Übernahmemanagement
in der Staatsverwaltung des Freistaates Sachsen

B a c h e l o r a r b e i t

an der Hochschule für öffentliche Verwaltung und Rechtspflege (FH),
Fortbildungszentrum des Freistaates Sachsen
zum Erwerb des Hochschulgrades
Bachelor of Laws (LL.B.)

Vorgelegt von
Jenny Wude
aus Plessa

Meißen, 25.03.2019

Sperrvermerk

Anlässlich der Thematik der Bachelorarbeit wurden Interviews mit Akteuren des Übernahmeverfahrens geführt. Außerdem wurde die Verfasserin der Bachelorarbeit in die Arbeitsgruppe Übernahmemanagement aufgenommen, in welcher in den Sitzungen teilweise interne Informationen verwendet wurden.

Die erstellten Transkripte der Interviews und die Materialien der Arbeitsgruppe sind nur den Gutachtern der Bachelorarbeit und dem Prüfungsgremium der Hochschule Meißen (FH) zur Verfügung zu stellen, weil darin zum Teil sensible strukturbezogene und organisatorische Daten enthalten sind sowie persönliche Meinungen, die bestimmten Personen zuordenbar sind. Diese Anhänge sind in einem gesonderten Anhangsband aufgeführt.

Inhaltsverzeichnis

Sperrvermerk ... 2
Inhaltsverzeichnis ... 3
Abbildungsverzeichnis ... 4
Tabellenverzeichnis ... 4
Abkürzungsverzeichnis ... 5
Vorwort ... 6
1 Impulse und Grundlagen ... 7
1.1 Ansätze des Geschäftsprozessmanagements ... 11
2 Zielsetzung des Übernahmemanagements ... 15
2.1 Ziele des Übernahmemanagements ... 15
2.2 Konzepte des Übernahmemanagements ... 17
3 Darstellung des Ist-Zustandes ... 20
3.1 Grundablauf ... 20
3.2 Rollen der einzelnen Akteure ... 26
3.2.1 Anwärter ... 26
3.2.2 Einstellungsbehörde ... 28
3.2.3 Ausbildungseinrichtung ... 30
3.2.4 Aufsichtsbehörde ... 31
3.2.5 Übernahmebehörde ... 32
3.3 Behördenübergreifende Prozesse ... 34
3.4 Analyse des Ist-Zustandes ... 36
4 Optimierung des Übernahmeverfahrens ... 38
4.1 Ansätze und Werkzeuge zur Optimierung ... 38
4.2 Empfehlungen zur Optimierung ... 41
5 Fazit ... 44
5.1 Reflektion ... 44
5.2 Ausblick ... 46
Kernsätze ... 48
Anhangsverzeichnis ... 49
Literaturverzeichnis ... 63
Rechtsquellenverzeichnis ... 64
Eidesstattliche Versicherung ... 65

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1.1-1: Steuerungskreislauf für Geschäftsprozesse 12

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1.1-1: Sichten auf Geschäftsprozesse 14
Tabelle 2.1-1: Weitere Möglichkeiten von Kennzahlen 16
Tabelle 3.1-1: Vermittlung von Absolventen in die Staatsverwaltung 24
Tabelle 4.1-1: Möglichkeiten für die Verbesserung von Prozessen 40

Abkürzungsverzeichnis

Abkürzung	Erläuterung
AG	Arbeitsgruppe
AV	Allgemeine Verwaltung
BPMN	Business Process Model and Notation
HSF	Hochschule für öffentliche Verwaltung und Rechtspflege (FH), Fortbildungszentrum des Freistaates Sachsen in Meißen
LDS	Landesdirektion Sachsen
SMI	Sächsisches Staatsministerium des Innern
SO-BaAV	Studienordnung für den Bachelorstudiengang Allgemeine Verwaltung

Vorwort

Sehr geehrte Leser[1],

mit dieser Arbeit möchte ich einen persönlichen Beitrag leisten für ein Übernahmemanagement, welches an die zukünftigen Jahre angepasst ist und ständig weiter entwickelt werden kann.

Als Mitwirkende in den Workshops der Arbeitsgruppe „Übernahmemanagement“ mit Teilnehmern aus der Hochschule Meißen und der Landesdirektion Sachsen sowie dem Staatsministerium des Innern als federführender Akteur bekam ich einen Einblick in das weite Spektrum, welches mit dem Übernahmeverfahren einhergeht. Dort lernte ich die Größe dieses Prozesses kennen, da das Verfahren zur Übernahme von Meißner Studenten nicht erst wenige Wochen vor Ende des Studiums startet, sondern ein langwieriger Prozess ist, welcher bereits ein Jahr vor dem Studium mit der Bedarfsabfrage beginnt.

Des Weiteren führte ich im Rahmen der Bachelorarbeit mehrere Interviews mit den involvierten Akteuren dieses Prozesses, wodurch ich weitere Einblicke bekam und die umfassenden Strukturen kennenlernte. Die Akteure hatten unterschiedliche Ideen für die Zukunft, aber es herrschte Einigkeit darüber, dass jeder Anwärter nach erfolgreichem Abschluss seines Studiums einen Job in der Staatsverwaltung des Freistaates bekommen sollte, wenn Bedarf vorhanden ist. Als Anwärterin selbst ist einem der Umfang vieler Teilprozesse gar nicht bewusst. Für die Bearbeitung der Bachelorarbeit half mir aber auch diese Sichtweise, da ich selbst Beispielakteur des Gesamtprozesses bin.

Die gewonnenen Erkenntnisse sind überwiegend subjektiver Natur und auf einen speziellen Prozess in der Staatsverwaltung des Freistaates Sachsen ausgerichtet. Des Weiteren ist keine ähnliche Verfahrensweise bzw. kein Management von Übernahmen aus anderen Behörden oder der Privatwirtschaft bekannt, auf die ich mich stützen konnte.

Diese Bachelorarbeit stellt insoweit eine besondere Herausforderung dar, weil viel „Neuland betreten“ wird. Es erfüllt mich mit stolz, dass ich das Übernahmemanagement auf dem Weg der Entwicklung begleiten darf und als Anwärter durch die Arbeit „hinter die Kulissen“ des Prozesses mit seinen vielen Teilprozessen schauen darf.

[1] Aus Gründen der leichteren Lesbarkeit wird in der gesamten Bachelorarbeit auf die Nennung der Geschlechter verzichtet. Als geschlechtsneutrale Formulierung wird die männliche Bezeichnung verwendet, gemeint sind jegliche Geschlechter (weiblich/männlich/divers).

1 Impulse und Grundlagen

Die Staatsverwaltung des Freistaates Sachsen braucht dringend „Nachwuchs“. Mit der ausgerufenen Ausbildungsoffensive will die Staatsverwaltung sich in Zukunft verjüngen. Das erfordert allerdings nicht nur eine geordnete Ausbildungsstrategie, sondern auch ein klares Vorgehen beim Übergang von der Ausbildung in das Berufsleben als künftiger Staatsbediensteter.

Damit das gelingt, wurde das Referat 13 Aus- und Fortbildung, Dienstrecht des SMI mit der „Einführung eines institutionalisierten Übernahmemanagements beauftragt. Dieses soll insbesondere Verwendungswünsche der Anwärter mit Einsatzbedürfnissen der Ressorts koordinieren und die Personalbindung an den Freistaat Sachsen erhöhen. Dabei handelt es sich um eine ressortweite Aufgabe, welche für die Staatsverwaltung insgesamt wahrgenommen wird.“[2]

Übernahmemanagement ist ein Begriff, der in der Verwaltung bisher keine großartige Erwähnung findet. Die Einrichtung des Übernahmemanagements wurde dem Staatsministerium des Innern, Referat 13, per Kabinettsbeschluss in Auftrag gegeben. Referat 13 gab in der ersten Sitzung der Arbeitsgruppe Übernahmemanagement das Ziel aus, dass ein behördenübergreifendes Gesamtverfahren mit Bestand in die Zukunft etabliert werden muss.[3] In Anlehnung an die Einführung eines solchen Managements entstand das Thema der Bachelorarbeit, welche mit dem Schwerpunkt Prozessbetrachtung eine Unterstützung für die erfolgreiche Bewältigung des Auftrages darstellen soll.

Eine Übernahme liegt vor, wenn ein Student nach erfolgreichem Abschluss seines Studiums an der Hochschule Meißen (FH) in die Staatsverwaltung des Freistaates Sachsen auf eine ihm entsprechende Stelle übernommen wird. Für die Zwecke dieser Arbeit wird unter dem Begriff „Übernahmemanagement“ verstanden, dass der Prozess der Übernahme von der Planung des ersten Studienjahres über die Einstellung bis zum Abschluss mit dem akademischen Grad „Bachelor of Laws“ begleitet wird, mit Hinblick auf die Übernahme des Absolventen in eine Staatsbehörde. Da mehrere Akteure auf diesen Prozess Einfluss haben, braucht es ein Management, welches alle Interessen der Beteiligten berücksichtigt und die Gesamtheit dieses Verfahrens würdigt.

Die Staatsverwaltung ist die Gesamtheit aller Staatsbehörden des Freistaates Sachsen. Es erfolgt eine Gliederung nach § 2 Sächsisches Verwaltungsorganisationsgesetz

[2] Anhang 5: Protokoll der ersten Sitzung Arbeitsgruppe Übernahmemanagement, Anlage 1, PowerPoint–Präsentation AG Übernahmemanagement, Folie 4
[3] Vgl. ebenda, Folie 4

in die obersten Staatsbehörden sowie die allgemeine und die besonderen Staatsbehörden. Die allgemeine und die besonderen Staatsbehörden sind den jeweiligen obersten Staatsbehörden nachgeordnet.

Bei der Betrachtung des Übernahmeverfahrens in die Staatsverwaltung erfolgt eine Abgrenzung des Untersuchungsfeldes. Es liegt ein ausschließliches Augenmerk auf den staatlichen Absolventen des Studiums der Hochschule Meißen (FH) in der Fachrichtung Allgemeine Verwaltung, die nach ihrem Abschluss in die Staatsbehörden des Freistaates Sachsen übernommen werden sollen. Andere Studiengänge an der HSF oder andere Ausbildungseinrichtungen werden nicht weiter betrachtet.

Der Studiengang Allgemeine Verwaltung stellt den Vorbereitungsdienst für die erste Einstiegsebene der Laufbahn der Laufbahngruppe 2 der Fachrichtung AV mit dem fachlichen Schwerpunkt allgemeiner Verwaltungsdienst gemäß §§ 1 bis 3 SächsAVwDSozwDAPO, §§ 4 Nummer 2 Buchstabe a) und 6 der Sächsischen Laufbahnverordnung, § 15 Absatz 4 Sächsisches Beamtengesetz dar. Die staatlichen Studenten werden von der LDS zentral eingestellt, welche als einzige Einstellungsbehörde für den gesamten Freistaat Sachsen fungiert. Dies ergibt sich aus dem § 6 Absatz 1 Nummer 1 Buchstabe a) SächsAVwDSozwDAPO. Diese Studenten tragen ab dem ersten Tag des Studiums die Amtsbezeichnung „Inspektoranwärter“ nach § 7 Absatz 1 SächsAVwDSozwDAPO i. V. m. § 8 Satz 1, 1. Halbsatz Sächsische Laubahnverordnung und dem Zusatz „Regierung-“ für den Dienstherrn Freistaat Sachsen. Sie werden in ein öffentlich-rechtliches Ausbildungsverhältnis berufen.

Die Dauer und Gliederung des Studiums richtet sich nach dem § 8 SächsAVwDSozwDAPO, wobei Absatz 1 die Unterteilung in Theorie- und Praxissemester erwähnt. Der Grundablauf des Studiums wird vor allem durch die SächsAVwDSozwDAPO und die SO-BaAV bestimmt. Hier sind die wichtigsten Regularien festgesetzt und anhand dieser Normen wurde auch das bisherige Verfahren für die Übernahme von Absolventen erstellt, welches sich bewährt hat. Mit dem Beginn der Ausbildungsoffensive steht das Übernahmeverfahren, welches in dem Studiengang AV bisher betrieben wurde, für die staatlichen Anwärter mit der Einstellungsbehörde LDS auf dem Prüfstand.

