Office und der Landesverwaltung in Kiel.



1. Im Hanse-Office wird die Vermittlung von Kontakten als sehr gut bewertet, wobei dies aus Kiel wenig in Anspruch genommen würde. Aus Kieler Sicht ist die Wahrnehmung durch nicht besetzte Themen (Stellen) eingeschränkt.
2. Auch hier sieht das Hanse-Office eine sehr gute Erfüllung, die jedoch an wenig Rückmeldung aus der Landesverwaltung krankt. In Kiel werden eine z.T. fehlende Besetzung beklagt und alternative, z.T. schnellere Kanäle genannt.
3. Hier besteht auf beiden Seiten der Eindruck, dass Initiativen selten über das Hanse-Office, sondern stärker über Berlin gespielt würden.
4. Die Bewertung dieser Aufgabe fällt auf beiden Seiten zurückhaltend aus, da der Umfang und damit die Erwartungshaltung an die Erfüllung unklar sei. Aus Sicht des Hanse-Office ist dies derzeit flächendeckend nicht zu leisten.
5. In Kiel besteht Unklarheit darüber, was operativ unter der Aufgabe zu verstehen ist und ob dies über derzeitige Aktivitäten abgebildet wird.
6. Bei dieser Aufgabe ist keinem der Akteure die genaue Differenzierung etwa zu Aufgabe 2 klar, wodurch die Bewertung nur eingeschränkt möglich war.

# Aufgabenwahrnehmung und Aufgabenkatalog

Die mit den Aufgaben des Hanse-Office einhergehenden Verantwortlichkeiten und operativen Tätigkeiten scheinen zwischen Brüssel und Kiel nicht eindeutig klar.



Ein grundsätzliches Problem in Bezug auf die Aufgabenwahrnehmung durch das Hanse-Office ist die nicht deckungsgleiche Erwartungshaltung in Kiel und Brüssel bezüglich deren Ausgestaltung. Insbesondere stand zur Disposition, wo die „Holschuld“ endet und die „Bringschuld“ beginnt. Ein Beispiel dafür ist die Aufgabe 2 „Beschaffung und Aufbereitung von Informationen, die eine frühzeitige und umfassende Interessenwahrnehmung ermöglichen“:

- Das Hanse-Office erfüllt diese Aufgabe im Kern dadurch, dass regelmäßig Informationen, insbesondere per E-Mail, nach Kiel kommuniziert werden (siehe Kapitel „Kommunikation & Austausch“). Darüber hinaus finden Vor-Ort-Besuche statt und vertiefende Informationen werden auf Initiative Kiels hin zusammengetragen. Die Verantwortlichkeit diese Informationen aber weiter zu verwenden liegt aus dieser Sicht auf Seiten Kiels.
- In der Kieler Landesverwaltung bestand z.T. die Erwartungshaltung, dass das Hanse-Office mit spezifisch ausgewählten Themen und dazu entwickelten Projektideen an individuelle Mitarbeiter/innen herantritt und diese dafür gewinnt. Der Mehrwert der Informationsbeschaffung und Aufbereitung besteht in dieser Sicht erst dann, wenn die Weiterverwendung konkret mitgedacht wird und die Kommunikation individuell erfolgt.

Ähnliche Abgrenzungsschwierigkeiten bestehen bei der Aufgabe 4 (Fördermittel):

- Das Hanse-Office erfüllt diese Aufgabe vor allem im Sinne einer Informationsfunktion im Sinne der Aufgabe 2.
- Z.T. wurde in Kiel darunter aber eine operative und initiative Unterstützung bei Fördergeldbeantragung verstanden.

# Aufgabenwahrnehmung und Aufgabenkatalog

Während die Leistungen des Hanse-Office per se wertgeschätzt werden, lassen sich zwei grundsätzliche Probleme auf Ebene der Aufgaben konstatieren.



- *Fehlende Rückkopplung*: Über alle Aufgaben hinweg lässt sich konstatieren, dass es zwischen Brüssel und Kiel an Rückkopplung zu den durch das Hanse-Office bereitgestellten Leistungen mangelt. Mit dem gewählten Umfang dieses Projekts ist es auch für uns als externe Evaluatoren nicht abschließend bewertbar, in welchem Umfang die Akteure der Kieler Landesverwaltung die Informations- und Kontaktangebote des Hanse-Office tatsächlich in konkrete Ergebnisse im Sinne einer Interessenvertretung überführen und somit einen Mehrwert generieren (siehe hierzu auch den Schwerpunkt im Kapitel „Kommunikation und Austausch“).
- *Fehlende Kontinuität*: Kritisch wurde durch beide Seiten angemerkt, dass durch zum Teil fehlende Besetzung von Stellen, in Zusammenspiel mit der allgemein hohen Fluktuation von Personal, eine konstant hohe Qualität der Aufgabenerfüllung über alle Themen hinweg nicht gewährleistet werden kann (siehe hierzu auch den Schwerpunkt im Kapitel „Personal“).

# Kommunikation und Austausch

Die zentralen Kommunikationsmedien des Hanse-Office sind die regelmäßigen sowie anlassbezogenen E-Mails und der digitale Newsletter „HansEUmschau“.



Eine zentrale Tätigkeit des Hanse-Office ist das Auswerten und Aufbereiten diverser Quellen im Hinblick auf die für Schleswig-Holstein und Hamburg wichtigen EU-Vorhaben in den unterschiedlichen Politikbereichen. Die aufbereiteten Ergebnisse werden dann in verschiedenen Formaten an die Landesverwaltung kommuniziert:

- Regelmäßige sowie anlassbezogene Informationen zu aktuellen Themen in Brüssel per E-Mail:
  - Beispiele: Auswertung aktueller Entwicklungen von EU-Gesetzgebungsprozessen, Informationen über Calls (for proposals), Protokolle von Sitzungen und Ausschüssen europäischer Institutionen und Gremien (häufig als PDF)
  - Die Verteiler der E-Mails haben je nach Themengebiet eine unterschiedliche Größe. Der größte von uns ausgewertete Verteiler umfasst ca. 80 Adressaten/innen unterschiedlicher Hierarchiestufen.
- Spezifische Ausarbeitung einzelner Themen auf Anfrage der Mitarbeiter/innen der Landesverwaltung.
- Auskünfte auf telefonische Rückfragen und gegebenenfalls telefonische Beratung.
- HansEUmschau: Öffentlich zugänglicher EU-Newsletter des Hanse-Office mit ca. 1.400 Abonnenten/innen.
  - In der HansEUmschau werden zentrale politische Nachrichten und Themen der EU aufbereitet.
  - Die Erscheinungsweise der HansEUmschau ist grundsätzlich monatlich, sie erschien jedoch zuletzt unregelmäßig (bedingt durch das Wahljahr 2019 und die dadurch fehlenden KOM-Initiativen und -Vorschläge).

# Kommunikation und Austausch

Informationen werden breit gestreut nach Kiel kommuniziert, die Rezeption bleibt jedoch in vielen Fällen passiv, insbesondere im Bereich „Calls for funding“.



Für das Hanse-Office bestehen diverse Hürden für eine befriedigende Kommunikation und einen zielführenden Austausch mit der Kieler Landesverwaltung:

- Die Kommunikation wird in vielen Themenbereichen als Einbahnstraße empfunden. Informationen werden über die Verteiler gespielt. Aufgegriffen im Sinne von Folgekommunikation zu einzelnen Themen werden diese aus der Landesverwaltung nur in wenigen Fällen.
- Neben der wenig ausgeprägten Reaktion auf Informationszulieferungen erfolge auch wenig kommunikative Initiative seitens Kiel. Was eigene Vorhaben auf europäischer Ebene unter Einbindung des Hanse-Office angeht, geschehe wenig. Dass der aktive Austausch zu etwaigen Projekten initial aus der Landesverwaltung kommt, ist die Ausnahme.
- Der nur schwach gelebte Austausch steht in starkem Kontrast zu dem stets breiten Interesse an Themen, die durch das Hanse-Office bearbeitet werden sollen, wenn diese in den Ministerien abgefragt würden. Eine Priorisierung sei dann kaum möglich, da fast alle Ressorts Informationsbedarfe zu verschiedensten Themen zurückmelden würden.
- Durch die fehlenden direkten Rückmeldungen auf die bereitgestellten Informationen, bei gleichzeitigem Signalisieren von Interesse an fast allen Themen, ist der eigene Anspruch an die Lieferung von Mehrwert an die Landesverwaltung für das Hanse-Office nicht abschließend überprüfbar.

# Kommunikation und Austausch

Die Bereitstellung von Informationen aus Brüssel wird von Kieler Seite geschätzt – jedoch nicht durchweg in allen Bereichen und im derzeitigen Format.



- Insbesondere in Themenbereichen, bei denen eine hohe Relevanz und Zuständigkeit in Kiel vorliegt und / oder sich über die Zeit ein vertrauensvolles Arbeitsverhältnis zwischen zuständigen Mitarbeiter/innen entwickelt hat, werden die aus Brüssel kommunizierten Informationen in Kiel als nützlich und verwertbar bewertet.
- Zum Teil wurde aus Kiel gespiegelt, dass Informationen noch frühzeitiger und zielgerichteter an spezifische Adressaten/innen im Sinne einer aktivierenden Handlungsaufforderung kommuniziert werden sollten. Gefordert wurde hier, dass das Hanse-Office individuell auf einzelne Mitarbeiter/innen mit konkreten Ideen zugeht.
- Das Format der Informationsbereitstellung bzw. des Austausches wurde teilweise bemängelt. So wurde etwa die HansEUmschau von einigen Akteuren als nicht mehr zeitgemäß wahrgenommen. Auch die textintensiven E-Mails mit ihrer hohen Informationsdichte würden im Alltag nicht bearbeitet werden können.
- In einigen Fällen fehle schlicht die Zeit, die Informationen des Hanse-Office aktiv weiterzubearbeiten.

Es gibt aber auch prinzipiell abweichende Meinungen:

- In einigen Bereichen werden die Informationen des Hanse-Office als wenig nützlich eingeschätzt, da sich andere Informationskanäle etabliert haben. Diese seien zum Teil schneller und deckten den Informationsbedarf präziser ab. Mögliche Synergie-Effekte, etwa mit der Landesvertretung in Berlin, würden nicht gehoben werden.

# Kommunikation und Austausch

In der Gesamtbetrachtung ist zu konstatieren, dass die Informationsfunktion des Hanse-Office unter fehlendem Feedback und mangelndem Austausch leidet.



- Die Informationsbereitstellung durch das Hanse-Office erfolgt über sehr breite Verteiler mit vielen Adressaten über verschiedenste Themen hinweg. Mit den gegebenen Ressourcen ist das Hanse-Office somit auf ein Aktiv-Werden der Kieler Seite angewiesen, da mit der vorliegenden Streuung ein individuelles, intensives und priorisiertes Bespielen ausgewählter Themen und / oder Mitarbeiter/innen nicht möglich erscheint. Es ist fraglich, inwiefern diese Form der Kommunikation zu dem intensiven Austausch beiträgt, der von beiden Seiten gewünscht wird.
- Gleichzeitig besteht Unklarheit darüber, ob die eingesetzten Kommunikationsmittel (E-Mail, HansEUmschau) und Arbeitsergebnisse (z.B. Sitzungsprotokolle) in ihrer derzeitigen Form überhaupt mehrheitlich auf Nutzerinteresse stoßen. Die derzeitige Methode der Feststellung des Informationsbedarfs in Form von Abfragen bei Besuchen vor Ort, der verwaltungsinternen Feststellung von EU-Themen-Bedarfen sowie grundsätzlichen Danksagungen erscheint angesichts des danach vielfach operativ ausbleibenden Austausches auf Arbeitsebene nicht zielführend.

# Personal und Personalgewinnung

Schleswig-Holstein sieht für das Hanse-Office eine Leitung und drei Referentenstellen vor, die nach drei Themenzuschnitten aufgeteilt sind.