Die Ausbildungsoffensive für den Freistaat Sachsen wurde im Februar 2018 vom Kabinett verabschiedet. Es wird eine Vielzahl von Absolventen geben, die dringend in der Staatsverwaltung aufgrund hoher altersbedingter Abgänge aus dem Dienst des Freistaates gebraucht werden. Bis zum Jahre 2030 bedeutet dies ein Ausscheiden von über 50 % aller Beschäftigten. Das sind in Zahlen ca. 44.200 Altersabgänge im Zeitraum 2016 bis 2030, welches durchschnittlich ein Ausscheiden von rund 2.900 Beschäftigten pro Jahr bedeutet. Es wurden Ausbildungsbedarfe von den Ressorts

gemeldet, die auch insbesondere den Bereich allgemeine Verwaltung betreffen. Dieser Studiengang wird auch von der Hochschule Meißen (FH) als eine staatliche Ausbildungseinrichtung angeboten. Jährlich entfallen ab 2019 auf den Fachbereich AV 42 von den insgesamt 550 Anwärtern/Auszubildenden, die direkt beim Freistaat ausgebildet werden sollen. Dies entspricht einer Gesamtsteigerung auf 250 % im Vergleich zur bisherigen Ausbildungskapazität. Der weitere Bedarf in den über 40 unterschiedlichen Ausbildungsberufen wird über den Arbeitsmarkt, andere Hochschulen oder aus anderen Bundesländern gedeckt.[4]

Diese Vielzahl an Übernahmen die nötig sind, um den Generationswechsel durch das große Ausscheiden leisten zu können, machen einen Handlungsbedarf notwendig, der in einem klar strukturierten System ablaufen muss. Ein geordneter Prozess Übernahme ist unabdingbar, da die Bedarfe unmittelbar beim Freistaat gedeckt werden müssen. Das bisherige Verfahren war nicht auf die komplette Übernahme aller staatlichen Absolventen konzipiert, sondern an einen geringeren Teil, die direkt in der Staatsverwaltung ihren Job antraten. Die restlichen staatlichen Absolventen fanden zumeist eine Beschäftigung in anderen Einrichtungen des öffentlichen Dienstes oder der Privatwirtschaft.

Die Zunahme des Einstellungsumfanges in der LDS betrifft neben den 42 Anwärtern für die Laufbahngruppe 2.1, auch die Einstellung von 46 Auszubildenden für die Laufbahngruppe 1.2 (ehemals mittlerer Dienst)[5]. Durch die Anpassung des Einstellungsumfanges ab 2019 erhöht sich der Umfang von 90 Anwärtern im Jahr 2018 auf insgesamt 218 Anwärter aus beiden Laufbahngruppen ab dem Jahr 2021. Das bedeutet auch: Es müssen ab 2021 jedes Jahr knapp 400 Praktika von der LDS als Einstellungsbehörde organisiert werden (im Gegensatz zu 150 Praktika im Jahr 2018).[6]

Um den notwendigen Handlungsbedarf in der Allgemeinen Verwaltung stemmen zu können und ein Übernahmemanagement zu erarbeiten, wurde eine Arbeitsgruppe gebildet, die sich der Thematik annimmt. Bisher fand je eine Sitzung im Dezember 2018 und im Januar des Jahres 2019 statt, ein nächstes Treffen ist für den April 2019 anberaumt. Der Teilnehmerkreis beschränkt sich auf die drei Akteure Einstellungsbehörde LDS, die HSF als Ausbildungseinrichtung und das SMI als Aufsichtsbehörde. Die Erstellerin der Bachelorarbeit wurde als Mitwirkende in die AG Übernahmemanagement aufgenommen und durfte ihre bisherigen Kenntnisse mitteilen sowie Erfahrungen und erste Ansätze der einzelnen Akteure kennenlernen.

---

[4] Vgl. Sächsische Staatskanzlei, Handreichung zur Medieninformation: Kabinett verabschiedet Ausbildungsoffensive für den Freistaat Sachsen, 2018, S. 1-4

[5] Die Laufbahnausbildung der Laufbahnebene 1.2, durchgeführt am Ausbildungszentrum Bobritzsch, wird in der Bachelorarbeit nicht näher betrachtet.

[6] Vgl. Anhang 5: Protokoll der ersten Sitzung Arbeitsgruppe Übernahmemanagement, Anlage 1, PowerPoint–Präsentation AG Übernahmemanagement, Folien 6-8

Gleichzeitig besteht seitens der Sächsischen Staatsregierung ein gesetzlicher Auftrag zur Optimierung von Prozessen innerhalb der Verwaltung, um in einer vermehrt vernetzten Welt mithalten zu können. Bei wesentlichen Änderungen von Verwaltungsabläufen oder zukünftig angedachter elektronischer Verfahrensweise soll laut dem Gesetzesentwurf zur Novellierung des Sächsischen E-Government-Gesetzes vor dem Einsatz von IT-Systemen eine Dokumentation, Analyse und Optimierung der Prozesse erfolgen.[7] Diesen vorgegeben Rahmen zu erfüllen, steht auch dem Prozess Übernahme bevor – mithilfe der Bachelorarbeit soll ein weiterer Schritt in diese Richtung getan werden.

Eine Orientierung für das Vorgehen zum Übernahmemanagement gibt das Modell zur Einführung von operativem Prozessmanagement[8]. Die Vorphase ist dabei schon abgeschlossen durch die Initialisierung der Problematik in der Arbeitsgruppe Übernahmemanagement unter Federführung des Staatsministeriums des Innern und der Beauftragung dieser Bachelorarbeit.

Zu den Informationen für die praktische Thematik eines Übernahmemanagements kam die Verfasserin der Bachelorarbeit durch ihre Teilnahme an den Workshops der Arbeitsgruppe Übernahmemanagement, ihre eigenen Erfahrungen als Anwärterin und die Durchführung von Interviews mit den einzelnen Akteuren des Verfahrens. Anhand der strukturierten Interviews konnten die Ziele, Kennzahlen und Teilprozesse jedes Akteurs erkannt sowie eine Verbindung zwischen den Akteuren gezogen werden. Zur weiteren Verfahrensweise, der Einordnung der Akteure und Auswahl der Interviewpartner wird auf Kapitel 3 verwiesen.

Es gilt zu beachten, dass die Hauptquellen der Bachelorarbeit die geführten Interviews, die AG Übernahmemanagement und die eigenen Erfahrungen subjektive Betrachtungen liefern, die eine kritische Wertung des Werkes hervorrufen. Für die involvierten Akteure und den Freistaat Sachsen als Auftraggeber sind diese subjektiven Betrachtungen maßgeblich, für eine Übertragung auf andere Übernahmeverfahren außerhalb von Sachsen gilt eine Verwendung dieser Bachelorarbeit zu hinterfragen. Bei der Erkenntnisgewinnung für die Erstellung der Bachelorarbeit handelt es sich um eine eingeschränkte Sichtweise, da der Blick auf den Studiengang Allgemeine Verwaltung der Laufbahngruppe 2.1 im Freistaat Sachsen gerichtet ist. Es mangelt ebenso an einem Vergleichsobjekt, welches ein solches gesamtes Übernahmeverfahren schon integriert hat. Die kritische Bewertung dieser Problematik wird im Gliederungspunkt 5.1 Reflektion aufgenommen.

[7] Vgl. Sächsische Staatskanzlei, Handbuch Prozessmanagement, 2019, S. 9
[8] Vgl. ebenda, S. 33-35

Da die Prozessbetrachtung des Übernahmeverfahrens im Vordergrund der Bachelorarbeit steht, wird im folgenden Gliederungspunkt eine kurze Einordnung des Geschäftsprozessmanagements vorgenommen.

1.1 Ansätze des Geschäftsprozessmanagements

Um Geschäftsprozessmanagement anwenden zu können, erfolgt eine Annäherung über die Definition des einzelnen Begriffes Prozess. „Ein Prozess ist die inhaltlich abgeschlossene, zeitliche und sachlogische Folge von Aktivitäten, die zur Bearbeitung eines betriebswirtschaftlich relevanten Objektes notwendig sind. Das relevante Objekt sowie die daran beteiligten Personen, Ressourcen und Dokumente prägen den Prozess wesentlich. Prozesse stellen die Durchführung von Aufgaben sowie deren Koordination in zeitlicher und räumlicher Hinsicht dar (wer macht was wann und womit).“[9] Daraus ist zu folgern, dass es einen Startpunkt als Auslöser und einen Endpunkt, welcher sich aus dem ablaufenden Prozess als Ergebnis hervorbringt, für einen Prozess gibt. Einen konkreten Unterschied zwischen Prozess und Geschäftsprozess gibt es in der Literatur nicht, die Begriffe werden oft synonym angewandt. Bei Geschäftsprozessen kann aber die Anlehnung daran sein, dass man eine konkrete Leistung erbringt, zum Beispiel eine Dienstleistung oder ein Kundenanliegen erfüllt.[10]

Prozessmanagement meint den organisatorischen Umgang mit Abläufen und Strukturen, in dem der Prozess ganzheitlich betrachtet wird, darunter alle einwirkenden Sachmittel und Personalressourcen. Die Notwendigkeit von bisherigen Abläufen innerhalb des Prozesses wird untersucht und kontinuierlich mit den angestrebten Zielen verglichen, um Optimierungspotenziale zu erkennen und darauf hinzuwirken.[11]

In der Literatur erfolgt die grundsätzliche Unterscheidung in das strategische und das operative Prozessmanagement. Das operative Prozessmanagement setzt bei der Optimierung und ständigen Kontrolle einzelner Prozesse bzw. eines Prozessbereiches an, während das strategische Prozessmanagement „die systematische und kontinuierliche Gestaltung und Steuerung der Prozesse einer Behörde vor dem Hintergrund ihrer strategischen Ziele anstrebt“[12]. Es gibt somit einen größeren Überblick über die Gesamtprozesse einer Organisation und ihren Zusammenhängen. Für den Aufbau eines Übernahmemanagements liegt zwar auch ein sehr umfassender Prozess vor, der aber dem operativen Prozessmanagement anzugliedern ist. In der Regel ergibt sich durch

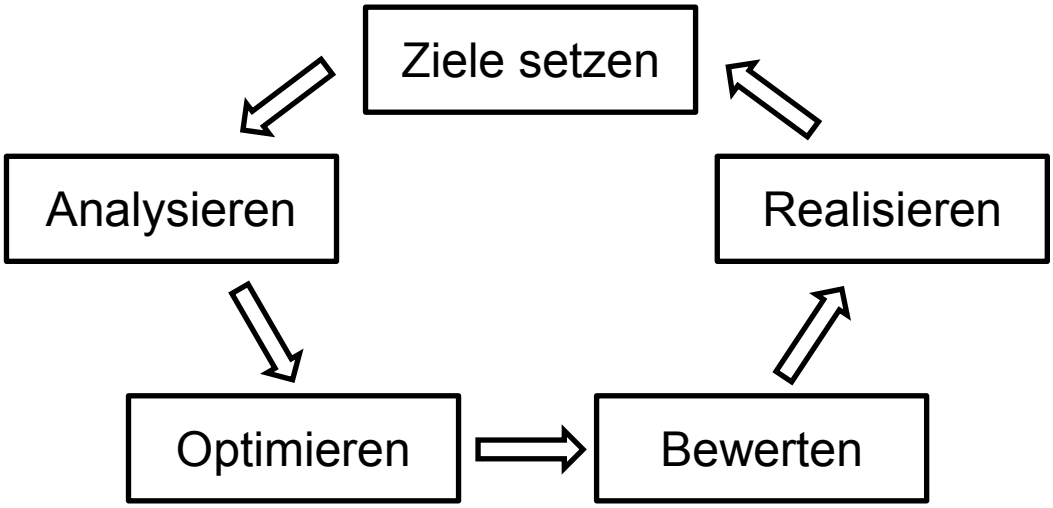
[9] Netzwerk Prozessmanagement, Einführung in das strategische Prozessmanagement in der öffentlichen Verwaltung, 2018, S. 60
[10] Vgl. Lück-Schneider, Geschäftsprozessmanagement in der öffentlichen Verwaltung, 2012, S. 11
[11] Vgl. Sächsische Staatskanzlei, Handbuch Prozessmanagement, 2019, S. 21 f.
[12] Netzwerk Prozessmanagement, Einführung in das strategische Prozessmanagement in der öffentlichen Verwaltung, 2018, S. 1

eine Mehrzahl von Prozessen, die dem operativen Management unterliegen, die Notwendigkeit ein strategisches Prozessmanagement als übergreifendes System für eine Organisation zu erarbeiten.[13]

Für einen Aufbau von operativem Prozessmanagement wird zumeist ein Projekt initialisiert, welches einen Prozess untersucht. Das bisherige Verfahren wird erhoben, analysiert und mithilfe von zuvor festgelegten Zielen versucht zu verbessern. Diese Optimierung wird an ein gängiges Prozessmanagement geknüpft, sodass eine kontinuierliche Steuerung und Überwachung der Abläufe stattfindet.[14] Für ein avisiertes Übernahmemanagement in der Staatsverwaltung des Freistaates Sachsen wird ebenfalls dieser Gesamtprozess betrachtet und unter Einsatz des operativen Prozessmanagements gestellt. Die Sächsische Staatskanzlei hat als Herausgeber der Informationsschrift „Handbuch Prozessmanagement“ ein Vorgehensmodell zur Einführung von operativem Prozessmanagement entwickelt, welches in fünf Phasen eingeteilt wird, eine ähnliche Vorgehensweise ergibt sich aus dem Steuerungskreislauf für Geschäftsprozesse[15] von Lück-Schneider, vgl. Abbildung 1.1-1.