Für das Land Schleswig-Holstein sind im Hanse-Office vier Personen vorgesehen:

- Eine Leitung für das Hanse-Office aus Schleswig-Holstein. Diese wird seit 2007 in Personalunion durch den Leiter der Abteilung II 5: Europa, Ostsee- und Nordseeangelegenheiten im Ministerium für Justiz, Europa, Verbraucherschutz und Gleichstellung wahrgenommen. Die schleswig-holsteinische Leitung des Hanse-Office übernimmt bei Bedarf auch Referententätigkeiten. Das erfolgt jedoch nur ausnahmsweise bei wichtigen, aperiodisch eintretenden Ereignissen (Termine schleswig-holsteinische(r) Minister/innen in Brüssel, richtungsweisende EuGH-Urteile oder Gesetespakete). Es werden aber nicht die üblichen, d. h. dauerhaft wiederkehrenden, Referententätigkeiten übernommen.
- Drei Referentenstellen. Von diesen waren zum Zeitpunkt der Evaluation zwei Stellen besetzt, beide abgeordnet aus dem Ministerium für Justiz, Europa, Verbraucherschutz und Gleichstellung.

Die Aufgabenzuschnitte der schleswig-holsteinischen Referentenstellen sehen wie folgt aus:

- Energie, Klima, Umwelt, Meeres- und Ostseepolitik (HO 17)
- Regionalpolitik, Landwirtschaft, Fischerei, Beschäftigung, Soziales, Tourismus, Ausschuss der Regionen (HO 18)
- Justiz und Innen, Medien, Jugend, Bildung, Kultur, Telekommunikation, Informationsgesellschaft und Minderheiten (HO 13)

# Personal und Personalgewinnung

Das Ziel der Personalpolitik des Hanse-Office ist es, die Referentenstellen mit verwaltungsinternen, befristeten Entsendungen („rollierend“) zu besetzen.



Das Personalmodell des Hanse-Office sieht vor, dass die Referentinnen und Referenten von den Ländern befristet für zunächst 36 Monate nach Brüssel entsandt werden. Soweit sie Aufgaben für das andere Land wahrnehmen, sind sie diesem fachlich verantwortlich und weisungsgebunden. Eine Rekrutierung von extern ist nur vorgesehen, wenn sich über das verwaltungsinterne Entsendungsprinzip keine Besetzung erreichen lässt.

Der Rekrutierungsprozess für zu besetzende Stellen läuft schematisch wie folgt ab:

1. Interne Hausausschreibung im Ministerium (MJEVG);
2. Landesinterne Ausschreibung für Landesbedienstete und Menschen mit Behinderung;
3. Kann die Stelle nicht intern besetzt werden, wird sie extern befristet für 2 Jahre ausgeschrieben.

Die zentralen Vorteile hinter der präferierten befristeten Entsendung mit Mitarbeiter/innen aus der schleswig-holsteinischen Landesverwaltung lauten wie folgt:

- Die nach Brüssel entsendeten Mitarbeiter/innen haben bereits eine thematische und institutionelle Verankerung in der Landesverwaltung, die ihnen eine Einarbeitung und anschließende Kommunikation nach Kiel erleichtert;
- Die nach Brüssel entsendeten Mitarbeiter/innen bauen im Laufe Ihrer Tätigkeit ihre europapolitische Expertise aus und transferieren das Wissen nach dem Ende ihrer Entsendung zurück in die Landesverwaltung.

# Personal und Personalgewinnung

Die Stellenausstattung des Hanse-Office wird bei voller Besetzung als ausreichend für die Wahrnehmung der Aufgaben bewertet.



Die grundsätzliche schleswig-holsteinische Personalausstattung des Hanse-Office wird weitgehend einheitlich bewertet: sofern alle Stellen besetzt sind, können die derzeit beim Hanse-Office verorteten Aufgaben bewältigt werden.

Als eine zentrale Herausforderung des Hanse-Office zeigte sich vielmehr die Personalgewinnung über die letzten Jahre. Stellen konnten mehrfach über längere Zeiträume nicht oder nur schwer über das verwaltungsinterne rollierende System besetzt werden. Zum Zeitpunkt dieser Evaluation ist eine der drei Referentenstellen unbesetzt, die beiden übrigen werden bald vakant.

Die Folgen für die Arbeit des Hanse-Office sind spürbar. Dadurch, dass Themenbereiche über längere Zeiträume nicht besetzt sind, kommt der Informationsfluss in einigen Bereichen immer wieder zum Erliegen. Die Ansprechpartner/innen für die Mitarbeiter/innen in der Landesverwaltung fehlen dann.

# Personal und Personalgewinnung

Die schwierige Personalrekrutierung hat sich als eine kritische Sollbruchstelle für die erfolgreiche Arbeit des Hanse-Office erwiesen.



Für die problematische Rekrutierung des Personals sind nach fast einhelliger Sicht aller Gesprächspartner/innen vor allem zwei zentrale Gründe zu nennen:

1. Es fehlt die Einbettung der Tätigkeit in Brüssel in ein ganzheitliches Personalentwicklungskonzept: für eine Tätigkeit im Hanse-Office in Brüssel sprechen aus Mitarbeiter/innen-Sicht zwar finanzielle und durchaus auch inhaltliche Argumente. Zentrales Problem sei aber, dass eine Tätigkeit im Hanse-Office als nicht Karriere-förderlich wahrgenommen wird. Mitarbeiter/innen würden für die Zeit der Entsendung aus dem Blickfeld ihrer Abteilung und der Vorgesetzten „verschwinden“, wenn es etwa um Beförderungen und eine langfristige Karriereplanung gehe. Hier seien die Mitarbeiter/innen auf individuelle Unterstützung ihrer Führungskräfte angewiesen, da eine Tätigkeit in Brüssel nicht systematisch mit einem Aufstieg verbunden ist. Dies würde sich auch darin äußern, dass es nur wenige Erfolgsfälle gäbe, bei denen Mitarbeiter/innen nach ihrer Tätigkeit im Hanse-Office zurück in Kiel innerhalb ihrer Abteilung aufsteigen.
2. Die Hürden für eine Tätigkeit in Brüssel, für die das Beherrschen mindestens des Englischen, sinnvollerweise auch des Französischen Voraussetzung sind, sind beachtlich. Der Pool an Mitarbeiter/innen der Landesverwaltung, die für eine Tätigkeit im Hanse-Office in Frage kommen, ist damit von vornherein deutlich kleiner als die Grundgesamtheit der potentiell interessierten Mitarbeiter/innen. Zudem gibt es beispielsweise innerhalb des MJEVG keine systematische Übersicht über die Fremdsprachenfähigkeiten der Mitarbeiter/innen.

# Personal und Personalgewinnung

Das Modell der befristeten Entsendung von Mitarbeiter/innen aus der Kieler Landesverwaltung wird ambivalent gesehen.



Vor dem Hintergrund der schwierigen Personalgewinnungssituation wurde das rollierende Modell von einigen Gesprächspartner/innen grundsätzlich in Frage gestellt. Zentral wurde hier die fehlende Kontinuität der Mitarbeiter/innen beklagt. Dies habe in der Praxis mehrere negative Konsequenzen:

- Operative Effizienz des Modells: die hohe Fluktuation der Mitarbeiter/innen im Hanse-Office führe zu regelmäßig langen Einarbeitungszeiten, auch weil diese häufig aus einem fachlich nicht passgenauen Ressort kommen. Bis die neuen Mitarbeiter/innen auf einem arbeitsfähigen Stand seien, vergehe durchaus mehr als ein halbes Jahr. Durch den regelmäßigen Wechsel der Ansprechpartner/innen im Hanse-Office ist es problematisch, eine langfristig robuste und produktive Kommunikation zu bestimmten Themen aufzubauen. Da die Art der Kommunikation und des Austausches auch von den individuellen Mitarbeiter/innen abhängen, seien die Folgen eines Wechsels für die Qualität der Zusammenarbeit häufig gravierend.
- Wissensverlust bei Arbeitgeberwechsel: Wenn Mitarbeiter/innen nach ihrer Tätigkeit im Hanse-Office die schleswig-holsteinische Verwaltung gänzlich verlassen (siehe auch „fehlendes Personalentwicklungskonzept“), ist der Verlust an Wissen massiv.

# Organisation

Die interne Organisation des Hanse-Office spiegelt die Kooperation der Freien und Hansestadt Hamburg und des Landes Schleswig-Holstein wider.



- Das Hanse-Office ist die gemeinsame Vertretung der Freien und Hansestadt Hamburg und des Landes Schleswig-Holstein bei der Europäischen Union. Als erstes Regionalbüro überhaupt vertritt das Hanse-Office seit 1987 die Interessen beider Länder bei den europäischen Institutionen.
- Das Hanse-Office in Brüssel wird für das Land Schleswig-Holstein und für das Land Hamburg von einer eigenen Leitung geführt. Der schleswig-holsteinische Leiter ist zugleich Abteilungsleiter der Abteilung II 5: Europa, Ostsee- und Nordseeangelegenheiten im Ministerium für Justiz, Europa, Verbraucherschutz und Gleichstellung. Während die schleswig-holsteinische Leitung auch fachlich-inhaltlich involviert ist, besteht diese Notwendigkeit für die Hamburger Leitung nicht, da sämtliche Hamburger Referentenstellen durchgängig besetzt sind.
- Derzeit arbeiten sieben Referenten gemeinsam im Hanse-Office. Diese bearbeiten jeweils unterschiedliche Themenzuschnitte für beide Länder. Sie sind somit gleichberechtigt Ansprechpartner für beide Landesverwaltungen.
- Für Schleswig-Holstein sind vor allem die Themen Regionalpolitik, Landwirtschaft, Energie, Meerespolitik, Klima und Umweltpolitik sowie Ostseepolitik von herausgehobener Bedeutung. Darüber hinaus werden die Themen Fischerei, Beschäftigung, Soziales, Tourismus sowie Ausschuss der Regionen bearbeitet. Dies spiegelt sich in den Themenzuschnitten der drei Referenten aus Schleswig-Holstein wieder (siehe auch Kapitel „Personal und Personalgewinnung“).

# Organisation

Die Kooperation von Hamburg und Schleswig-Holstein sowie die Personalunion der Leitung sind effizient im Sinne der Ressourcenbündelung.



Der zentrale Vorteil einer Kooperation beider Länder im Rahmen einer gemeinsamen Vertretung wurde vor allem in der Bündelung der Ressourcen (z.B. gleichzeitige Informationsweitergabe in beide Länder) gesehen. Weitergehende Synergien wurden auf Arbeitsebene kaum gesehen, da die Themenzuschnitte klar voneinander abgegrenzt sind. Gemeinsame Projekte oder Initiativen beider Länder kämen in der Praxis nicht vor.

Kritisch wurde festgestellt, dass das Modell der gemeinsamen Interessenvertretung auch Nachteile mit sich bringe:

- In Einzelfällen können Hamburg und Schleswig-Holstein unterschiedliche Interessen haben, etwa wenn es um das Thema Fördergelder gehe. Dies macht eine gemeinsame Interessenvertretung im politischen Prozess im Sinne einer einheitlichen Kommunikation von Positionen schwierig.
- In der Außendarstellung würde, unter anderem auch durch den Namen „Hanse-Office“, Schleswig-Holstein eher als „Junior-Partner“ von Hamburg wahrgenommen werden. Da es zwei Leitungen des Hanse-Office gäbe, würde auch kein „einheitliches Gesicht“ nach außen dargestellt werden können.
- Es wird z.T. angemerkt, dass es eine Hemmschwelle für Mitarbeiter/innen der schleswig-holsteinischen Verwaltung gäbe, mit Mitarbeiter/innen aus der Hamburger Landesverwaltung im Hanse-Office in Kontakt zu treten.
- Die Personalunion der Leitung wurde mehrheitlich unproblematisch gesehen.