Grundsätzliche Verfahrensweise ist demnach eine Zielsetzung, anhand deren anschließend der Geschäftsprozess analysiert und an den nötigen Stellen optimiert wird. Diese theoretischen Erkenntnisse werden in der vierten Phase umgesetzt und versucht zu realisieren. In der letzten Phase erfolgt eine Bewertung, ob die Ziele erreicht worden und der Kreislauf beginnt von vorn.

Abbildung 1.1-1: Steuerungskreislauf für Geschäftsprozesse



[13] Netzwerk Prozessmanagement, Einführung in das strategische Prozessmanagement in der öffentlichen Verwaltung, 2018, S. 1 f.
[14] Vgl. Sächsische Staatskanzlei, Handbuch Prozessmanagement, 2019, S. 22 f.
[15] Vgl. Lück-Schneider, Geschäftsprozessmanagement in der öffentlichen Verwaltung, 2012, S. 20 f.

Die Phase 1 stellt die Zielsetzung für den Gesamtprozess dar, in welcher die Ziele aller mitwirkenden Akteure identifiziert und messbare Kennzahlen entwickelt werden. Des Weiteren sollte eine Abgrenzung des zu optimierenden Prozessbereiches vorgenommen werden. Im Kapitel 2 dieser Arbeit erfolgt die Erläuterung der ersten Phase auf den Gesamtprozess der Übernahme in die Staatsverwaltung. Die zweite Phase der Analyse ist bei erstmaliger Erhebung der umfangreichste Schritt im Prozessmanagement. Es findet eine Bestandsaufnahme statt, die Ist-Situation wird erhoben und dokumentiert. Mit der Ist-Analyse erfolgt der Übergang in die Phase 3, der Optimierung. Die bisherigen Strukturen und Abläufe werden anhand der gesetzten Ziele optimiert sowie ein Soll-Konzept erstellt.[16]

Um ein institutionalisiertes Geschäftsprozessmanagement zu erlangen, wird eine kontinuierliche Wiederholung des Kreislaufes aus Abbildung 1.1-1 praktiziert. Das bedeutet, dass ein Übernahmemanagement auch in die gesamtorganisatorischen Abläufe eingegliedert und ein Rahmen vom Freistaat Sachsen vorgegeben wird. Bei Prozessen sind die Verantwortlichen, Zielgruppen und Modellierungsinstrumente festzulegen sowie unter Möglichkeiten von IT zu verfahren bzw. notwendige Dokumente in die Institutionalisierung einfließen zu lassen.[17]

Die Bachelorarbeit soll eine solche Betrachtung des Gesamtprozesses Übernahme in den fünf Phasen vornehmen, wobei die ersten drei Phasen intensiver in den Kapiteln 2 bis 4 beleuchtet werden und die Phasen 4 und 5 nur andeutungsweise Erwähnung finden. Ein wesentlicher Bestandteil ist bei dieser Vorgehensweise die Prozessmodellierung.

Die Prozessmodellierung ist ein Ansatz des Geschäftsprozessmanagements. Ein Prozess kann aus mehreren Blickwinkeln betrachtet werden. Diese Sichtweisen beleuchten unterschiedliche Schwerpunkte des Prozesses. Man grenzt zwischen der Prozesslandkarte, dem Prozessablaufdiagramm, dem Organisationsmodell und dem Dokumentenmodell ab.

[16] Vgl. Sächsische Staatskanzlei, Handbuch Prozessmanagement, 2019, S. 33-35
[17] Vgl. Lück-Schneider, Geschäftsprozessmanagement in der öffentlichen Verwaltung, 2012, S. 21

Tabelle 1.1-1: Sichten auf Geschäftsprozesse[18]

Prozesslandkarte	Prozessübersicht einer Organisation erstellen, Leistungen zuordnen, Strukturen und grobe Zuordnung darstellen
Prozessablaufdiagramm	Abläufe innerhalb eines Prozesses mit seinen Teilprozessen darstellen und Verknüpfungen/Beziehungen zueinander ziehen; Ereignisse, Akteure und weitere Ressourcen bis zum Ergebnis des Prozesses erkennbar machen
Organisationsmodell	Hierarchische und rollentechnische Darstellung der Akteure einer Organisation ohne direkten Prozessbezug, z. B. Organigramm
Dokumentenmodell	Vorgefertigte Dokumente als Vorlagen für Prozesse bereitstellen, z. B. Formular

Einen vertieften Einblick gibt das Prozessablaufdiagramm, weil es Teilschritte und mehrere Verknüpfungen innerhalb des Gesamtprozesses wiedergibt. Die Modellierung erfolgt über die grafische Beschreibungssprache PICTURE-BPMN. Dadurch können Geschäftsprozesse und Abläufe dargestellt werden, die sich an der globalen Standardnotation für Prozessmodelle orientieren, dem „Business Process Model Notation 2.0“. Im PICTURE-BPMN werden die bekannten Prozessbausteine aus PICTURE mit den Regeln von BPMN verknüpft. Das bedeutet fachliche Dokumentation sowie Analyse und Optimierung von Prozessen.[19]

Im Rahmen der Bachelorarbeit sollen die Kerninformationen in einem Prozessablaufdiagramm mittels PICTURE-BPMN dargestellt werden, welches aber teilweise Abläufe der Teilprozesse aufgrund des beschränkten Umfangs der Arbeit vernachlässigt. Eine Erweiterung ist dementsprechend möglich.

[18] Vgl. Lück-Schneider, Geschäftsprozessmanagement in der öffentlichen Verwaltung, 2012, S. 44 ff.
[19] Vgl. Stockmann, Überblick PICTURE-BPMN, 2018, erstes grau hinterlegtes Kästchen

2 Zielsetzung des Übernahmemanagements

Die Zielsetzung stellt die erste Phase nach dem Vorgehensmodell zur Einführung von operativem Prozessmanagement dar. Das Kapitel begutachtet die Ziele, die an das Übernahmemanagement im Freistaat Sachsen gestellt werden und untersucht Konzepte in anliegenden Bereichen, welche einen Ansatz für das Übernahmeverfahren in die Staatsverwaltung bieten.

Für diese Phase muss eine Abgrenzung des zu optimierenden Bereiches im Prozess erfolgen und es müssen Optimierungsziele festgelegt werden, welche auch von Leistungsindikatoren bestimmt werden können.[20]

2.1 Ziele des Übernahmemanagements

Für das untersuchte Übernahmeverfahren gestaltet sich eine Abgrenzung eines bestimmten Prozessbereiches zur Optimierung schwierig, da eine Einordnung des Prozesses Übernahme erstmalig stattfindet und dadurch schwer zu bestimmen ist. Die Betrachtung des Prozesses als ganzheitliches Verfahren soll in der Bachelorarbeit näher erfolgen, da hier durch die geführten Interviews Einblicke gegeben worden und der generelle Grundablauf erfasst werden soll.

Leistungsindikatoren zu identifizieren muss anhand der festgelegten Ziele möglich sein. Für das Übernahmemanagement in die Staatsverwaltung geben die Antworten der Akteure auf die Fragen zu Zielen und Kennzahlen in den Interviews Aufschluss über die Verhältnisse. In den Interviews wurden diese beiden Fragen den Akteuren jeweils zu Beginn gestellt.

Als die wichtigste Kennzahl für ein gelungenes Übernahmemanagement wird die Anzahl der konkreten Übernahmen von staatlichen Absolventen direkt nach dem Studium in die Staatsverwaltung des Freistaates Sachsen von allen Akteuren anerkannt. Von dieser Kennzahl aus ist die Vermittlungsquote zu bilden, wie groß der Anteil staatliche Absolventen zu besetzenden Stellen ist. Eine 100 %-ige Deckungsquote würde das Optimum bedeuten. Ab wie viel Prozent diese Vermittlungsquote als erfolgreich gesehen wird, liegt in der Entscheidung des Freistaates. Dieser konkreten Zahl und deren Quote als die obersten Kennzahlen können weitere Kennzahlen untergeordnet werden.

[20] Vgl. Sächsische Staatskanzlei, Handbuch Prozessmanagement, 2019, S. 41-43

Diese sind in der folgenden Tabelle 2.1-1 in Kurzform aufgezählt.

Tabelle 2.1-1: Weitere Möglichkeiten von Kennzahlen

Anzahl der übernommenen staatlichen Absolventen …	… nach Unterscheidung in befristete und unbefristete Stellen
	… in den öffentlichen Dienst in Sachsen (mit Kommunen)
	… allgemein in den öffentlichen Dienst
	… in die verschiedenen Ressorts / Behörden / Einsatzgebiete im Freistaat Sachsen
	… im Hinblick auf die Verteilung in der Fläche des Freistaates Sachsen (z. B. Einordnung nach ehemaligen Regierungsbezirken)

Eine weitere Kennzahl wäre der Stand bei der Übernahmebehörde nach einem Jahr oder mehreren Jahren: Verbleiben die Absolventen länger bei der ersten Behörde nach Berufseinstieg oder wandern Sie nach wenigen Monaten ab? Es gilt zu versuchen, den Anwärtern bereits im Studium schon Wege aufzuzeigen und sie nach der Übernahme für den Verbleib in der jeweiligen Übernahmebehörde zu bewegen.[21]

Die Einhaltung von angemeldeten Bedarfen für Stellen der Übernahmebehörden zu den tatsächlichen Übernahmen bietet einen Vergleich, welcher auch als Kennzahl dienen kann. Die Bedarfsdeckung ist ein vorrangiges Ziel der Staatsverwaltung des Freistaates Sachsen und jeder ihrer Behörden ist gewillt seinen Bedarf durch gut ausgebildetes Personal zu decken. Die Ziele sind für die Akteure des Übernahmeverfahrens überwiegend homogen. Es ist ein logisches Ziel, dass für den Freistaat Sachsen eine komplette Übernahme aller staatlichen Absolventen in die Staatsverwaltung vorgesehen ist, denn schließlich bildet dieser die Studenten aus und finanziert sie.

Des Weiteren wurden von den Interviewpartnern ggf. noch akteursbezogene Ziele aufgezählt. Die Ausbildungseinrichtung möchte den Absolventen als Werbeträger verankern, sodass der gute Ruf dieser Ausbildung weitere interessierte junge Erwachsene anlockt ein Studium an der HSF zu beginnen.[22] Den Anwärtern geht es um Stellen, die direkt auf ihn als Berufseinsteiger zugeschnitten sind und nicht schon Berufserfahrung verlangen, „weil bei einem Bemühen auf dem freien Markt in der öffentlichen Verwaltung die Stellen nicht auf den Anwärter ausgerichtet sind.“[23] Durch ein Übernahmemanagement hoffen die Anwärter, dass es eine klare Kommunikation diesbezüglich mit den Übernahmebehörden gibt, sodass jeder über die Kenntnisstände der Anwärter Bescheid weiß. Die befragten Übernahmebehörden haben ebenfalls als Ziel genannt,

[21] Vgl. Anhang 9: Ergebnis-Transkript des Interviews mit der HSF – Teil 1, Zeitmarke 5:04 – 8:39 min
[22] Vgl. ebenda, Zeitmarke 1:19 – 5:03 min
[23] Anhang 7: Ergebnis-Transkript des Interviews mit Anwärter X, Aufnahme I, Zeitmarke 0:51 – 2:39 min

frühzeitig im Prozess der Übernahme beteiligt zu werden. Damit zielten beide Übernahmebehörden auf eine Art Kennenlernen und Einarbeiten des Anwärters bereits im Praktikum hin. Man möchte „Personal finden, was optimal auf die Stelle passt und diese Stelle auch ausfüllt. Es ist Luxus einen Studenten erproben zu können im Wege eines Praktikums.“[24]

Ziele wurden durch die Interviews ermittelt, inwieweit aber ein bestimmter Zielwert gesetzt wird, kann nicht von einer einzelnen Person festgelegt werden. Dazu bedarf es einer Abstimmung in der Arbeitsgruppe Übernahmemanagement, welche die notwendigen Kenntnisse in den ablaufenden Prozessen besitzt und die unterschiedlichen Vorstellungen zusammenbringen kann.[25] Die Arbeitsgruppe hat sich als eine Teilaufgabe die strategische Zielstellung für ein Übernahmemanagement gegeben. In dieser Teilaufgabe wurden einige Grundsätze zu gelungenem Übernahmemanagement notiert, welche bisher nur auf einem internen Arbeitspapier zur Verfügung stehen. Die Formulierung einer konkreten Zielstellung als eine Art Leitfaden obliegt federführend den Beteiligten des SMI. Beim Zusammenbringen der Ergebnisse aus den mehreren Teilarbeitsgruppen in der Arbeitsgruppe Übernahmemanagement kann ein Vergleich stattfinden und eine Strukturierung des Gesamtprozesses erfolgen. Aufgrund der erzielten Ergebnisse wird sich ein institutionalisiertes Übernahmemanagement entwickeln.

2.2 Konzepte des Übernahmemanagements

Um eine Zielsetzung für das Übernahmemanagement im Fachbereich AV vorzunehmen, kann auch eine Orientierung an Konzepten von anderen Organisationen helfen. Hier sollen drei Beispiele vorgestellt werden, welche auch ansatzweise in die Überlegungen für das Übernahmemanagement in der Allgemeinen Verwaltung einfließen könnten.

Ein Einblick in einen anderen Fachbereich der HSF gibt bereits engere Vorgaben für das Übernahmeverhalten zwischen Behörde und Student. Im Fachbereich „Steuer- und Staatsfinanzverwaltung“ werden die Studenten einheitlich vom Landesamt für Steuern und Finanzen eingestellt. Die Studenten erhalten im sechsten Semester eine Bekanntgabe von Stellen, die in Finanzämtern zu besetzen sind, sie dürfen dann drei bevorzugte Orte angeben. Hier passiert im Anschluss eine strikte Verteilung nach einer Notenregelung. Die Leistungen im Studium entscheiden, ob eine direkte Ernennung zum Beamten auf Probe erfolgt (bei mindestens 7,5 Punkten in der Staatsprüfung), ein zunächst befristeter Arbeitsvertrag als Tarifbeschäftigter abgeschlossen wird mit

[24] Anhang 13: Ergebnis-Transkript des Interviews mit der Übernahmebehörde 2, Zeitmarke 1:11 – 6:22 min
[25] Vgl. Sächsische Staatskanzlei, Handbuch Prozessmanagement, 2019, S. 43

möglicher Verlängerung bzw. Verbeamtung (bei 6,5 bis 7,49 Punkten) oder ein befristeter Arbeitsvertrag ohne Chance auf Verlängerung (bei weniger als 6,5 Punkten).[26] Das anerkannte Leistungsprinzip bietet eine hohe Transparenz für den Studenten, weil er sich selbst und die Chancen auf eine Übernahme bereits vorher grob einschätzen kann.

Ein anderer Ansatz beim Übernahmeverfahren ergibt sich bei Studenten der Berufsakademie Dresden, welche auch duale Studiengänge anbietet. Circa ein Jahr vor Beginn des Studiums wird eine Stelle von einem anerkannten Praxispartner des Studienganges für eine Besetzung am Ende der dreijährigen Studiendauer ausgeschrieben. Unter der Voraussetzung des erfolgreichen Abschlusses des Studiums besteht eine Übernahmegarantie auf diese bestimmte Stelle, die zumeist durch Altersausscheiden geplant frei wird. Während des Studiums kann unter anderem in den Praxisphasen bereits eine Einarbeitung auf die Stelle beim unmittelbaren Vorgänger bzw. derzeitigen Beschäftigten auf der Stelle und damit dringend notwendiger Wissenstransfer stattfinden. Außerdem lernt der Student auch umliegende Arbeitsbereiche und Abläufe der Organisation kennen, um alle praktischen Inhalte des Studiums zu gewährleisten.[27] Diese Herangehensweise ist zielführend für eine konkret zu besetzende Stelle und erfordert eine längere Planung der Übernahme- und Praxisbehörde.

Um das Übernahmemanagement zu regeln, können auch Betriebs- oder Dienstvereinbarungen eine entscheidende Rolle einnehmen, in dem dort die wichtigsten Festlegungen getroffen werden. In Ausbildungsberufen ist dies eine gängige Möglichkeit, um im Anschluss an die Ausbildung ein Beschäftigungsverhältnis zu regeln. Von der Hans-Böckler-Stiftung wurden in verschiedenen Branchen insgesamt 134 Vereinbarungen mit Inhalten zur Übernahme untersucht, worunter auch Ansätze sind, welche für ein duales Studium übertragbar sind. Zum Beispiel wird erwähnt, dass nicht allein die Abschlussnote für die Übernahmeentscheidung von Bedeutung ist, sondern auch die eingebrachten Kompetenzen in den praktischen Phasen zählen sollten. Eine Aufschlüsselung und Gewichtung von Ausbildungskomponenten hilft bei einer Entscheidung, sodass beim Studiengang Allgemeine Verwaltung auch die berufspraktischen Semester mehr Einfluss bekommen könnten und das Bewerberverfahren während der Übernahme mit in die Entscheidung einfließen. Anschließend wird die Punktzahl in die Rubriken unbefristet, befristet oder keine Übernahme gestaffelt[28], ähnlich dem Notensystem beim Studiengang „Steuer- und Staatsfinanzverwaltung“.

[26] Vgl. Anhang 10: Ergebnis-Transkript des Interviews mit der HSF – Teil 2, Frage 9
[27] Vgl. Anhang 13: Ergebnis-Transkript des Interviews mit der Übernahmebehörde 2, Zeitmarke 1:11 – 6:22 min
[28] Vgl. Busse, Übernahme und Beschäftigung von Auszubildenden, 2009, S. 6

Des Weiteren muss in einer solchen Übernahmevereinbarung auch konkret über das Vorgehen und seine Beweggründe informiert werden sowie die Zielgruppe genau definiert werden: „Wird bedarfsgerecht oder über Bedarf ausgebildet? Werden die Auszubildenden bei entsprechender fachlicher und persönlicher Eignung übernommen? Wenn ja – befristet oder unbefristet? Welche Ziele verbindet man mit der Übernahme?“[29] Für das avisierte Übernahmemanagement in der Staatsverwaltung sind diese Fragen konkret von den Verantwortlichen des Freistaates Sachsen zu beantworten, um eine Transparenz für die Anwärter zu gewährleisten.

Die drei Beispiele können eine Unterstützung für die Einführung eines Übernahmemanagements in der AV bieten. Es handelt sich aber um keine komplett modellierten Verfahren, die hier näher betrachtet wurden, sondern um Ansätze, die teilweise übertragen werden können.

[29] Busse, Übernahme und Beschäftigung von Auszubildenden, 2009, S. 20

3 Darstellung des Ist-Zustandes

Die Phase 2 nach dem Vorgehensmodell untersucht den Ist-Zustand. Das Kapitel dokumentiert die Bestandsaufnahme und greift insbesondere jeden Akteur im Übernahmeverfahren auf sowie die Teilprozesse, die zwischen den Akteuren ablaufen.

Die Erhebung der bisherigen Situation und die Analyse dieses Zustandes sind von der Phase 2 umfasst. Die Ist-Situation zu erheben und abzubilden stellt die Grundlage für die Einführung des Übernahmemanagements mit der Prozessmodellierung dar. Bei einem umfangreichen Prozess, wie dem Übernahmeverfahren, braucht es eine klare Definition der Prozessbetrachtung.[30] Hier liegt der Schwerpunkt auf dem organisatorischen Gesamtprozess und weniger auf den einzelnen Teilprozessen.

3.1 Grundablauf

Der Grundablauf des Übernahmeprozesses zeichnet sich durch seine Länge aus, denn schon vor Beginn des Studiums, welches zur Laufbahnbefähigung führt, wird das Verfahren eingeleitet. Die fünf Akteure im Verfahren sind der Anwärter, die Einstellungsbehörde, die Ausbildungseinrichtung, die Aufsichts- und die Übernahmebehörde. Sie nehmen unmittelbaren Einfluss auf den Prozess und durch Interviews sowie Rechtsquellenrecherche wurden die einzelnen Abläufe des Übernahmeverfahrens ermittelt.

Die Verfasserin der Bachelorarbeit nahm hierzu Kontakt mit Wissensträgern der einzelnen Akteure auf. Für die umfassende Vorbereitung und Durchführung wurde ein Interviewleitfaden erstellt, welcher im Anhang 1 abgebildet ist. Darin sind die formulierten Fragestellungen enthalten als auch ein erstellter Interviewablauf. Da die Gespräche von einem Diktiergerät aufgenommen wurden, erhielt jeder Akteur einige Tage vorher eine Einverständniserklärung für das Interview sowie ein beigefügtes Schreiben mit Themen für das Gespräch, siehe dazu Anhang 2. Die Interviewpartner wurden von der Verfasserin selbst ausgewählt und kontaktiert, da sie nach subjektiver Einschätzung das Wissen besitzen, um die Abläufe und Rollen der Akteure während des Übernahmeverfahrens zu erläutern. Eine Vorbereitung von den Interviewpartnern konnte durch die vorab mitgeteilten Themen und eine Rücksprache mit anderen beteiligten Personen innerhalb der Organisation erfolgen. Das Interview wurde in den jeweiligen Behörden geführt sowie beim Anwärter an der Ausbildungseinrichtung. Das Interview verlief überwiegend strukturiert mit der Möglichkeit durch Nachfragen nähere Informationen zu erhalten. Die Tonaufnahmen ermöglichten der Verfasserin der Bachelorarbeit die

[30] Vgl. Sächsische Staatskanzlei, Handbuch Prozessmanagement, 2019, S. 44 f.

Erstellung von Ergebnis-Transkripten für die Gespräche. Insgesamt wurden sechs Interviews geführt, darunter eines mit jedem Akteur. Beim Akteur Übernahmebehörde wurden zwei mögliche Übernahmebehörden für ein Gespräch ausgewählt.[31] Anhand der Interviews und den Informationen aus der AG Übernahmemanagement konnte ein Grundablauf für den Prozess Übernahmemanagement erstellt werden.

Der Übernahmeprozess gestaltet sich über eine Dauer von circa vier Jahren. Einführende Worte zum Studiengang AV wurden bereits in Kapitel 1 der Arbeit gegeben. Nach § 8 Absatz 1 Satz 2 SächsAVwDSozwDAPO beträgt die Regelstudienzeit des Studiums drei Jahre. Es erfolgt eine Unterteilung in sechs Semester (§ 8 Absatz 1 Satz 4 SächsAVwDSozwDAPO) und § 8 Absatz 1 Satz 5 SächsAVwDSozwDAPO gibt an, welche Semester Fachtheorie und welche Berufspraxis darstellen. Es gilt zu beachten, dass jedes Jahr ein neuer Jahrgang sein Studium beginnt und somit parallel verschiedene Zeitschienen des Prozesses in unterschiedlichen Jahrgängen ablaufen. Aus Gründen der Einfachheit wird nur ein Muster-Jahrgang betrachtet, aber gleichzeitig sind die Abläufe durch die neuen Studenten jedes Jahr wiederkehrend.