# Good Practice Recherche

Die Deutschen Ländervertretungen in Brüssel unterscheiden sich voneinander vor allem in ihrer personellen Ressourcenausstattung, aber auch organisatorisch.



## Bayern

- 19 Mitarbeiter/innen
- Die Bayerische Vertretung spiegelt mit ihren Stellen die bayerische Landesverwaltung. Für jedes Ministerium gibt es in Brüssel mindestens eine eigene Stelle.
- Darüber hinaus gibt es einen eigenen Bereich „Politische Schwerpunkte, EP, Protokoll und Veranstaltungswesen, Presse- und Öffentlichkeitsarbeit, Rundfunkpolitik der EU, Innere Dienste“ mit 5 Stellen.

## Berlin

- 8 Mitarbeiter/innen
- Der Leiter übernimmt die Aufgaben Grundsatzangelegenheiten, Europäisierung der Verwaltung und Städtepartnerschaft Berlin-Brüssel.
- Die Themenzuschnitte der Mitarbeiter/innen spiegeln nur teilweise den derzeitigen Aufbau der Berliner Senatsverwaltung wieder.

## Bremen

- 9 Mitarbeiter/innen
- Die Vertretung des Landes Bremen in Brüssel ist organisatorisch der Senatorin für Wirtschaft, Arbeit und Europa zugeordnet.
- Die Leiterin ist in Personalunion Leiterin der Europaabteilung in Bremen.

# Good Practice Recherche

Die Vertretungen fokussieren ihre Arbeit auf die Beschaffung von Informationen, das Einbringen von Interessen sowie Öffentlichkeitsarbeit und Standortwerbung.



## Mecklenburg-Vorpommern

- 7 Mitarbeiter/innen
- Der Leiter der Vertretung übernimmt die Aufgaben Institutionelle Fragen und Öffentlichkeitsarbeit.
- Die Themenzuschnitte der Mitarbeiter/innen entsprechen nur teilweise dem derzeitigen Aufbau der Landesregierung Mecklenburg-Vorpommerns. Nicht für jedes Ressort ist ein Referent zuständig.

## Rheinland-Pfalz

- 9 Mitarbeiter/innen
- Die Leiterin ist in Personalunion stellvertretende Leiterin der Abteilung „Europäische und Internationale Zusammenarbeit“ der Staatskanzlei.
- Die Referent/innen sind dem Geschäftsbereich eines oder mehrerer Ministerien (z.B. ein Referent zuständig für das Ministerium für Finanzen als auch für das Ministerium des Innern und für Sport) zugeordnet.

## Saarland

- 4 Mitarbeiter/innen
- Der Leiter der Vertretung übernimmt die Aufgaben Grundsatzfragen, Personal und Öffentlichkeitsarbeit.
- Die Themenzuschnitte der Mitarbeiter/innen spiegeln nicht den derzeitigen Aufbau der Saarländischen Landesverwaltung wieder. Die Referent/innen bearbeiten jeweils mehrere Ressort-Themen.

# Good Practice Recherche

Die nordischen Regionalvertretungen in Brüssel haben eine andere Zielstellung und fokussieren die operative Unterstützung auf die Fördermittelbeantragung.



Blickt man in die EU-Nachbarländer von Schleswig-Holstein zeigt sich eine andere Ausrichtung der in Brüssel ansässigen Regionalvertretungen. Eine Vergleichbarkeit ist deswegen nicht gegeben. Dänemark wird auf regionaler Ebene durch mehrere Büros in Brüssel vertreten, u. a.:

- Dem North Denmark EU Office mit 9 Mitarbeiter/innen,
- Dem Central Denmark EU Office mit 14 Mitarbeiter/innen und einem starken Fokus auf der Unterstützung von KMUs bei der EU-Förderung und Anträgen.

Schweden hat neben seiner Gesamtvertretung weitere Regionalbüros, darunter u. a.:

- Das North Sweden European Office mit einem Fokus darauf, die EU-Kompetenz der Vertreter der Region durch Seminare o.ä. zu stärken

Im Gegensatz zu deutschen Vertretungen liegt der Fokus nicht auf Interessenvertretung, sondern auf Unterstützung der Region (inklusive Gemeinden, KMUs etc.) in Brüssel, besonders bei der Fördermittelbeantragung. Dies liegt auch darin begründet, dass Dänemark als Zentralstaat strukturell anders aufgebaut ist als das föderale Deutschland.

# 4

Zielsystem des  
Hanse-Office

# Zielsystem des Hanse-Office

Im Zuge eines halbtägigen Workshops wurden Vertreter/innen aus Brüssel und Kiel eingeladen, um die Ziele des Hanse-Office zu erörtern.



Zur Evaluation und Diskussion des Zielsystems des Hanse-Office fand am 23.07.2019 ein halbtägiger Workshop mit Vertreter/innen des Hanse-Office sowie Mitarbeiter/innen der Kieler Landesverwaltung in der PwC-Niederlassung in Kiel statt. Die Teilnehmer/innen waren:

- Thorsten Augustin, Leiter des Hanse-Office (Schleswig-Holstein) und Leiter der Abteilung II 5: Europa, Ostsee- und Nordseeangelegenheiten im Ministerium für Justiz, Europa, Verbraucherschutz und Gleichstellung
- Saskia Hörmann, Referentin für Justiz und Innen, Medien, Jugend, Bildung, Kultur, Telekommunikation, Informationsgesellschaft und Minderheiten im Hanse-Office
- Bernd Maier-Staud, Referatsleiter Klimaschutz, Energiewende, Innovationsförderung, Nachwachsende Rohstoffe im Ministerium für Energiewende, Landwirtschaft, Umwelt, Natur und Digitalisierung
- Stefan Hupe, Referat Aktive Arbeitsmarktpolitik, Arbeitsmarktförderung, ESF im Ministerium für Wirtschaft, Verkehr, Arbeit, Technologie und Tourismus

Grundlage der Diskussion war ein von PwC aus den bisherigen Erkenntnissen und ausgewerteten Dokumenten rekonstruiertes Zielsystem.

# Zielsystem des Hanse-Office

Ein Zielsystem ist eine hierarchische Anordnung von Zielen, die in einer logischen Beziehung zueinander stehen und aufeinander abgestimmt werden.



Das strategische Ziel beschreibt die langfristige Ausrichtung einer Organisation. Sie definiert das “Warum” der Organisation.

Die operativen Ziele sind die zentralen Bausteine, mit denen auf das strategische Ziel hingewirkt wird. Sie gilt es mittelfristig zu erfüllen.

Die Maßnahmen beschreiben die konkreten Tätigkeiten, die direkt (kurzfristig) zur Erreichung der operativen Ziele führen. Für ihre Ausführung sind klare Verantwortlichkeiten und Formen festgelegt.



# Zielsystem des Hanse-Office

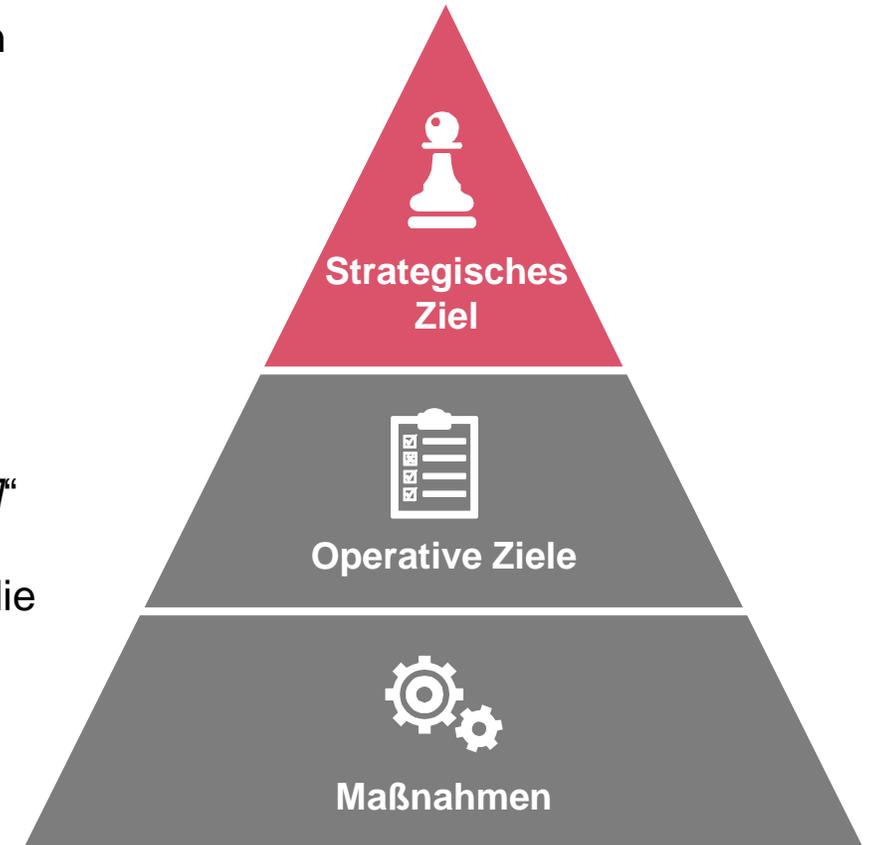
Das strategische Ziel bestimmt die langfristige Ausrichtung des Hanse-Office und lässt sich grob aus der Landesverordnung vom 25. Januar 2006 ableiten.



Das strategische Ziel des Hanse-Office muss sich aus den gesetzlichen Grundlagen herleiten lassen. Ein solches strategisches Ziel wird in der Landesverordnung aus dem Jahr 2005 nicht explizit als solches beschrieben, kann aber aus dem Text rekonstruiert werden. Es bezieht sich naturgemäß sowohl auf Schleswig-Holstein als auch Hamburg:

*„Die Freie und Hansestadt Hamburg und das Land Schleswig-Holstein (im Folgenden Länder) kommen überein, zur Wahrnehmung ihrer Belange gegenüber der Europäischen Union ihre **gemeinsame Interessenvertretung in Brüssel - das Hanse-Office - zu stärken.** [...]“*

Diese Formulierung kann als Ausgangspunkt für eine Diskussion über die strategische Zielstellung des Hanse-Office dienen.

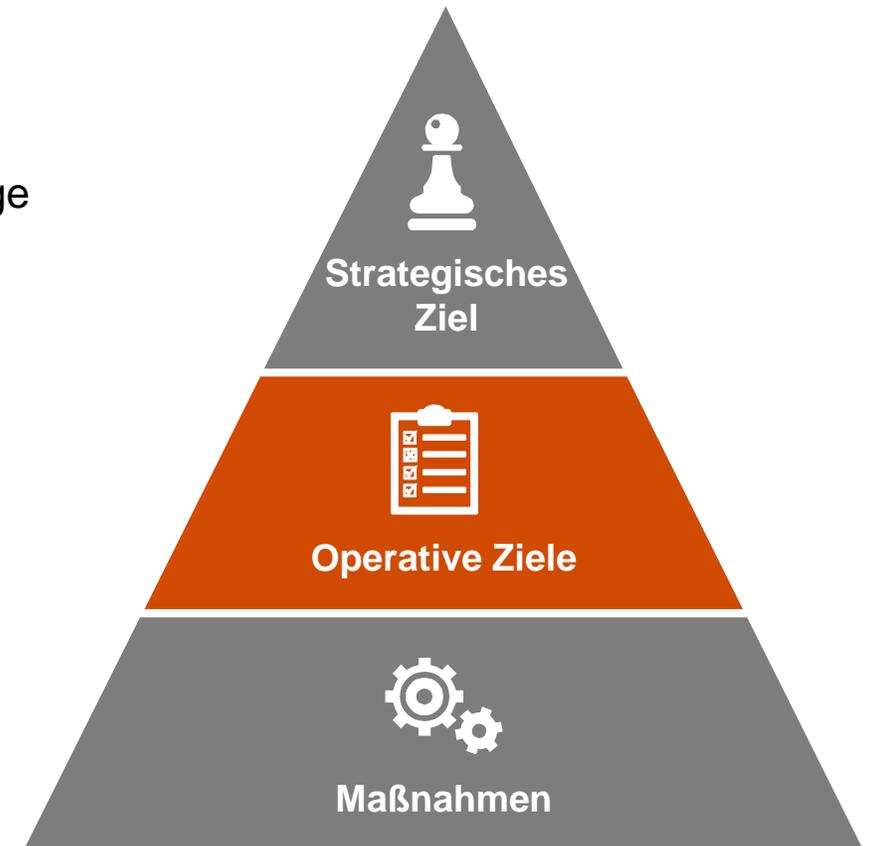


# Zielsystem des Hanse-Office

Als operative Ziele des Hanse-Office verstehen wir die in der Landesverordnung festgeschriebenen Aufgaben, die von ihrer Flughöhe Ziel-Charakter haben.



1. Vermittlung von Kontakten zu Organen und Einrichtungen der Europäischen Union und anderen europäischen Institutionen;
2. Beschaffung und Aufbereitung von Informationen, die eine frühzeitige und umfassende Interessenwahrnehmung ermöglichen;
3. Vorklärung und Unterstützung von Initiativen aus den Ländern;
4. Unterstützung bei der Beantragung von Fördermitteln aus den Programmen der Europäischen Union;
5. Unterstützung der Standortwerbung für die Länder;
6. Gleichzeitige und umfassende Unterrichtung der Stellen, die in der Regierung des Landes Schleswig-Holstein und dem Hamburger Senat zur Koordinierung der Europapolitik eingerichtet wurden [...].



# Zielsystem des Hanse-Office

Die Maßnahmen lassen sich aus den konkreten Tätigkeiten des Hanse-Office ableiten, werden jedoch nicht explizit in den ausgewerteten Dokumenten definiert.



Auf Basis der gesammelten Erkenntnisse zur Arbeit des Hanse-Office lassen sich den operativen Zielen unterschiedliche Maßnahmen zuordnen.

Beispielhaft für das operative Ziel „Beschaffung und Aufbereitung von Informationen, die eine frühzeitige und umfassende Interessenwahrnehmung ermöglichen“ sind dies etwa:

- Protokollierungen und Zusammenfassungen von Sitzungen und anschließende Zusendungen der Ergebnisse per E-Mail;
- Recherche zu geplanten politischen Vorhaben in Brüssel und anschließende Kommunikation per E-Mail nach Kiel Erstellen von Themendossiers auf Nachfrage von Mitarbeiter/innen der Landesverwaltung in Schleswig-Holstein.

Die Maßnahmen sind somit die operationalisierteste Form des strategischen Ziels des Hanse-Office.

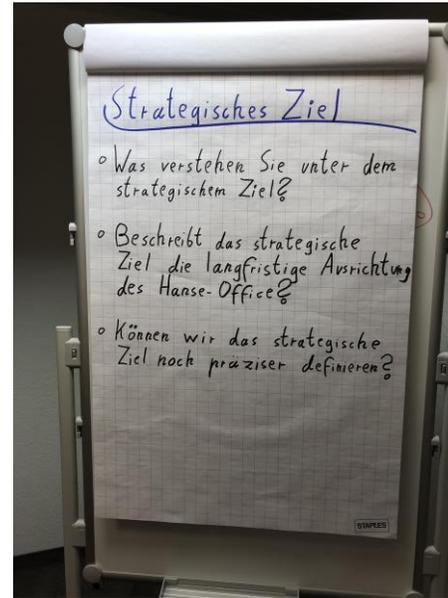


# Zielsystem des Hanse-Office

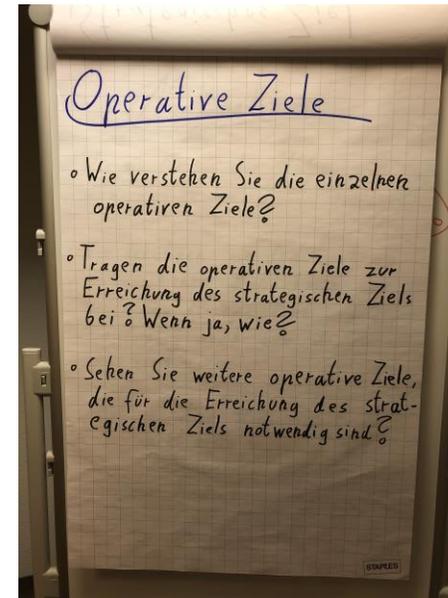
Mit Blick auf mögliche Veränderungsbedarfe wurden die Aufgaben des Hanse-Office im Zielsystem operationalisiert und zur Diskussion gestellt.



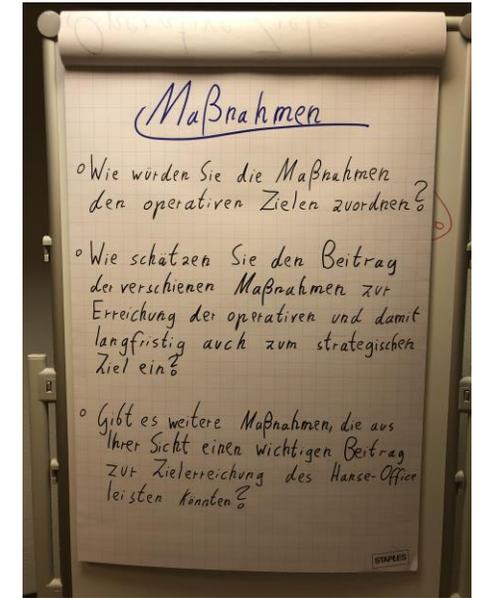
Kreativ-Workshop zur Diskussion des Zielsystems des Hanse-Office.



Zuerst wurde das strategische Ziel des Hanse-Office erörtert...



...um dieses dann mit den operativen Zielen in Einklang zu bringen.



In einem letzten Schritt wurden konkrete Maßnahmen zur Erreichung der Ziele besprochen.

# Zielsystem des Hanse-Office

Die Diskussion konzentrierte sich vor allem auf die Ebene der operativen Ziele und wie diese sowohl voneinander als auch prinzipiell abzugrenzen sind.



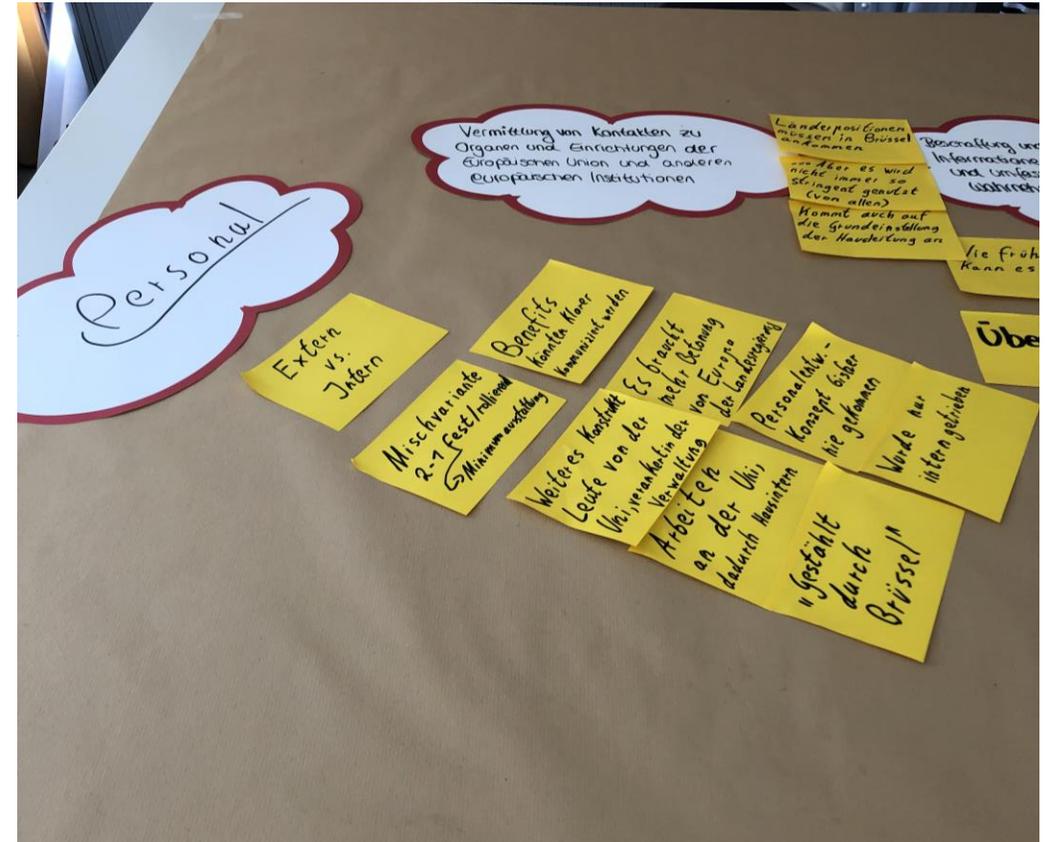
- Grundsätzlich einigte sich die Gruppe darauf, dass die strategische Zielsetzung für das Schleswig-Holsteiner Hanse-Office die Interessenvertretung für Schleswig-Holstein ist. Eine Definition im Sinne einer klaren Zielorientierung (was soll erreicht werden) konnte nicht gefunden werden, da hierfür die politische Ebene einbezogen werden müsste.
- Intensiv diskutiert wurde vor allem auf der operativen Zielebene über folgende Ziele:
  1. Hier wurde herausgearbeitet, dass die Länderpositionen konsequenter im Hanse-Office ankommen müssten, um diese Ziel erfolgreicher verfolgen zu können,
  2. Grundsätzlich herrschte Einigkeit über die Art und Weise, wie dieses Ziel erreicht werden soll. Die Erreichung sei aber vor allem auch deshalb herausfordernd, da die tatsächlich nachgefragten Themen den Mitarbeiter/innen in Brüssel nicht klar seien. Hier fehle Transparenz.
  4. An dieser Stelle wurde kontrovers über die Rolle des Hanse-Office diskutiert. Einigkeit bestand darüber, dass eine klare Abgrenzung dessen, was das Hanse-Office im Bereich Fördermittel erfüllen muss, stattfinden sollte.
- Im Zuge der Diskussion der operativen Ziele wurden auch Impulse für Maßnahmen aufgenommen, die für eine bessere Zielerreichung sinnvoll sein können. Genannt wurde unter anderem eine Stakeholder-Analyse im Rahmen der Aufgabe 2 um Informationsbedarfe klarzustellen sowie das Konzept einer Förderlotsen-Stelle im Hanse-Office, sollte diese Art der Fördermittel-Unterstützung von politischer Seite aus gefordert werden.

# Zielsystem des Hanse-Office

Im Zuge der Diskussion der operativen Ziele wurde das Thema Personalentwicklung als zentrale Voraussetzung für die Erfüllung der Aufgaben identifiziert.



Ein zentrales Thema bei der Diskussion der Ziele des Hanse-Office war die Frage der Personalgewinnung. Dies schien eine notwendige Vertiefung im Rahmen des Workshops zu erfordern, da sämtliche Ziele des Hanse-Office sich nur mit entsprechendem Personal verwirklichen lassen. In diesem Zuge wurden sowohl aktuelle Probleme diskutiert als auch Möglichkeiten zur Verbesserung angerissen.