Für den Musterablauf zum Studium mit Übernahmeverfahren erfolgt eine Unterteilung des Prozesses in Jahren. Der Beginn des Studiums ist jährlich am 1. September gemäß § 8 Absatz 1 Satz 1 SächsAVwDSozwDAPO, wobei dieses Jahr das Jahr 0 (Null) darstellt. Der regelmäßige Abschluss des Studiums wird demnach 36 Monate später im September des Jahres 3 (Drei) erlangt. Vor der eigentlichen Studienzeit erfolgt die Vorbereitung des Studiums im Jahr -1 (Minus Eins) bis zum September des Jahres 0 (Null) mit der Einstellung. Die Untergliederung in die Jahre -1 (Minus Eins) bis 3 (Drei) entstand in der AG Übernahmemanagement und erleichtert die Zuordnung der Teilprozesse zu den Ausbildungsphasen. Im Anhang 3 dieser Bachelorarbeit ist der vierjährige Ablauf des Verfahrens mit grundlegenden Zeitschienen ersichtlich, worauf mit den Jahresangaben auch fortlaufend in der Bachelorarbeit Bezug genommen wird. Der Anhang fördert das Verständnis für diesen längeren Prozess. Das erstellte Prozessablaufdiagramm im Anhang 4 zeigt die konkreten Teilprozesse zugeordnet zu jedem Akteur bzw. akteursübergreifend in den verschiedenen Schwimmbahnen. Die Modellierung des Prozesses erfolgte über die Plattform „PICTURE Prozessmanagement“ mittels PICTURE-BPMN. Hierbei sind die genauen Zeitsektoren nicht abbildbar, weil es sich um eine Prozessplattform handelt, die auf wiederholende Prozesse ohne festen Jahreszeitraum gerichtet ist. Die Modellierung bei PICTURE soll vordergründig die Abläufe der Beteiligten sowie die Interaktion untereinander darstellen. Um die Übersichtlichkeit zu wahren, wurde mit verschiedenen Farben und Subdiagrammen, neben dem

[31] Anmerkung: Zusätzlich erfolgte innerhalb der Ausbildungseinrichtung eine weitere schriftliche Befragung (siehe Anhang 10), die ebenfalls per Einverständniserklärung mit dem Akteur sowie Interviewpartner abgestimmt wurde.

Hauptdiagramm, gearbeitet. Außerdem wurde ein Musterablauf modelliert, der mögliche End-Ereignisse während des Prozesses nicht beachtet. Im Folgenden wird anhand der Anhänge 3 und 4 das Übernahmeverfahren beschrieben.

Die Vorbereitung beginnt mit einer jährlichen Bedarfsabfrage des SMI und der Prüfung der Bedarfe in den Übernahmebehörden. Aufgrund dieser Ergebnisse legt nach § 5 Absatz 1 SächsAVwDSozwDAPO das SMI als zuständiges Ministerium die Obergrenze der Anwärter fest. Die Bedarfsabfrage des SMI geht an die Personalreferate der anderen Ressorts in der Staatsverwaltung, welche folgend in ihrem jeweiligen Ministerium eine Abfrage starten und ebenfalls in ihren nachgeordneten Behörden eine Bedarfsprüfung verlangen.[32] Die mitgeteilten Bedarfe werden an das SMI zurückgesandt und die Festlegung der Obergrenze der Anwärterzahl erfolgt im Dezember des Jahres -1 (Minus Eins). Durch den Kabinettsbeschluss zur Ausbildungsoffensive erfolgt ab September 2019 die jährliche Einstellung von 42 Anwärtern für die Laufbahnausbildung der ersten Einstiegsebene der Laufbahngruppe 2 für den Freistaat Sachsen. Eine vorsorgliche Abfrage der Bedarfe vom Innenministerium wird weiter vorgenommen.[33]

Während der Festlegung wird parallel im Juli des Jahres -1 (Minus Eins) von der Ausbildungseinrichtung das Online-Bewerberportal geöffnet. Bewerbungen von Interessenten des Studienganges werden bis 01. Oktober Jahr -1 (Minus Eins) berücksichtigt. Zukünftige Anwärter haben in diesem Zeitfenster die Möglichkeit sich zu bewerben. Im November des Jahres -1 (Minus Eins) beginnt das Auswahlverfahren nach § 5 Absatz 2 SächsAVwDSozwDAPO mit einem schriftlichen Test in der Ausbildungseinrichtung.[34] Beteiligt an diesem Teilprozess sind auch die Einstellungsbehörden nach § 6 Absatz 1 Nummer 1 SächsAVwDSozwDAPO, worunter für die Staatsverwaltung die LDS als Einstellungsbehörde fungiert. Die Einstellungsbehörde führt Vorstellungsgespräche zu Beginn (Januar, Februar) des Jahres 0 (Null). Das Auswahlverfahren zieht sich bis Ende April im Jahr 0 (Null), da die Ergebnisse an die Interessenten des Studienganges mitgeteilt werden sowie der zukünftige Anwärter eine Entscheidung bei der Auswahl der Einstellungsbehörde treffen muss.[35]

Nach der Auswahlentscheidung im April des Jahres 0 (Null) verläuft bis September des Jahres 0 (Null) das Einstellungsverfahren der LDS für die zukünftigen staatlichen Anwärter. Dieses liegt vollständig in der Verantwortung der LDS, siehe Gliederungspunkt 3.2.2. Ab vorgenommener Einstellung agiert die Einstellungsbehörde als personalverwaltende Stelle für die staatlichen Anwärter während der gesamten Dauer des

[32] Vgl. Anhang 11: Ergebnis-Transkript des Interviews mit dem SMI, Zeitmarke 7:05 – 10:57 min
[33] Vgl. ebenda, Zeitmarke 10:58 – 14:27 min
[34] Vgl. Anhang 10: Ergebnis-Transkript des Interviews mit der HSF – Teil 2, Fragenkomplex 4
[35] Vgl. Anhang 7: Ergebnis-Transkript des Interviews mit Anwärter X, Aufnahme II, Zeitmarke 3:47 – 8:57 min

Studiums. Parallel dazu betreibt die Einstellungsbehörde ab Januar des Jahres 1 (Eins) die Praktika-Organisation für das dritte Semester, das erste berufspraktische Semester für die Anwärter. Die Anwärter sind währenddessen in der Eigenverantwortung eine Ausbildungsstelle für die Berufspraxis zu finden. Ausbildungsstelle kann die Einstellungsbehörde oder eine andere Einrichtung nach § 9 Absatz 3 SächsAVwD-SozwDAPO sein. Die Praktikasuche beginnt für die Anwärter bereits frühzeitig im Oktober/November des Jahres 0 (Null) und endet mit der Zuweisung der einzelnen Praktika von der Einstellungsbehörde.

Die Ausbildungsstellen bereiten die Praktika ab Bestätigung in alleiniger Verantwortung organisatorisch und inhaltlich vor. Auch die Übernahmebehörde kann hierbei als Ausbildungsstelle agieren. Da kein eigener Gliederungspunkt für die Ausbildungsstellen bzw. Praxisbehörden vorgesehen ist, wird diese Rolle vorwiegend im Gliederungspunkt 3.2.5 beim Akteur Übernahmebehörde betrachtet.[36] Der erste berufspraktische Zeitraum ist von Juli Jahr 1 (Eins) bis circa Ende Januar des Jahres 2 (Zwei). Die Ausbildungseinrichtung HSF, „vertreten durch den Fachbereich Allgemeine Verwaltung[,] ist für den gesamten 3-jährigen Studiengang verantwortlich (Fachtheorie, Prüfungen, berufspraktische Studienzeiten).“[37] Die fachtheoretischen Inhalte des ersten und zweiten Semesters von September Jahr 0 (Null) bis circa Ende Juni Jahr 1 (Eins) werden den Studenten in den Lehrveranstaltungen dargelegt, wobei parallel die Vorbereitungen von Einstellungsbehörde, Anwärter und eventuell externer Ausbildungsstelle für das berufspraktische Semester ablaufen. Die Fachtheorie des vierten und fünften Semesters findet circa von Februar Jahr 2 (Zwei) bis Januar Jahr 3 (Drei) statt. Die gleiche Verfahrensweise zeichnet sich beim zweiten berufspraktischen Semester von April bis September des Jahres 3 (Drei) ab. Die Vorbereitungen gehen ebenfalls in den Schritten, wie bei der ersten Berufspraxisphase, von statten. Bisherige standardisierte Abläufe mit der zukünftigen Übernahmebehörde des Anwärters sind nicht gängig.

Ab Juni bis Anfang Dezember des Jahres 2 (Zwei) ermittelt das SMI konkretere Übernahmebedarfe der Staatsverwaltung, als sie in der Bedarfsabfrage im Jahr -1 (Minus Eins) möglich sind. Die Abfrage der Übernahmemöglichkeiten geht nach Ressortprinzip an alle Behörden der Staatsverwaltung und diese nehmen eine Bedarfsprüfung bei sich im Hause vor. Die Bedarfe der letzten Jahre entsprachen nicht vollkommen der Anwärterzahl. Hinzuweisen ist dabei auf die „Überbedarfsausbildung“ bis zum Einstellungsjahrgang 2018, das heißt, die gemeldeten Bedarfe der Staatsbehörden entsprachen nicht der festgelegten Anwärterzahl. Eine Anwärterzahl von derzeit 30 im Einstellungsjahr 2018 wurde aus ausbildungspolitischen Gründen getätigt und liegt über dem

[36] Es gilt klarzustellen, dass in der Bestandsaufnahme nicht jede Ausbildungsstelle gleichzeitig Übernahmebehörde ist und umgekehrt.
[37] Anhang 10: Ergebnis-Transkript des Interviews mit der HSF – Teil 2, Frage 3

tatsächlich gemeldeten Bedarf. Ab Einstellungsjahrgang 2019 wird die einzustellende Anwärterzahl 42 nicht mehr als „Überbedarf“ gewertet, sondern wurde im Zuge der Ausbildungsoffensive vom Kabinett ermittelt und beschlossen.[38]

Auf Nachfrage bei den Interviewpartnern der Akteure Ausbildungseinrichtung und Einstellungsbehörde konnten Zahlen der letzten Jahre zu den staatlichen Studenten erfasst werden, die nach Abschluss des Studiums ein Arbeitsverhältnis beim Freistaat Sachsen begründet haben. Dazu gilt es die Anlage 2 zum Fragenkomplex 1 im Anhang 10 zu betrachten. Die Abfrage der übernommenen Studenten wird im Zeitraum Ende August bzw. Anfang September des Jahres 3 (Drei) ermittelt und zeigt in den Abschlussjahrgängen 2017 und 2018 eine verminderte Zahl im Vergleich zu den Zahlen der LDS. Im Interview mit der Einstellungsbehörde wurden ebenfalls die Zahlen der letzten drei Jahre abgefragt, wobei hierunter auch die begründeten Arbeitsverhältnisse zählen, welche bis zum Ende des jeweiligen Kalenderjahres nach Abschluss des Studiums entstanden.[39] Die unterschiedlichen Stichtage erklären die verschiedenen Übernahmezahlen der beiden Akteure. Außerdem erfolgt die Abfrage der Daten bei beiden Organisationen auf freiwilliger Basis der Anwärter bzw. Absolventen, es gibt keine Verpflichtung die Angabe zu tätigen. Die folgende Tabelle zeigt in Anlehnung an beide Quellen die Übernahmen von Absolventen in die Staatsverwaltung, die bis spätestens 31.12. jedes Abschlussjahres vorgenommen wurden.

Tabelle 3.1-1: Vermittlung von Absolventen in die Staatsverwaltung[40]

Abschlussjahrgang	Gesamtzahl der staatlichen Absolventen …	… davon mit Ersttätigkeit in der Staatsverwaltung	Vermittlungsquote in die Staatsverwaltung
2016	15	8	53,3 %
2017	17	9	52,9 %
2018	18	15	83,3 %

Die Vermittlungsquoten zeigen, dass noch keine vollständige Übernahme aller Anwärter, die ihr Studium erfolgreich abgeschlossen haben, in die Staatsverwaltung erfolgt ist. Dies kann vielen Gründen geschuldet sein, zum Beispiel der Überbedarfsausbildung in den vergangenen Jahren. Die möglichen Gründe sollen hier nicht erläutert

[38] Vgl. Anhang 11: Ergebnis-Transkript des Interviews mit dem SMI, Zeitmarke 10:58 – 24:06 min
[39] Vgl. Anhang 8: Ergebnis-Transkript des Interviews mit der LDS, Zeitmarke 7:54 – 12:52 min
[40] Die Zahlen sind aus dem davor genannten Anhang 8: Ergebnis-Transkript des Interviews mit der LDS, Zeitmarke 7:54 – 12:52 min und dem Anhang 10: Ergebnis-Transkript des Interviews mit der HSF – Teil 2, Fragenkomplex 1 mit Anlage 2. Die Vermittlungsquote wurde aufgrund dieser Angaben ermittelt. Die Verfasserin sprach mit den Interviewpartnern, um die unterschiedlichen Zahlen beider Akteure einzuordnen und erklären zu können.

werden, sondern die Erkenntnis der Zahlen soll sein, dass das Ziel eines gelungenen Übernahmemanagements die Übernahme von allen staatlichen Absolventen ist. Eine Vermittlungsquote von 100 % wird angestrebt, dies ist nach Bestandsaufnahme nicht der Fall.

Ab dem Jahr 2018 stellt die Einstellungsbehörde in Zusammenarbeit mit dem SMI den Anwärtern Stellenangebote zur Verfügung, die aufgrund von angemeldeten Bedarfen der Übernahmebehörden im September 2019 nach Abschluss des Studiums zu besetzen sind. Diese Angebote wurden im Einstellungsjahrgang 2016 ab Januar des Jahres 3 (Drei) den Anwärtern, die sich im letzten Studienjahr befinden, zugeschickt. Des Weiteren erfolgte seit 2017 (Einstellungsjahrgang 2015) eine Interessensabfrage bei den Anwärtern, welche Staatsbehörden mit Bedarfen und Dienstort nennt. Die Anwärter können hier ihre Wünsche angeben und innerhalb der LDS sowie des SMI werden die Verwendungswünsche mit den Bedarfen abgeglichen. Dies soll auch zur Verbesserung der Kommunikation während des Übernahmeverfahrens von Einstellungsbehörde mit den Anwärtern dienen.[41] Die Chance sein letztes Praktikum im sechsten Semester in der Übernahmebehörde durchzuführen, ist für den Einstellungsjahrgang 2016 avisiert, wobei in den vorangegangenen Jahren eine solche Verfahrensweise nicht (beabsichtigt) praktiziert wurde.

Die Stellenangebote von den möglichen Übernahmebehörden sind größtenteils explizit für die Anwärter ausgeschrieben. Dies ist auch legitim, weil nach Ziffer Römisch II Nummer 2 Buchstabe f) Verwaltungsvorschrift der Sächsischen Staatsregierung über die Stellenausschreibungen bedarf es bei der Übernahme von Anwärtern direkt nach bestandener Abschlussprüfung keine externe Stellenausschreibung.

Der letzte Teilprozess im Übernahmeverfahren, in dem es um die konkrete Findung zwischen Übernahmebehörde und Anwärter geht, ist zum jetzigen Zeitpunkt noch unbestimmt mit unterschiedlichen Zeitfenstern in den Behörden, die sich von Beginn des Jahres 3 (Drei) bis in die Sommermonate des Jahres 3 (Drei) zieht. Die Mehrheit der Interviews zeigt allerdings die Tendenz, ein gängiges Bewerberverfahren für die Stellen mit Vorstellungsgesprächen durchzuführen.[42]

Mit dem Abschluss des Studiums sowie der Entlassung im September des Jahres 3 (Drei) erhält der Absolvent die Laufbahnbefähigung und die Übernahme, bestenfalls in eine Behörde der Staatsverwaltung des Freistaates Sachsen, kann erfolgen. Mit diesem Schritt und der Unterzeichnung des ersten Arbeitsvertrages bei der Übernahme ist der Prozess Übernahme der Anwärter beendet.

[41] Vgl. Anhang 8: Ergebnis-Transkript des Interviews mit der LDS, Zeitmarke 34:17 – 37:37 min
[42] Vgl. Anhang 13: Ergebnis-Transkript des Interviews mit der Übernahmebehörde 2, Zeitmarke 30:32 – 31:34 min

Gänzlich ohne Betrachtung in diesem Prozess bleiben die Projekt- und Bachelorarbeit des Anwärters während des Studiums. In diesen anzufertigenden Arbeiten könnte durch die Themenwahl ein Kontakt mit möglichen Übernahmebehörden entstehen.

3.2 Rollen der einzelnen Akteure

Im Übernahmeverfahren agieren fünf verschiedene Akteure, die unterschiedliche Rollen einnehmen. Es gibt Rollen, die sind nur auf einen bestimmten Akteur ausgelegt und teilweise sind Rollen mehrfach vertreten. Für die Zuordnung der Akteure mit Bezeichnungen zu den erstellten Ergebnis-Transkripten der Interviews wird auf Anhang 6 verwiesen.

3.2.1 Anwärter

Der einzelne Anwärter ist während des Studiums im Übernahmeverfahren die Hauptperson. Die Anwärter sind durch den erfolgreichen Abschluss ihres Studiums selbst dafür verantwortlich in die Behörde zu kommen, welche sie bevorzugen. Die Rolle des Akteurs Anwärter ist individuell ausgeprägt, da jeder Entscheidungsfreiheiten besitzt und manche Teile des Studiums selbst lenken kann.

Für die Betrachtungen der Arbeit wurde ein staatlicher Anwärter X stellvertretend für diesen Akteur befragt. Die Person hat bereits Teile seines Studiums abgeschlossen und war über die Dauer von 1,5 Jahren Mitglied in den Gremien Studentenrat und Senat der HSF. Anwärter X konnte eigene Erlebnisse und Kenntnisse einbringen, aber auch die Erfahrungen von anderen Anwärtern einfließen lassen. Der Anhang 7 spiegelt als Ergebnis-Transkript das Interview mit dieser Person wider und dient als größte Informationsquelle für die Abläufe dieses Akteurs.

Mit der Anmeldung für den Studiengang sowie die anschließende Einladung zum Auswahltest in der HSF liegt für den zukünftigen Anwärter ein umfangreiches Programm vor dem eigentlichen Studienstart an. Der mehrteilige Auswahltest sowie ggf. mehrere dezentral bei den verschiedenen Einstellungsbehörden geführte Vorstellungsgespräche fordern den Bewerber vielfältig.[43] Nach Mitteilung der Ergebnisse obliegt es dem Anwärter selbst sich bei mehreren Zusagen von Einstellungsbehörden, darunter auch die LDS als staatliche Einstellungsbehörde, für eine Behörde zu entscheiden. Wenn die LDS und der zukünftige Anwärter sich darüber einig sind ein Vertragsverhältnis einzugehen, werden parallel sonstige Formalitäten geprüft und ab September des

[43] Vgl. Anhang 7: Ergebnis-Transkript des Interviews mit Anwärter X, Aufnahme II, Zeitmarke 3:47 – 8:54 min

Jahres 0 (Null) befindet sich der Anwärter in der Fachtheorie und im Vordergrund steht die Absolvierung der Lehrveranstaltungen.

Des Weiteren liegt es in eigenständiger Verantwortung der Anwärter sich ihre Praktika für das dritte bzw. sechste Semester zu suchen. Die Anwärter können ihre Praktika teilweise direkt in der LDS absolvieren, aber die Praktikumsplätze sind begrenzt, sodass sie auch in anderen Staatsbehörden Praktika gesucht werden müssen. Die HSF bzw. die LDS stellen eine Übersicht über mögliche Behörden zur Verfügung, welche als Ausbildungsstelle auftreten. Trotzdem stellt die Suche nach einer Praxisbehörde für den Anwärter einen enormen Zeitaufwand dar, viele Staatsbehörden sind mit der Vielzahl von eingehenden Praktikumsbewerbungen überfordert oder wissen teilweise nicht, dass die Anwärter der LDS für die gesamte Staatsverwaltung ausgebildet werden. Der Aufwand des Anwärters zieht sich bei externen Praktika (außerhalb der LDS) teilweise von einem Erstkontakt und Ermittlung eines Ansprechpartners über die Einreichung von umfangreichen geforderten Bewerbungsunterlagen bis zu einem persönlichen Gespräch mit den möglichen Praxisbetreuer und Ausbildungsleiter.[44]

Während des ersten Praxiszeitraums im dritten Semester entstehen bei den meisten Anwärtern die ersten persönlichen Erfahrungen in der Verwaltung und individuell beginnt ab dem vierten Semester eine Orientierung der Anwärter für zukünftige Einsatzbereiche nach Abschluss des Studiums. Die Anwärter vor Einstellungsjahrgang 2016 mussten meistens in Eigenregie nach Stellen suchen, da nur vereinzelt Stellenausschreibungen in der Staatsverwaltung vorhanden waren.[45] Ab 2018 mit dem Einstellungsjahrgang 2016 wurden im Dezember des Jahres 2 (Zwei) Interessenbekundungen von den Anwärtern aufgezeichnet sowie über 20 Stellen in der Staatsverwaltung des Freistaat Sachsen in Aussicht gestellt, welche zu September 2019 besetzt werden sollen. Da dies noch nicht die endgültige Anzahl aller freien Stellen war, könnte das Verhältnis von Anwärter zu freien Stellen beim Abschlussjahrgang 2019 übereinstimmen. Zuzüglich zur Erarbeitung der Bachelorarbeit begleitet die Anwärter im Februar/März Jahr 3 (Drei) aufgrund der extra Stellenausschreibungen für die Anwärter teilweise ein Bewerberverfahren.[46] Die Anwärter besitzen ab Jahr 3 (Drei) somit die weitere Verantwortung durch Bewerbungen an den Auswahlverfahren der Übernahmebehörden teilzunehmen.

Insgesamt liegt bisher sowohl die Praktikasuche als auch die Suche nach der Übernahmebehörde weitgehend in der alleinigen Verantwortung der staatlichen Anwärter.

[44] Vgl. Anhang 7: Ergebnis-Transkript des Interviews mit Anwärter X, Zeitmarke 11:55 – 17:12 min
[45] Vgl. ebenda, Zeitmarke 19:37 – 21:42 min
[46] Vgl. Anhang 8: Ergebnis-Transkript des Interviews mit der LDS, Zeitmarke 34:17 – 37:37 min

3.2.2 Einstellungsbehörde

Die Landesdirektion Sachsen ist für den Bachelorstudiengang Allgemeine Verwaltung alleinige staatliche Einstellungsbehörde, § 6 Absatz 1 Nummer 1 Buchstabe a) SächsAVwDSozwDAPO. Die LDS ist eine obere allgemeine Staatsbehörde und dem SMI nachgeordnet, vgl. § 6 Absatz 1 Sächsisches Verwaltungsorganisationsgesetz. Durch ihre Rolle als Einstellungsbehörde übernimmt die LDS eine Schlüsselfunktion für das Übernahmeverfahren, da auf ihr die Hauptverantwortung für die Anwärter lastet.

Die zuständige Organisationseinheit für Anwärter dieses Bachelorstudienganges ist das Referat 13 Aus- und Fortbildung, Prüfungsangelegenheiten in der LDS. Für die Informationsgewinnung wurde innerhalb des Referates 13 ein Wissensträger für das Interview mit dem Akteur Einstellungsbehörde ausgewählt. Die befragte Person agierte stellvertretend für den Akteur bzw. die Organisation Landesdirektion. Der Anhang 8 reflektiert als Ergebnis-Transkript das Interview mit der Person und dient als größte Informationsquelle für die Abläufe.