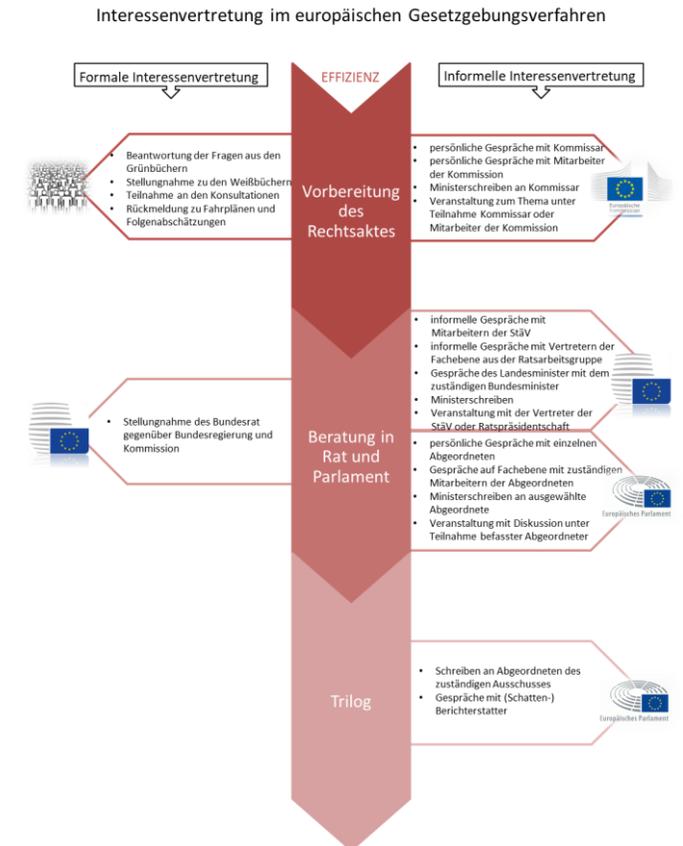
# Zielsystem des Hanse-Office

Die Potentiale der Einbringung der schleswig-holsteinischen Interessen leiden unter einem operativ zu wenig integrierten Prozess zwischen Brüssel und Kiel.



Ein grundsätzlicher Eindruck, der auf Basis der Erkenntnisse des Workshops von uns festzustellen ist, ist dass die einzelnen operativen Ziele zum Teil wenig ineinander greifen, da sich aufgrund des insgesamt geringen Austausches wenig Verknüpfungen ergeben, die in konkreten, umfassenderen Projekten münden könnten. So erfolgen beispielsweise auf die Zulieferungen von Informationen selten konkrete Folgehandlungen, wie zum Beispiel die Herstellung von Kontakten, Ideenaustausch zu möglichen Themenevents oder Entwicklung konkreter Maßnahmen (Erstellung eines Positionspapiers).

Damit erscheint ein grundsätzlicher Prozess der ganzheitlichen, integrierten Interessenvertretung trotz dessen Skizzierung durch das Hanse-Office (siehe Darstellung rechts) beeinträchtigt zu sein. Potentiale, die vor allem auch in der guten Vernetzung vor Ort mit dem Zugang zu verschiedenen Kanälen existieren, werden nicht erschöpfend gehoben.



„Schaubild Interessenvertretung im europäischen Gesetzgebungsverfahren“ (Quelle: Zugesandte Dokumente des Hanse-Office)

5

Projektergebnisse  
und Handlungs-  
empfehlungen

# Aufgabenwahrnehmung und Aufgabenkatalog

Die Aufgabe „Unterstützung bei der Beantragung von Fördermitteln aus den Programmen der Europäischen Union“ sollte präzisiert werden.



In der Betrachtung der Aufgabenwahrnehmung hat sich gezeigt, dass einige Aufgaben von einer mangelnden inhaltlichen Ausdifferenzierung gekennzeichnet sind. Dies trifft unter anderem auf die Aufgabe „Unterstützung bei der Beantragung von Fördermitteln aus den Programmen der Europäischen Union“. Hier gilt es zu klären, auf welcher Flughöhe die Aufgabe vom Hanse-Office wahrgenommen werden soll. Verschiedene Varianten sind dabei denkbar:

1. Erfüllung der Aufgabe im Rahmen einer Informationsfunktion über neu ausgeschriebene Förderprogramme, die Projekte der Verwaltung adressieren → Derzeitiges Aufgabenverständnis durch das Hanse-Office, wenn auch personell zuletzt nicht flächendeckend leistbar. Voraussetzungen: alle Stellen sind besetzt.
2. Erfüllung der Aufgabe in Form einer Förderlotsen-Funktion für die Verwaltung, bei der individuelle Beratung zur Identifizierung und Vorgehen bei bestimmten Förderprogrammen gewährleistet wird. Voraussetzung: zusätzliches Personal im Sinne eines Spezialisten für Förderprogramme.
3. Erfüllung der Aufgabe im Sinne einer operativen Unterstützung der Verwaltung bei der Durchführung der Ausschreibungsverfahren. Voraussetzung: zusätzliches Personal im Sinne eines Spezialisten für die Beantragung von Förderprogrammen.

**Empfehlung:** Aufgrund der derzeitigen Personalsituation halten wir Variante 1 für die tragfähigste. Diese Erwartungshaltung muss jedoch auch klar kommuniziert werden, sowohl in Brüssel als auch in Kiel.

# Aufgabenwahrnehmung und Aufgabenkatalog

Der im Rahmen des Projekts erstellte Aufgabenkatalog bildet das interne und externe Leistungsportfolio ab.



Auf Basis der analysierten Unterlagen sowie der Interviews wurde ein Aufgabenkatalog entwickelt. Dieser strukturiert Aufgaben, wie sie derzeit im Hanse-Office wahrgenommen werden, entlang einer einheitlichen und übersichtlichen Struktur. Der Aufgabenkatalog umfasst das gesetzlich festgelegte Aufgabenspektrum, strukturiert dieses aber neu, sodass es der tatsächlichen Arbeitsrealität aus Sicht des Hanse-Office entspricht. Gleichzeitig umfasst der Aufgabenkatalog weitere interne Aufgaben, die zur Wahrnehmung der Fachaufgaben notwendig sind. Zur Präzisierung der Aufgabenebene werden in einigen Fällen zusätzlich Tätigkeiten spezifiziert. Der Aufgabenkatalog ist in drei Aufgabekategorien unterteilt:

- Leitungsaufgaben;
- Allgemeine und übergreifende Aufgaben;
- Fachaufgaben.

Insgesamt umfasst der Aufgabenkatalog des Hanse-Office 16 Aufgaben. Unter der Voraussetzung einer Besetzung der Stellen des Hanse-Office können mit den zur Verfügung stehenden Kapazitäten alle Aufgaben erfüllt werden. Dieser Aufgabenkatalog kann als erster Ansatz für eine zukünftige Veränderung bestehender Aufgaben dienen und wird in Excel-Form mit dem Bericht übersandt.

# Aufgabenwahrnehmung und Aufgabenkatalog

Der erste Teil des Aufgabenkatalogs stellt die internen Aufgaben des Hanse-Office dar.



Die Leitungsaufgaben sowie die allgemeinen übergreifenden Aufgaben sind die internen Aufgaben des Hanse-Office. Sie sind die Grundlage dafür, dass die Fachaufgaben erfüllt werden können.

| Nr.   | Aufgabe  | Tätigkeiten  |
|---|--|--|
| <b>Leitungsaufgaben</b>                                     |  |  |
| 1   | Strategisch-konzeptionelle, organisatorische und fachliche Führungsaufgaben  | u.a. Leitung der Organisation<br>Erarbeiten neuer Strategien                                       |
| 2   | Personalführungsaufgaben   | Personalplanung<br>Geschäftsverteilungsplanung   |
| <b>Allgemeine übergreifende und unterstützende Aufgaben</b> |  |  |
| 3   | Teilnahme an internen Besprechungen (ohne direkten Bezug zu Fachaufgaben)  | Hanse-Office-Runde   |
| 4   | Allgemeine Assistenz- und Sekretariatsaufgaben   | Organisation der Ablage und Aktenführung<br>Allgemeine Büroarbeiten: Telefondienst, Überwachen des |
| 5   | Ausbildung von Referendaren, Nachwuchskräften und Praktikanten, aber auch Mitarbeitern der schleswig-holsteinischen Landkreise |  |
| 6   | Betreuung von Besuchergruppen in der Landesvertretung  |  |
| 7   | Pflege der Website   |  |

# Aufgabenwahrnehmung und Aufgabenkatalog

Die Einteilung der Fachaufgaben bündelt die gesetzlich festgelegten Aufgaben in einer an der Aufgabenwahrnehmung orientierten Struktur.



Die Fachaufgaben des Hanse-Office wurden in die drei großen Aufgabenblöcke „**Netzwerkarbeit und Standortwerbung**“, „**Informationsbeschaffung und Kommunikation**“ sowie „**Unterstützung bei der Beantragung von Fördermitteln**“ eingeteilt.

| Fachaufgaben   |   |  |
|--|---|--|
| <b>Netzwerkarbeit und Unterstützung der Standortwerbung für die Länder</b>           |   |  |
| 8  | Netzwerkaufbau und -pflege  | Teilnahme an Veranstaltungen, Arbeitstreffen wie Arbeitskreise der Länder zu den verschiedenen EU-Politiken, Leiterrunden, Debriefings der deutschen Ständigen Vertretung u. ä., repräsentative Aufgaben |
| 9  | Vermittlung von Kontakten zu Organen und Einrichtungen der Europäischen Union und anderen europäischen Institutionen  | Vermittlung hochrangiger Kontakte in die EU-Institutionen  |
| 10   | Konzeption, Planung und Durchführung von Veranstaltungen und Konferenzen  | Ausrichten von (Fach-)Veranstaltungen für verschiedene Akteure der Landesregierung und des Senats - Organisieren von Treffen zwischen EU-Vertretern und der politischen Ebene Schleswig-Holsteins und    |
| <b>Informationsbeschaffung und -kommunikation</b>                                    |   |  |
| 11   | Auswerten und Aufbereiten diverser Quellen im Hinblick auf die für Schleswig-Holstein und Hamburg wichtigen EU-Vorhaben in den unterschiedlichen Politikbereichen und Kommunikation an die entsprechenden Stellen in Kiel | Recherche und Zusammenstellung der Informationen<br>Beantwortung von Anfragen, Erstellung thematischer Dossiers sowie Vorfeldrecherche   |
| 12   | Herausgabe der HansEUMschau, eines aktuellen und informativen Newsletters   |  |
| 13   | Betreuung des Mitglieds der SH-Landesregierung im Ausschuss der Regionen (AdR)  |  |
| 14   | Vorklärung und Unterstützung von Initiativen aus den Ländern  | Beratung zu Initiativen aus den Ländern<br>Evaluierung der Erfolgsaussichten von Initiativen aus den Ländern   |
| <b>Unterstützung bei der Beantragung von Fördermitteln aus den Programmen der EU</b> |   |  |
| 15   | Recherchieren und Zusammenfassen von Aufrufen zur Antragseinreichung für EU-Fördermittel-Projekte mit Kommunikation an die Landesverwaltungen   |  |
| 16   | Beraten von Akteuren aus der Landesverwaltung bezüglich einzelner Förderprogramme   |  |

# Kommunikation und Austausch

Bevor konkrete Maßnahmen umgesetzt werden, muss auf strategischer Ebene die Frage nach dem konkreten Ziel der Informationsbereitstellung beantwortet werden.



Die derzeitige Informationsbereitstellung des Hanse-Office ist auf eine breite Abdeckung von Themen und Rezipienten in der Landesverwaltung in Kiel ausgelegt. Dies hat Vor- und Nachteile:

Vorteile:

- Ein großer Kreis von Rezipienten erhöht prinzipiell die Chancen, dass Informationen an die richtige Stelle gelangen;
- Durch die große Abdeckung von Themen können mögliche „tote Winkel“ der Berichterstattung vermieden werden;

Nachteile:

- Durch eine Vielzahl von Rezipienten können Informationen durch fehlende Zuständigkeit versanden;
- Eine in die Breite gehende Bearbeitung von Themen mit einer Vielzahl von Ansprechpartner/innen lässt, gegeben der Ressourcen die im Hanse-Office zur Verfügung stehen, nur eine gewisse Tiefe des Austausches zu;
- Eine Diversifizierung der Ansprache nach Zielgruppen (Position, Kapazitäten, Demografie) ist kaum möglich.

**Empfehlung:** Sofern das Ziel der Informationsbereitstellung durch das Hanse-Office ein effektiver Austausch im Sinne einer gezielten Interessenvertretung ist, ist eine Fokussierung auf weniger Themenbereiche und eine kleinere Zahl von Ansprechpartner/innen aus unserer Sicht zielführend. Die Qualität des Austausches sollte im Vordergrund stehen, nicht die quantitativ hohe Abdeckung möglichst vieler Themen und Ansprechpartner/innen.

# Kommunikation und Austausch

Um einen intensiveren Austausch zwischen Brüssel und Kiel zu forcieren, sollte in einem ersten Schritt das Nutzungsverhalten in Kiel analysiert werden.



Eine zentrale Herausforderung die sich aus der Situationsanalyse ergeben hat, ist die Unklarheit über die tatsächlichen Informationsbedarfe der Mitarbeiter/innen der Kieler Landesverwaltung. Dies konnte angesichts der Größe der Zielgruppe im Rahmen dieses Projektes nicht umfassend über alle Ministerien hinweg erhoben werden.

Der erste Schritt zur Verbesserung des qualitativen Austausches zwischen dem Hanse-Office und der Landesverwaltung in Kiel sollte deshalb die Erhebung des konkreten Nutzungsverhaltens sein. Die Nutzenden sind im Falle der regelmäßigen Kommunikation die Personen auf den verschiedenen E-Mail Verteilern des Hanse-Office.

Eine Analyse des Nutzungsverhaltens der Mitarbeiter/innen auf Seite der Kieler Landesverwaltung

- führt zu einer objektiven Bewertbarkeit des Informationsbedarfes der jeweiligen Themen in den Fachministerien;
- erfasst Informationen zur tatsächlichen Nutzerorientierung der Kommunikationsformate;
- ermöglicht eine noch stärkere Ausdifferenzierung der Zielgruppe etwa nach Funktion;

Auf Basis detaillierter Informationen zum Nutzungsverhalten können die Austausch-Wege des Hanse-Office mit der Landesverwaltung optimiert werden.

**Empfehlung:** Durchführung einer umfangreichen Nutzerbefragung innerhalb der Landesverwaltung Schleswig-Holsteins als Grundlage für eine Priorisierung von Themen und Ansprechpartner/innen.

# Kommunikation und Austausch

Die Analyse des Nutzerverhaltens kann in Form einer anonymen Online-Erhebung erfolgen, welche auf Basis der vom Hanse-Office genutzten Verteiler erfolgt.



- Mit Hilfe eines standardisierten Fragenkatalogs wird das Nutzungsverhalten abgefragt.
- Zielgruppe der Befragung sind die auf Verteilern aufgenommenen Mitarbeiter/innen der Landesverwaltung
- Für die technische Durchführung bieten sich verschiedene technische Lösungen an, bspw. Qualtrics.

## Nutzer-Befragung: Hanse-Office in Brüssel

Sehr geehrte Damen und Herren,

in der folgenden Umfrage werden Sie gebeten, Ihre persönlichen Erfahrungen mit dem Hanse-Office in Brüssel zu teilen.

Bitte bewerten Sie die folgenden Aussagen im Hinblick auf das Hanse-Office in Brüssel. Bitte geben Sie an, inwiefern die beschriebene Aussage zutrifft.

### 1. Wie häufig lesen Sie die E-Mails aus dem Hanse-Office?

| Nie                   | Monatlich             | Wöchentlich           | Täglich, sofern vorliegend |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|----------------------------|
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>      |

### 2. Wenn Sie die E-Mails lesen, wie viel Zeit verwenden Sie darauf?

| Weniger als 1 Minute  | Zwischen 1 und 5 Minuten | Zwischen 5 und 10 Minuten | Mehr als 10 Minuten   |
|-----------------------|--------------------------|---------------------------|-----------------------|
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/>    | <input type="radio"/>     | <input type="radio"/> |

### 3. Wie relevant sind die Informationen des Hanse-Offices für Ihre tägliche Arbeit?

| Nicht relevant          | Wenig relevant          | Eher relevant           | Sehr relevant           |
|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|
| <input type="radio"/> 1 | <input type="radio"/> 2 | <input type="radio"/> 3 | <input type="radio"/> 4 |

# Kommunikation und Austausch

Auf Basis der Erkenntnisse über das Nutzungsverhalten sollte die Auswahl von Themenbereichen und Ansprechpartner/innen erfolgen.

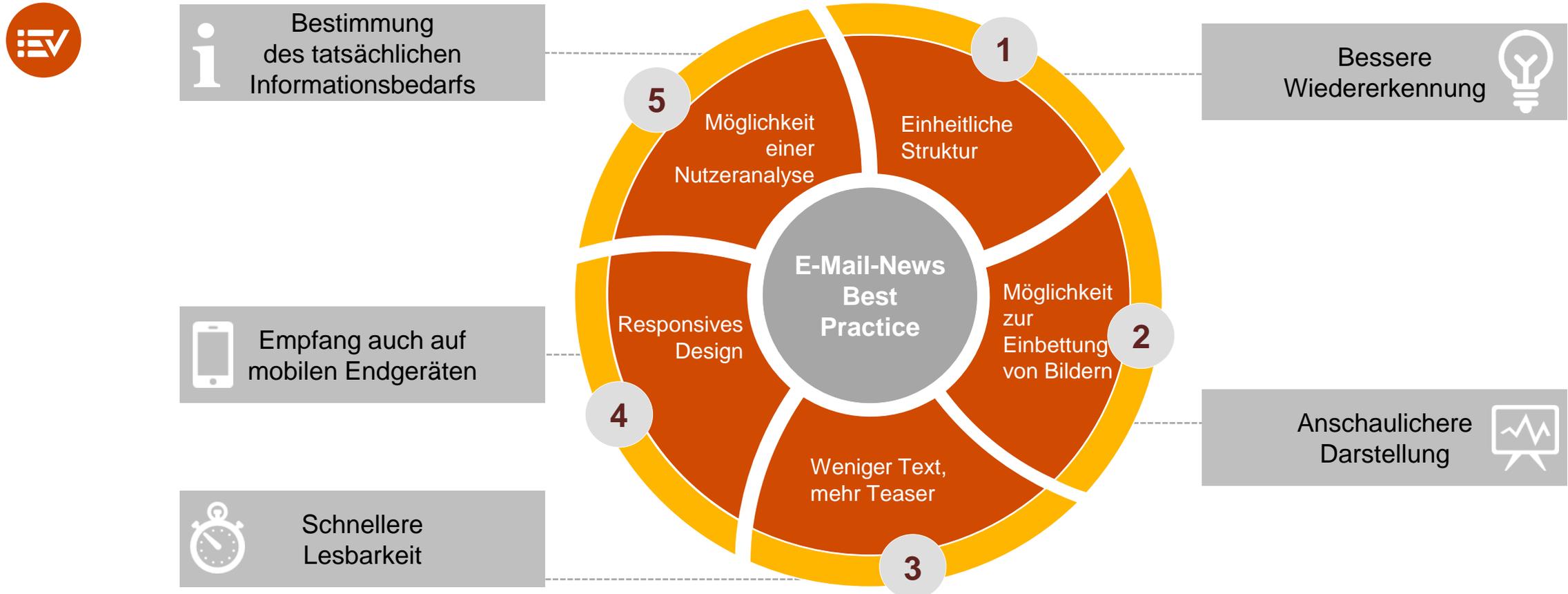


Die Analyse des Nutzungsverhaltens der Informationsbereitstellung durch das Hanse-Office lässt Anpassungen von Kommunikation und Austausch auf thematischer, personeller als auch methodischer Ebene zu:

- *Thematisch:* Sollte die Nutzung der Informationsleistungen des Hanse-Office durch bestimmte Stellen in der Praxis nicht in Anspruch genommen werden (z.B. weil Landesinteressen kaum betroffen sind), sollte das Hanse-Office die vorhandenen Kapazitäten auf tatsächlich nachgefragte Themen konzentrieren.
- *Personell:* In Bereichen innerhalb der Verwaltung, in denen die Informationen des Hanse-Office intensiver konsumiert und weiterverwendet werden, sollte der Austausch intensiviert werden. Hierfür sollten feste Ansprechpartner/innen in den zu bearbeitenden Themen identifiziert werden, mit denen ein regelmäßiger Austausch über die E-Mails hinaus institutionalisiert wird. Dies kann etwa in Form von regelmäßigen (Video-) telefonischen Jour-Fixen erfolgen. Ziel sollte sein, kontinuierlich Informationsbedarfe weiterzuentwickeln und in konkrete, nachzuhaltende Maßnahmen der Interessenvertretung zu überführen.
- *Methodisch:* Die Erhebung des Nutzungsverhaltens ermöglicht Rückschlüsse darüber, inwiefern die genutzten Formate (z.B. E-Mail, PDF-Anhänge, HansEUmschau) und Inhalte (z.B. Sitzungsprotokolle) den Bedürfnissen der Nutzer/innen entsprechen. Zu hinterfragen ist etwa, inwiefern die E-Mail-Newsletter tatsächlich zu einer aktiven Auseinandersetzung der Adressaten mit den Inhalten führt. Die uns gegenüber kommunizierte Weiterentwicklung der HansEUmschau im Sinne einer Integration auf der Hanse-Office Website geht hier bereits in die richtige Richtung.

# Kommunikation und Austausch

Die Informationsvermittlung via E-Mail kann durch strukturelle und redaktionelle Anpassungen sowie die Einführung neuer Design-Elemente verbessert werden.



# Kommunikation und Austausch

In der technischen Umsetzung können verschiedene, einfach zu bedienende Tools zum Einsatz kommen, beispielsweise ein HTML-Newsletter.



## Variante 1: HTML-Newsletter



Bessere Wiedererkennung



Darstellung mit Bildern



Darstellung auch auf mobilen Endgeräten



Mehr Teaser, weniger Text



Anonymisierte Nutzeranalyse



Bilder nicht in jedem Mail Client angezeigt



## Variante 2: PDF-Newsletter



Bessere Wiedererkennung



Darstellung mit Bildern



Identische Darstellung auf allen Endgeräten



Mehr Teaser, weniger Text



Keine Möglichkeit zur Nutzeranalyse



Möglichkeit zur Speicherung für alle Nutzer

# Personal und Personalgewinnung

Um zukünftig die Zahl der verwaltungsinternen Bewerbungen zu erhöhen, sollte das Personalmarketing für eine Tätigkeit im Hanse-Office ausgebaut werden.



Das Hanse-Office bietet Mitarbeiter/innen der Landesverwaltung eine internationale Einsatzmöglichkeit mit einer potentiell hohen Lernkurve in der europäischen Hauptstadt Brüssel. Im Falle der Beibehaltung des rollierenden Modells sollte zukünftig eine gezieltere Kommunikation der Vorzüge einer Tätigkeit im Hanse-Office forciert werden.

- Optimieren der internen Ausschreibungen: nach Sichtung der internen Ausschreibungsunterlagen sollten diese stärker auf die Chancen und Vorteile einer Tätigkeit im Hanse-Office eingehen. Derzeit wird stark auf das Hanse-Office als solches, Tätigkeiten und Anforderungen fokussiert. Hier gilt es stärker die Bewerber/innen in den Mittelpunkt zu stellen und Werbung mit Worten zu betreiben.
- Hospitationen: Eine weitere, bereits bestehende Möglichkeit das Interesse der Mitarbeiter/innen innerhalb der Landesverwaltung an einer Tätigkeit im Hanse-Office zu steigern, ist die verstärkte Förderung von Hospitationen, etwa von drei Monaten. Diese bieten einen niedrighschwelligen Zugang gerade auch für junge Verwaltungsmitarbeiter/innen, das Hanse-Office schon früh in ihrer Karriere einzulernen.
- Organisieren von Recruiting-Veranstaltungen: Ein weiteres Mittel um den Pool an interessierten Mitarbeiter/innen zu vergrößern ist die frühzeitige und direkte Ansprache von Nachwuchskräften innerhalb der Landesverwaltung. In Ministeriumsübergreifenden Recruiting-Veranstaltungen können die Vorzüge einer Tätigkeit im Hanse-Office einem breiteren Pool an Mitarbeiter/innen innerhalb der Verwaltung niedrighschwellig kommuniziert und erste Kontakte aufgebaut werden.