Die LDS besitzt während des Übernahmeverfahrens in dem Studium mehrere Rollen. Neben der Rolle als Einstellungsbehörde für die Anwärter ist sie zugleich Ausbildungsstelle für den Praxiszeitraum sowie möglicherweise selbst Übernahmebehörde. Den größten Part nimmt die Rolle als Einstellungsbehörde ein, wobei die Teilnahme am Auswahlverfahren, das Einstellungsverfahren und die umfassende Personalverwaltung zu den Aufgaben der LDS zählen.[47] Die LDS hat durch ihre Aufgaben die koordinierende Funktion innerhalb des Studiums und des Übernahmeprozesses. Auf Nachfrage zu Erfahrungen im Übernahmeverfahren wurde mitgeteilt, dass dieses bisher nicht zentral gesteuert wurde. „Dem Referat 13 der LDS wurden mögliche Stellenausschreibungen mitgeteilt und es erfolgte eine Weiterleitung an die Studenten mit der Bitte um Kenntnisnahme und Beachtung, aber selbständige Bewerbung und Eigeninitiative der Anwärter wurde gefordert.“[48]

Während das Auswahlverfahren behördenübergreifend mit der Ausbildungseinrichtung abläuft, obliegt der LDS das Einstellungsverfahren in alleiniger Verantwortung. Nach der Erstellung einer internen Rangliste wird versucht eine verbindliche Einstellungszusage des Bewerbers zu erhalten, vorbehaltlich des möglichen Nachreichens von Abiturzeugnis sowie Personalratszustimmung. Die weiteren Einstellungsunterlagen werden bei Zusage des Bewerbers zugesandt und die Zustimmung zur Einstellung an den Personalrat erbeten. Die Bestellung in das öffentlich-rechtliche Ausbildungsverhältnis wird vorbereitet, das heißt die Eröffnungsveranstaltung organisieren,

[47] Vgl. Anhang 8: Ergebnis-Transkript des Interviews mit der LDS, Zeitmarke 5:00 – 7:53 min
[48] Ebenda, Zeitmarke 7:54 – 12:52 min

Belehrungsunterlagen für Anwärter vorab zur Kenntnis schicken, Erinnerung zur Einreichung bestimmter Unterlagen (Gesundheitsattest, Führungszeugnis, Personalbogen) senden und die permanente Bereitschaft bei Fragen als Ansprechpartner für die zukünftigen Anwärter zu fungieren.[49]

Als Einstellungsbehörde ist die LDS außerdem die personalverwaltende Stelle für die Anwärter dieses Studienganges und besitzt über den Gesamtzeitraum des Studiums überwiegend folgende Aufgaben: Führen der Personalakte jedes Anwärters, Ansprechpartner für die Anwärter, Bearbeitung der gemeldeten Arbeitsunfähigkeiten und dienstrechtlicher Entscheidungen, Kommunikation mit der Bezügestelle, Durchführung von Personalgesprächen. Weiterhin gehört zum Aufgabenfeld die Pflege der Beziehungen zur HSF durch Mitwirkung im Prüfungsausschuss, an der Praxiskonferenz, am Tag der offenen Tür sowie der Zusammenarbeit bei z. B. Ausbildungsmessen.[50]

Gemäß § 4 Absatz 5 Buchstabe a) SO-BaAV findet das berufspraktische Studium in der Regel in den Einstellungsbehörden statt. Hierzu besitzt das Referat 13 der LDS eine Übersicht über mögliche Praxisbetreuer in den drei Dienststellen Chemnitz, Dresden und Leipzig. Durch Interessenabfragen bei den Anwärtern nach bevorzugten Dienstort und möglichen Referatswünschen erfolgt ein Abgleich zwischen möglichen Referaten mit Betreuern und den Wünschen der Anwärter. Die LDS versucht somit eine Vielzahl der Anwärter in ihrer Einrichtung zu betreuen und führt dazu mit den Fachreferaten als auch den Anwärtern Absprachen durch.[51] Allerdings ist es nicht möglich alle Praktika in der Einstellungsbehörde durchzuführen, weshalb im großen Umfang andere Staatsbehörden Studenten der LDS im Praktikum betreuen (müssen). Für Praktika außerhalb der Einstellungsbehörde gilt § 4 Absatz 5 Buchstabe d) SO-BaAV. Die LDS muss hierzu lediglich ihr Einverständnis geben und prüft anhand der Angaben, ob jeder seiner Anwärter für den berufspraktischen Teil seine Praktika gefunden hat.

Für die Übernahme strebt die Einstellungsbehörde an ihre eigenen freien Stellen mit staatlichen Anwärtern zu besetzen, aber die LDS ist aufgrund der Rolle als zentrale Einstellungsbehörde für den Freistaat auch darum bemüht, jeden Anwärter zu vermitteln. Hierzu werden seit 2017 Interessenabfragen bei den Anwärtern durchgeführt und die LDS leitet erhaltene Stellenangebote von anderen Staatsbehörden direkt an die Anwärter weiter. Durch die startende Ausbildungsoffensive und den Anstieg zu besetzender Stellen ist ein Umbruch spürbar, welcher ebenfalls bei den

[49] Vgl. Anhang 8: Ergebnis-Transkript des Interviews mit der LDS, Zeitmarke 21:39 – 26:00 min
[50] Vgl. ebenda, Zeitmarke 26:01 – 29:24 min
[51] Vgl. ebenda, Zeitmarke 37:38 – 46:50 min

Übernahmebehörden für Unsicherheiten im konkreten Übernahmeschritt sorgt. Die Einstellungsbehörde tritt bei der Übernahme als Vermittler auf.[52]

3.2.3 Ausbildungseinrichtung

Die Hochschule Meißen (FH) agiert während des Studiums als Ausbildungseinrichtung, da sie die zuständige Fachhochschule für den Bachelorstudiengang Allgemeine Verwaltung ist, gemäß § 3 Absatz 1 Nummer 1 SächsAVwDSozwDAPO. Sie übernimmt die fachtheoretischen Inhalte und trägt die Gesamtverantwortung für die berufspraktischen Module im dritten und sechsten Semester, vgl. § 3 Absatz 2 SächsAVwDSozwDAPO i. V. m. SO-BaAV und § 9 Absatz 4 SächsAVwDSozwDAPO. Die HSF ist eine nachgeordnete Behörde des Innenministeriums und unterliegt deren Aufsicht, nach § 17 Absatz 3, § 8 Absatz 1 Nummer 10 Sächsisches Verwaltungsorganisationsgesetz.

Die Ausbildungseinrichtung trägt die Verantwortung für den Erfolg des Studienganges und kann während des Ausbildungs- und Übernahmeprozesses mehrere Rollen besetzen. Im Zuge der Bachelorarbeit wurden zwei Befragungen mit dem Akteur vorgenommen. Einerseits fand ein Interview mit einem Wissensträger innerhalb der Behörde statt, dieses stellt Teil 1 dar und ist im Anhang 9 abgebildet. Andererseits wurde eine schriftliche Befragung durchgeführt als Teil 2 für diesen Akteur. Die beantworteten Fragen inklusive Anlagen sind im Anhang 10 ersichtlich.

Neben der Hauptrolle als Ausbildungseinrichtung kann die HSF ebenso Ausbildungsstelle und Übernahmebehörde sein. Als Ausbildungseinrichtung obliegt der HSF in einem ersten Teilprozess die Verantwortung für das Auswahlverfahren in Zusammenarbeit mit den Einstellungsbehörden. Es handelt sich beim Auswahlverfahren um einen behördenübergreifenden Prozess, siehe Gliederungspunkt 3.3. Die HSF trägt die Verantwortung für die fachtheoretischen Inhalte sowie die Prüfungsorganisation, welche im Hinblick auf das Übernahmeverfahren jedoch keine Schwerpunkte darstellen.

Durch die Zuweisung der Praxisbehörden zum Studenten nach § 4 Absatz 5 Buchstabe d) SO-BaAV prüft die Ausbildungseinrichtung die Praktika. „Die Zuweisung der Studenten in die Praxisbehörden zur Absolvierung der Module im 3. Semester erfolgt jeweils durch die HS[F] bis Ende Juni [Jahr 1] und für die Module im 6. Semester bis Mitte Januar [Jahr 3]. Die HS[F] prüft die Geeignetheit der Praxisplätze anhand der von den Studenten eingereichten Unterlagen. Nach Abschluss der Praktika prüft die HS[F] die Zeugnisse und nimmt die Praxisberichte zur Kenntnis.“[53] Die Gesamtverantwortung

[52] Vgl. Anhang 8: Ergebnis-Transkript des Interviews mit der LDS, Zeitmarke 34:17 – 37:37 min
[53] Anhang 10: Ergebnis-Transkript des Interviews mit der HSF – Teil 2, Fragenkomplex 5

für die berufspraktischen Module wird durch diese Kontrolle und die Prüfung der Einhaltung von Modulbeschreibungen gewährleistet.

Im direkten Prozess der Übernahme ist die HSF nicht tätig, da sie keine Eingriffsrechte besitzt. „Aufgabe der Hochschule ist es nicht, sich um die Verwendung der Absolventen nach dem Studium beim Freistaat zu kümmern. Unabhängig davon unterstützt die Hochschule die Studenten bei der Suche nach einem Arbeitsplatz in der öffentlichen Verwaltung durch eine Stellenbörse, die alle Studenten ab Beginn des 3. Studienjahres über die Anmeldung im Absolventennetzwerk der Hochschule erreichen.“[54] Die Ausbildungseinrichtung stellt eine entscheidende Säule für die erfolgreiche Ausbildung der Anwärter dar, sodass überhaupt eine Übernahme stattfinden kann.

3.2.4 Aufsichtsbehörde

Das Sächsische Staatsministerium des Innern agiert während des gesamten Übernahmeprozesses als Aufsichtsbehörde. Das SMI ist eine oberste Behörde (§ 3 i. V. m. § 8 Sächsisches Verwaltungsorganisationsgesetz) und hat die Aufsicht über ihre nachgeordneten Behörden nach § 4 und § 8 Absatz 1 Sächsisches Verwaltungsorganisationsgesetz. Die HSF und die LDS sind beide dem SMI nachgeordnete Behörden und unterliegen der Fach[55]- und Dienstaufsicht des SMI, vgl. § 17 Sächsisches Verwaltungsorganisationsgesetz. Das SMI besitzt über den § 3 Absatz 1 Nummer 2 erste Alternative Sächsische Laufbahnverordnung die fachliche Zuständigkeit für die Laufbahnen der Fachrichtung Allgemeine Verwaltung, darunter auch den Bachelorstudiengang für den Erwerb der Laufbahnbefähigung erste Einstiegsebene der Laufbahngruppe 2. Nach § 6 Sächsische Laufbahnverordnung obliegt es dem SMI den Vorbereitungsdienst einzurichten, welches mittels der erlassenen Verordnung SächsAVwD-SozwDAPO durchgesetzt wird.

Die zuständige Organisationseinheit für die oben genannte Laufbahn mit dem abzuleistenden Vorbereitungsdienst entspricht dem Referat 13 Aus- und Fortbildung, Dienstrecht des Innenministeriums. Für die Informationsgewinnung wurde innerhalb des Referates 13 ein Wissensträger für das Interview mit dem Akteur Aufsichtsbehörde ausgewählt. Die befragte Person agierte stellvertretend für den Akteur bzw. die Organisation Sächsisches Staatsministerium des Innern. Der Anhang 11 spiegelt als Ergebnis-Transkript das Interview mit der Person wider und dient als größte Informationsquelle für die Abläufe dieses Akteurs.

[54] Anhang 10: Ergebnis-Transkript des Interviews mit der HSF – Teil 2, Fragenkomplex 1
[55] Gemeint ist die Fachaufsicht des SMI als zuständiges Ministerium für das Referat 13 in der LDS in Bezug auf diesen Studiengang.

Das SMI kann ebenso (im gleichen Maße) wie die LDS und die HSF in weiteren Rollen als Ausbildungsstelle/Praxisbehörde oder/und als Übernahmebehörde agieren. Die Funktion als Aufsichtsbehörde und zuständiges Ministerium für diesen Studiengang steht im Vordergrund der Betrachtungen. Die Aufsichtsbehörde hat Beteiligungen im Auswahl- und im Prüfungsausschuss der HSF in diesem Studiengang (§ 5 Absatz 3 Satz 3 und § 11 Absatz 2 Buchstabe c) SächsAVwDSozwDAPO). Zu den Aufgaben der Aufsichtsbehörde gehören beide Bedarfsabfragen, welche bereits in Gliederungspunkt 3.1 kurz erläutert werden sowie gemeinsam mit der Bedarfsprüfung der Übernahmebehörden einen behördenübergreifenden Teilprozess darstellen.

Eine konkrete Beteiligung bei den abschließenden Schritten der Übernahme der Anwärter liegt in Verbindung mit der konkretisierten Bedarfsabfrage im Jahr 2 (Zwei) vor, weil die Staatsbehörden aufmerksam werden auf die Absolventen des darauf folgenden Jahres. „Übernahmemanagement als Abschlussaufgabe ist neu“, da das SMI allerdings als zuständiges Ministerium für diesen Studiengang agiert, „ist es naheliegend sich maßgebend zu beteiligen“.[56]

3.2.5 Übernahmebehörde

Übernahmebehörden im Sinne dieser Arbeit sind alle Behörden innerhalb der Staatsverwaltung des Freistaates Sachsen, die Anwärter des Studienganges Allgemeine Verwaltung nach erfolgreichem Abschluss ihres Studiums übernehmen können. Mit dem Abschluss des Studiums sind die Anwärter in verschiedenen Geschäftsbereichen des Freistaates Sachsen einsetzbar, da der Studiengang nicht nur einen Ressort zugeordnet werden kann. Übernahmebehörde könnte sowohl ein Ministerium sein als auch eine nachgeordnete Behörde. Im Rahmen der Bachelorarbeit wurden zwei Interviews mit möglichen Übernahmebehörden geführt, welche jeweils den nachgeordneten Behörden zugehörig sind. Die Interviewpartner üben jeweils Tätigkeiten im Personalreferat aus. Sie müssten die meisten Informationen zu dem Übernahmeverfahren und dem Studiengang haben, da die Organisation eines Praktikums über das Personalreferat läuft und dieses auch für Übernahmen bzw. Stellenbesetzungen verantwortlich ist. Zur Kenntlichmachung erfolgt die Unterteilung in die Übernahmebehörde 1, siehe Anhang 12 und die Übernahmebehörde 2, siehe Anhang 13. Es gilt zu beachten, dass die Einstellungs- und Aufsichtsbehörde sowie die Ausbildungseinrichtung ebenfalls als Übernahmebehörde fungieren können.