# Personal und Personalgewinnung

Die Beibehaltung des rollierenden Modells für das Hanse-Office ist nur sinnvoll, wenn zentrale erfolgskritische Rahmenbedingungen geschaffen werden.



Das derzeitig praktizierte Modell von befristeten Entsendungen aus der Landesverwaltung nach Brüssel ins Hanse-Office hat seine Berechtigung. Die im Ergebniskapitel genannten Vorteile seien hier nochmals verkürzt genannt:

- Thematische und institutionelle Verankerung der Mitarbeiter/innen;
- Aufbau von europapolitischer Expertise innerhalb der Landesverwaltung;

Darüber hinaus ist zu ergänzen, dass die Möglichkeit einer internationalen Tätigkeit per se für einige Mitarbeiter/innen der Landesverwaltung ein attraktives Einstellungskriterium sein kann.

Das Modell der Entsendungen funktioniert aber nur, wenn grundlegende Voraussetzungen dafür geschaffen werden:

- Entwicklung eines verbindlichen Personalentwicklungsmodells für die Landesverwaltung Schleswig-Holsteins, das eine europapolitische Tätigkeit, u.a. im Hanse-Office, explizit fördert und mit greifbaren Karriere-Pfaden verzahnt. Hierfür benötigt es auch ein politisches Bekenntnis zur Relevanz der europapolitischen Ambitionen. Dazu gehört, dass eine Entsendung nach Brüssel aktiv von den Abteilungen und Referaten unterstützt wird.
- Damit verknüpft sollte der Aufbau eines Personalpools im Sinne eines „Europapools“ für Mitarbeiter/innen der Landesverwaltung vorangetrieben werden. Auf diesen sollte das Hanse-Office zugreifen und so von europapolitisch motivierten und schnell verfügbaren Mitarbeiter/innen profitieren.

# Personal und Personalgewinnung

Um die Personalgewinnung zu erleichtern, könnten die Stellen zukünftig über den privaten Arbeitsmarkt besetzt werden, was jedoch auch Probleme mit sich bringt.



Aufgrund der genannten Probleme in der Personalgewinnung wurde auch das Modell der Rekrutierung von externem Personal für eine Tätigkeit beim Hanse-Office diskutiert. Dieses Modell hat zunächst einige – naheliegende – Vorteile:

- Größerer Bewerberpool: Wird das Personal auch über den privaten Arbeitsmarkt in Brüssel und Deutschland rekrutiert, ist die Menge an möglichen Bewerbungen ungleich größer als wenn lediglich innerhalb der schleswig-holsteinischen Verwaltung ausgeschrieben wird.
- Erfahrung in Brüssel: Werden Mitarbeiter/innen mit Berufserfahrung aus Brüssel rekrutiert, bringen diese gegebenenfalls ihr bereits aufgebautes Netzwerk mit ins Hanse-Office, welches sie für ihre Arbeit nutzen können.

Die Gewinnung von Personal für das Hanse-Office auf dem privaten Arbeitsmarkt hat jedoch auch Nachteile:

- Fehlende Verwurzelung in der Kieler Landesverwaltung: Wird Personal auf dem externen Arbeitsmarkt rekrutiert, fehlen zu Beginn der Tätigkeit zwangsläufig die direkten Drähte nach Kiel.
- Problem der zweijährigen Befristung: Die Stellen im Hanse-Office sind auf zwei Jahre befristet. Dies führt zu dem, dass die Stelle für externe Bewerber weniger attraktiv ist. Zum anderen müsste für eine anschließende Weiterbeschäftigung in der Kieler Landesverwaltung eine eigene Stelle geschaffen werden, was in der Praxis unwahrscheinlich ist. Dadurch geht das aufgebaute Wissen nach zwei Jahren zwangsläufig verloren. Durch Entfristungen könnte dem entgegengewirkt werden, wodurch die Stellen aber dauerhaft „blockiert“ sind.

# Personal und Personalgewinnung

Auch denkbar ist eine Mischform aus entsendetem Personal aus der Kieler Landesverwaltung in Kombination mit Stammkräften vor Ort.



Neben einer kompletten Besetzung des Hanse-Office mit externen Bewerber/innen ist auch eine Mischvariante mit entsendeten Mitarbeiter/innen aus der Landesverwaltung und unbefristet beschäftigten Stammkräften vor Ort als zukünftiges Personalmodell denkbar. Bei drei Referentenstellen des Landes Schleswig-Holstein im Hanse-Office sollte das Verhältnis aus unserer Sicht dabei „zwei Entsendungen, eine Stammkraft“ betragen.

Die Einstellung einer extern rekrutierten Stammkraft kann dabei auf zwei Wegen erfolgen:

1. Befristete Einstellung mit möglicher anschließender Entfristung im Hanse-Office: um die Flexibilität in Bezug auf die Qualifikation und Passung eines extern rekrutierten Mitarbeitenden zu wahren, kann die Stelle zunächst als befristet ausgeschrieben werden. Ist die Zusammenarbeit erfolgreich, kann eine Entfristung erfolgen. Diese Variante hat den bereits beschriebenen Makel, dass eine zunächst befristete Stelle die Attraktivität der Stelle, gerade für Berufserfahrene, stark beeinträchtigen kann.
2. Unmittelbar unbefristete Einstellung: eine Ausschreibung der Stelle auf dem privaten Arbeitsmarkt als unbefristet erhöht die Attraktivität für Bewerber, aber auch die Gefahr einer längerfristig durchschlagenden Fehlentscheidung.

Eine Herausforderung in beiden Mischvarianten bleibt die Klärung, ob der thematische Zuschnitt künftig so bleiben sollte oder die Stammkraft eine stärkere Querschnittsfunktion einnehmen sollte.

# Personal und Personalgewinnung

Verschiedene Personalgewinnungsmodelle sind für das Hanse-Office denkbar, deren Vor- und Nachteile stark an übergeordneten Rahmenbedingungen hängen.



## Modell 1: Rollierende Besetzung

Referentinnen und Referenten von den Ländern werden befristet für zunächst 36 Monate nach Brüssel entsandt

### Vorteile

- Thematische & institutionelle Personalverankerung
- Aufbau von EU-Expertise in der Landesverwaltung
- Internationalität als Faktor in Personalgewinnung

### Nachteile

- Fluktuation der Mitarbeiter/innen
- Je nach Expertise notwendige Einarbeitungszeiten

### Voraussetzungen

- Entwicklung eines verbindlichen Personalentwicklungsmodells für die Landesverwaltung Schleswig-Holsteins, das eine europapolitische Tätigkeit, u.a. im Hanse-Office, explizit fördert und mit greifbaren Karriere-Pfaden verzahnt
- Aufbau eines Personalpools im Sinne eines „Europapools“ für Mitarbeiter/innen der Landesverwaltung, wie ihn andere Bundesländer etabliert haben
- Ausbau des landesinternen Personalmarketings für das Hanse-Office

## Modell 2a: Rollierend & extern befristet

2 Mitarbeiter/innen aus Kiel, eine externe Rekrutierung

### Vorteile

- Wie bei Modell 1, aber Vorteile nur noch für 2 Stellen
- Höhere Flexibilität durch größeren Pool
- Ggf. mit Netzwerk vor Ort

### Nachteile

- Wie bei Modell 1
- Befristung: Malus bei Rekrutierung & Wissensverlust

### Voraussetzungen

- Thematische Zuschnitte klären

## Modell 2b: Rollierend & extern unbefristet

2 Mitarbeiter/innen aus Kiel, eine externe Rekrutierung

### Vorteile

- Wie bei Modell 1, jedoch 1 rollierende Stelle weniger
- Langfristige Expertise als Ansprechpartner/in
- Ggf. Externe mit vorhandenem Netzwerk vor Ort

### Nachteile

- Mitarbeiter-Fluktuation, aber weniger dank Stammkraft

### Voraussetzungen

- Entfristung & Themenzuschnitte klären (auch mit HH)

## Modell 3a: Vollständig extern befristet

Mitarbeiter/innen werden befristet extern rekrutiert

### Vorteile

- Höhere Flexibilität durch größeren Pool
- Ggf. mit Netzwerk vor Ort

### Nachteile

- Rekrutierung schwierig aufgrund Malus „Befristung“
- Sämtliche Vorteile des Modell 1 werden nicht realisiert

### Voraussetzungen

- Thematische Zuschnitte klären

## Modell 3b: Vollständig extern unbefristet

Mitarbeiter/innen werden unbefristet extern rekrutiert

### Vorteile

- Höhere Flexibilität durch größeren Pool
- Ggf. mit Netzwerk vor Ort

### Nachteile

- Sämtliche Vorteile des Modell 1 werden nicht realisiert
- Alle Stellen dauerhaft „blockiert“

### Voraussetzungen

- Entfristung & Themenzuschnitte klären (auch mit HH)

# Personal und Personalgewinnung

An der Entsendung von Mitarbeiter/innen der Landesverwaltung ins Hanse-Office sollte festgehalten werden, aber die Rahmenbedingungen müssen stimmen.



**Empfehlung:** Unter Abwägung aller Vor- und Nachteile der verschiedenen Personalgewinnungs-Strategien empfehlen wir am Modell der befristeten Entsendungen (rollierend, Modell 1) festzuhalten.

Ausschlaggebend ist die Nachhaltigkeit dieses Modells: der langfristige Aufbau von europapolitischer Expertise innerhalb der schleswig-holsteinischen Landesverwaltung ist aus unserer Sicht sinnvoll. Gerade vor dem Hintergrund des Fachkräftemangels in der öffentlichen Verwaltung werden gut ausgebildete, in europapolitischen Fragen geschulte Mitarbeiter/innen zunehmend zu einem wichtiger Erfolgsfaktor bei der Durchsetzung von Landesinteressen. Das rollierende System ist potentiell damit ein mächtiger Hebel des Expertisen-Aufbaus.

Festzustellen ist jedoch auch, dass die Empfehlung für das Modell 1 explizit nur unter der Voraussetzung der Umsetzung der weiteren in diesem Gutachten empfohlenen Personalmaßnahmen gilt. Insbesondere die Entwicklung und Implementierung eines verbindlichen Personalentwicklungsmodells, das einen europäischen Auslandseinsatz der Mitarbeiter/innen der Landesverwaltung fördert, ist hierfür essentiell. Auch müssen die Ressorts in die Verantwortung genommen werden, Entsendungen zu fördern. Nach Einschätzung des Hanse-Office könnten Spiegelreferenten in diesem Zusammenhang ein sinnvolles Instrument sein. Werden Modell 1 sowie die weiteren Empfehlungen in diesem Gutachten nicht umgesetzt, ist alternativ die Einführung des Modells 2b zu empfehlen. Durch die Einstellung einer externen, unbefristeten Stammkraft können die Personalengpässe, die durch die derzeitigen Rahmenbedingungen des rollierenden Modells bedingt werden, zumindest abgefedert werden, ohne Entsendungen ganz aufzugeben.

# Organisation

Die Kooperation beider Länder ist in der aktuellen Situation sinnvoll.



Wie im Analyse-Teil ausgeführt bietet die Kooperation der beiden Länder Vor- und Nachteile. Sofern alle Stellen des Hanse-Office besetzt sind, ist die Funktionsfähigkeit des Hanse-Office gewährleistet. Wichtig ist es, diesen Zustand zukünftig auch bei Vollbesetzung des Hanse-Office und unter der Annahme der Umsetzung weiterer Empfehlungen dieses Gutachtens zu überprüfen.

**Empfehlung:** Die Kooperation beider Länder im Hanse-Office hat sich in der Vergangenheit bewährt. Natürlich würde eine mit entsprechenden Ressourcen ausgestattete alleinige Vertretung des Landes Schleswig-Holstein neue Gestaltungsmöglichkeiten eröffnen. In Abwägung der Vor- und Nachteile und in Anbetracht der angespannten Personalsituation ist ein eigenes Schleswig-Holsteiner Hanse-Office jedoch unrealistisch und nicht empfehlenswert.

# Zielsystem

Die operativen Ziele sollten stärker miteinander verzahnt und zwischen Brüssel und Kiel kontinuierlich bearbeitet werden, um die Potentiale des Hanse-Office zu heben.



Das Hanse-Office ist ein „Brückenkopf“ Schleswig-Holsteins in die europäische Hauptstadt . Allerdings gilt es im Sinne einer nachhaltigen und ergebnisorientierten Interessenvertretung die operativen Ziele / Aufgaben des Hanse-Office zukünftig stärker zu verzahnen. Diese sollte in drei Dimensionen geschehen:

- Ineinandergreifen der operativen Ziele unter der Prämisse einer klaren Ergebnisorientierung: Damit das strategische Ziel einer Interessenvertretung erfolgreich sein kann, müssen die Tätigkeiten stärker prozessual ausgerichtet werden. Von Brüssel vermittelte Informationen müssen aufgegriffen und in konkrete Maßnahmen, von thematisch bezogenen Kontaktabendungen bis hin zu flankierenden Veranstaltungen, überführt werden. Hierfür sind das Hanse-Office als auch die Kieler Landesverwaltung gemeinsam in die Verantwortung zu nehmen.
- Stärkere Institutionalisierung des Zusammenwirkens des Hanse-Office und der Kieler Landesverwaltung: das Ineinandergreifen der operativen Ziele kann nur gelingen, wenn sowohl Brüssel als auch Kiel gemeinsam in der Verantwortung stehen, integrierte Projekte der Interessenvertretung voranzutreiben. Dafür ist ein stärkerer Austausch von beiden Seiten mit einem klaren Abstecken von Verantwortlichkeiten für einzelne Prozessschritte zwingend erforderlich, ebenso wie das Nachhalten der Ergebnisse.
- Aufnahme der Personalentwicklung als operatives Ziel des Hanse-Office: Sofern am Entsendungsmodell festgehalten werden sollte, ist dessen Bedeutung im Sinne eines langfristigen Aufbaus europapolitischer Expertise auf operativer Zielebene explizit zu verankern.

# Zielsystem

Ein verzahnter Interessenvertretungsprozess unter Einbeziehung der operativen Ziele führt zukünftig durch klare Verantwortungen zu konkreten Ergebnissen.



- Themen und individuelle Ansprechpartner/innen sind auf Basis der Nutzerbefragung festgelegt.
- Das Hanse-Office (H-O) informiert gezielt einzelne Ansprechpartner/innen zu politischen Entwicklungen.
- Relevante Projektansätze werden durch vertieften Austausch (z.B. wöchentlicher Video-Jour-Fixe) identifiziert & Verantwortungen in Kiel verankert.

- Durchführung der Maßnahmen (z.B.):
- Schreiben eines Positionspapiers (Kiel)
  - Einbringen Positionspapier (H-O)
  - Organisation von Gesprächen (H-O)
  - Teilnahme an Gesprächen (Kiel)
  - Veranstalten von Themenevents (H-O)
  - Interne Ergebnisevaluation (Kiel + H-O)

## Identifizieren von Ansätzen

## Planung des Vorgehens

## Umsetzung des Vorhabens

- Austausch zwischen Kiel und H-O über notwendige Maßnahmen und Schritte und Festlegung eines Zeitplans.
- Bereitstellung weiterer Informationen durch H-O (z.B. themabezogene Stakeholderanalyse).
- Festlegung von Verantwortlichkeiten für Bearbeitung.
- Nachhalten der Planungsfortschritte durch H-O.

# Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!



**Yves Michel**  
**Senior Manager**  
Gesamtverantwortlicher



**Nora Stetzler**  
**Managerin**  
Projektleiterin



**Kim Bastian Warmbrunn**  
**Senior Consultant**  
Projektmitarbeiter

[pwc.de](https://www.pwc.de)

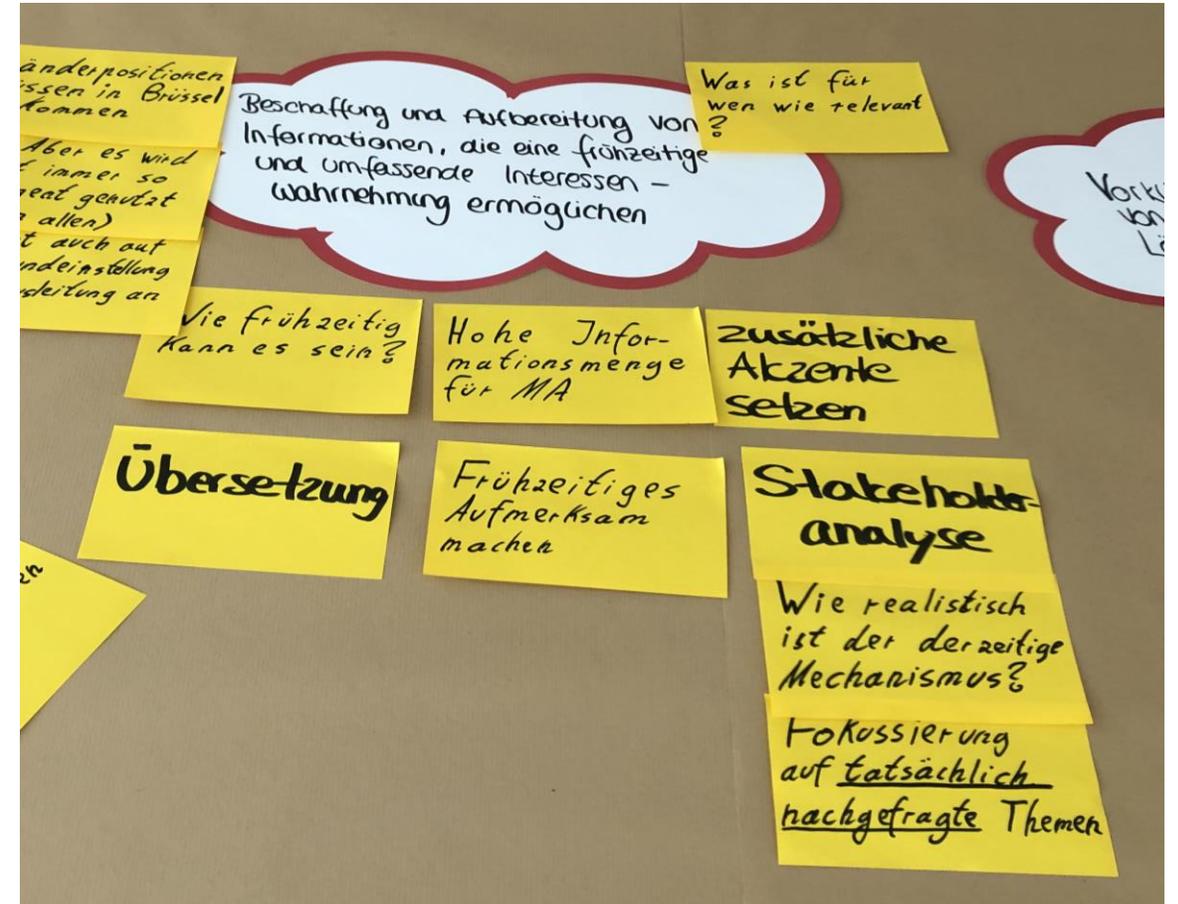
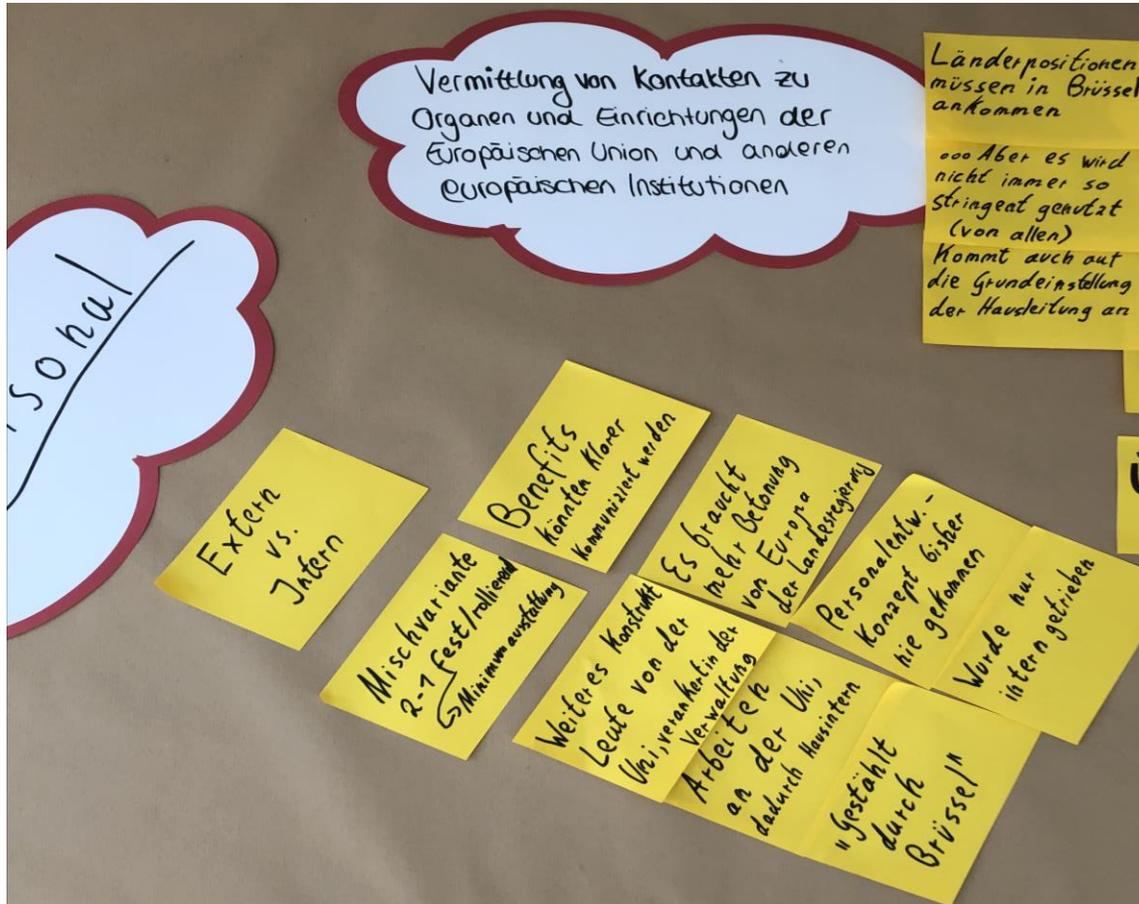
© 2019 PricewaterhouseCoopers GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft.

Alle Rechte vorbehalten. "PwC" bezeichnet in diesem Dokument die PricewaterhouseCoopers GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, die eine Mitgliedsgesellschaft der PricewaterhouseCoopers International Limited (PwCIL) ist. Jede der Mitgliedsgesellschaften der PwCIL ist eine rechtlich selbstständige Gesellschaft.

6

Anhang

# Anhang: Dokumentation des Zielsystem-Workshops (1/2)



# Anhang: Dokumentation des Zielsystem-Workshops (2/2)