[56] Anhang 11: Ergebnis-Transkript des Interviews mit dem SMI , Zeitmarke 7:05 – 10:57 min

Die Übernahmebehörde wird bereits frühzeitig durch die Bedarfsprüfung im Jahr -1 (Minus Eins) beteiligt, in dem sie auf das Schreiben des SMI ihre Bedarfe im Jahr 3 (Drei) angibt.

Übernahmebehörden können, müssen aber nicht, als Ausbildungsstelle fungieren, sodass sie während des Studium durch die Anfrage von Studenten am Ausbildungsgeschehen teilnehmen. Das Personalreferat der Praxisbehörde bearbeitet zuerst die Anfrage und Bewerbung des Studenten und prüft, ob ein Praktikumsplatz je nach Modulinhalt und Wunsch des Studenten erfüllt werden kann. Das Fachreferat mit Praxisbetreuer wird kontaktiert und wenn insbesondere Zeitraum und Aufgabenfülle gegeben sind, kann das Praktikum realisiert werden. Das Fachreferat ist für die Durchführung des Praktikums verantwortlich und das Personalreferat gibt Hilfestellung bei möglichen Fragen oder auftretenden Problemen.[57] Bei den Abläufen während des Praktikums und zu dessen Vorbereitung gibt es in den meisten Behörden feste Strukturen. Die beiden Übernahmebehörden sowie die LDS, die HSF und das SMI erläuterten in den Interviews zu den Fragen als Rolle „Ausbildungsstelle“ jeweils ihre jeweiligen Abläufe für diesen Teilprozess.

Während des Studiums verläuft die Mitwirkung von Übernahmebehörden nach keinem vorgegebenen Verfahren. Ein Kontakt tritt mit den Studenten auf, wenn sie sich bei der Suche nach einem Praktikum bei der Behörde melden. Laut beiden Beispiel-Übernahmebehörden entspricht dieser Kontakt mit den Anwärtern der einzigen Kommunikation während des Studiums. Mit den anderen vorgenannten Akteuren des Prozesses findet während des Studiums kein Austausch statt. Über die Rolle als Praxisbehörde können formale Aspekte für die Praktikaorganisation mit der Einstellungsbehörde und Ausbildungseinrichtung geklärt werden, aber ein Kontakt bezüglich möglicher Übernahmen kommt nach den Angaben in den beiden Interviews nicht bei den Übernahmebehörden vor.[58] Aufgrund des fehlenden bekannten bzw. transparenten Verfahrens für die Übernahme konnte Unzufriedenheit der Übernahmebehörden bei den Interviews herausgehört werden. Ein Zusammenhang zwischen den Praktika während des Studiums und einer Übernahme der Anwärter nach erfolgreichem Abschluss des Studiums liegt bisher nicht vor.

[57] Vgl. Anhang 12: Ergebnis-Transkript des Interviews mit der Übernahmebehörde 1, Zeitmarke 27:54 – 33:48 min

[58] Vgl. ebenda, Zeitmarke 7:25 – 13:08 min und Anhang 13: Ergebnis-Transkript des Interviews mit der Übernahmebehörde 2, Zeitmarke 24:20 – 28:29 min

3.3 Behördenübergreifende Prozesse

Im gesamten Prozess der Übernahme laufen die einzelnen Teilprozesse vermehrt akteursübergreifend ab. Der Anwärter ist in fast jeden Schritt integriert, da er die Hauptperson des Verfahrens ist. Diesen Fakt gilt es weniger zu betrachten, in diesem Gliederungspunkt sollen die zusammenhängenden Abläufe zwischen den Behörden aufgezeigt werden. Zu nennen als behördenübergreifende Prozesse sind die Bedarfsprüfung, das Auswahlverfahren, die Bewerkstelligung der Praktika und die abschließenden Schritte zur Übernahme eines Absolventen in die Übernahmebehörde.

An der Bedarfsprüfung mit der Bedarfsabfrage sind die Übernahmebehörde und das SMI aktiv beteiligt. Ergänzend zu den geschilderten Abläufen in Gliederungspunkt 3.1 soll hier die Wahrnehmung dieses Teilprozesses von den Akteuren dargelegt werden. Das SMI fragt über die Ministerien der anderen Ressorts die Bedarfe der Staatsbehörden bei den jeweiligen Personalreferaten jährlich ab.[59] Die Personalreferate von nachgeordneten Behörden besitzen (gemäß den Interviews mit den Übernahmebehörden) aber wenig Kenntnis zu den Abfragen und gaben die Auskunft, dass bei ihnen keine jährlichen Abfragen bezüglich dieser Anwärter ankommen. Es besteht „kein Muss etwas zu melden und es gibt auch keine Rückmeldung, wenn man es meldet“.[60] Die Übernahmebehörden besitzen keine Verpflichtung die Angaben zu machen und anscheinend gibt es zwischen dem nachgeordneten Bereich und den Ministerien Differenzen in der Abstimmung. Die Interviewerin musste jeweils den Teilprozess mit den zwei verschiedenen Bedarfsabfragen (im Jahr -1 und im Jahr 2) bei den Übernahmebehörden erläutern, da ihnen dies nicht bekannt war. Die Möglichkeit besteht, dass es sich bei den beiden ausgewählten Beispielbehörden um Einzelfälle handeln könnte. Trotzdem gilt es diese vermutlichen Kommunikations- und Transparenzprobleme zu erwähnen, schließlich soll ein Übernahmemanagement alle Behörden der Staatsverwaltung erreichen.

Das Auswahlverfahren als weiterer behördenübergreifender Prozess obliegt den Akteuren Ausbildungseinrichtung und Einstellungsbehörde. Dieser Teilprozess läuft zeitlich strukturiert ab und hat sich bewährt. Die Übermittlung der schriftlichen Testergebnisse an die Einstellungsbehörden Mitte Dezember Jahr -1 (Minus Eins) geschieht reibungslos und ab April Jahr 1 (Eins) erfolgt eine weitere Zusammenarbeit bei den Datenabgleichen zu den Zulassungen für das Studium. Es sollen keine Mehrfachzulassungen für das Studium entstehen, sodass unbesetzte Studienplätze bleiben. Dafür

[59] Vgl. Anhang 11: Ergebnis-Transkript des Interviews mit dem SMI, Zeitmarke 7:05 – 10:57 min
[60] Anhang 13: Ergebnis-Transkript des Interviews mit der Übernahmebehörde 2, Zeitmarke 28:30 – 30:31 min

werden die zu besetzenden Studienplätze an die Nachrücker vergeben.[61] Ab dem Einstellungsjahrgang 2018 änderte sich der Teilprozess in einigen Aspekten, indem die Einstellungsbehörde sich aufgrund der Ergebnislisten der HSF bei einer festgelegten erreichten Punktzahl bei den Bewerbern meldete. Ihnen wurde die Information mitgeteilt, sich bei Interesse bei der Einstellungsbehörde LDS bewerben zu können. Somit finden auch die folgenden Vorstellungsgespräche bei den einzelnen Einstellungsbehörden statt, sodass diese nicht zentral bei der HSF durchgeführt werden.[62] Die Gespräche verlaufen als standardisiertes Interview und die Entscheidung zur Einstellung erfolgt durch eine interne Rankingliste.[63]

Bei der Bereitstellung von Praktika für die Anwärter sind die LDS und die HSF für den ordnungsgemäßen Ablauf zuständig, gerade bei einem externen Praktikum (außerhalb der Einstellungsbehörde) wird geprüft, ob die Studienanforderungen erfüllt werden und jeder Anwärter mit Praktikumsplätzen abgesichert ist. Die Ausbildungsstelle für die Berufspraxis besitzt größtenteils ein etabliertes System mit den Anfragen, der Prüfung und Durchführung von Praktika umzugehen. Die formalen Anliegen bezüglich der Praktika mit der LDS oder der HSF zu klären, funktioniert.

Für die Vorbereitung einer Übernahme der Anwärter und dem letzten Teilprozess der Übernahme gibt es bisher keine gefestigten Abstimmungen zwischen den Akteuren. Es wurde von allen Interviewpartnern darauf hingewiesen, dass ein solches Übernahmeverfahren noch nicht besteht, welches die konkrete Vermittlung von staatlichen Absolventen in die Staatsbehörden forciert.

Beim Einstellungsjahrgang 2016, mit Abschluss im September 2019, wurden die vorhandenen Übernahmeangebote versucht in den Anfangsmonaten dieses Jahres an die Anwärter zu vergeben. Nach eigenem Wissen besitzen hierbei die LDS und das SMI als federführende Behörden für die Teilaufgabe „Übergangslösung“ (der Arbeitsgruppe Übernahmemanagement) die Kenntnis zu den Interessenbekundungen der Anwärter sowie den möglichen Übernahmebehörden. Die LDS leitet erhaltene Stellenausschreibungen von Staatsbehörden weiter an die Anwärter, welche dann die Chance haben sich (eigenständig) auf ihre bevorzugten Stellen zu bewerben. Dabei ist es die Aufgabe der Übernahmebehörden selbst ein Verfahren zu finden, welches sich für die Auswahl und Einstellung eines Absolventen eignet. Dies hängt jedoch von der Anzahl der eingehenden Bewerbungen ab. Beispielsweise kommt es bei mehreren Bewerbern zu einem Auswahlverfahren. Bei genau einem geeigneten Bewerber findet ein gegenseitiges Kennenlernen mit dem Hinblick auf das zukünftige Arbeitsfeld statt. Wenn zu

[61] Vgl. Anhang 10: Ergebnis-Transkript des Interviews mit der HSF – Teil 2, Fragenkomplex 4
[62] Bis zum Einstellungsjahrgang 2017 wurden zentrale Vorstellungsgespräche mit den Bewerbern an der HSF durchgeführt, in welchen verschiedene Einstellungsbehörden in der Auswahlkommission saßen.
[63] Vgl. Anhang 8: Ergebnis-Transkript des Interviews mit der LDS, Zeitmarke 12:53 – 19:28 min

wenige Interessenten auf eine staatliche Stelle sind, müssen ggf. Zuweisungen vorgenommen werden, welche durch eine Klausel eine Bindung an den Freistaat Sachsen hervorrufen.[64] Diese Verfahrensweise soll allerdings nur in Ausnahmefällen genutzt werden. Die rechtliche Bindung zum Freistaat Sachsen durch das begonnene Ausbildungsverhältnis wird unter anderem in einer anderen Teilarbeitsgruppe der AG Übernahmemanagement näher beleuchtet.

3.4 Analyse des Ist-Zustandes

In einer kurzen Analyse des bisherigen Prozessablaufes zur Übernahme von Anwärtern soll festgehalten werden, in welchen Punkten innerhalb des Bestandsverfahrens es zu Erschwernissen kommt. Die Analyse der Ist-Situation erfolgt in Anlehnung an das grundsätzliche Vorgehen[65] laut dem Handbuch Prozessmanagement.

Es besteht zunächst die kritische Betrachtung, ob einige Teilschritte im Übernahmeverfahren notwendig sind. Das bisherige Übernahmeverfahren wird als ein Gesamtprozess verstanden, welcher schon mit den Vorbereitungen und der Durchführung des Studiums beginnt sowie nicht getrennt von diesem betrachtet werden kann. Die Bedarfsabfragen vor Beginn des Studiums sollten in einer Verbindung mit den nach Abschluss des Studiums zu besetzenden Stellen stehen. Eine Streichung von Prozessschritten zur Verbesserung des Übernahmeverfahrens ist nicht sinnvoll, es bedarf eher zusätzlicher Schritte um für den speziellen Teil Übernahme ein strukturiertes Verfahren zu schaffen.

Das Finden von Schwachstellen im Übernahmeverfahren ist der sensible Punkt für die Analyse, denn Hinweise darauf sind unter anderem:

- „Es gibt häufige Wechsel der Bearbeiter oder Schnittstellen zu anderen internen Organisationseinheiten oder externen Prozessbeteiligten.
- Im Rahmen des Prozesses existiert ein hohes Kommunikationsaufkommen.
- Es gibt keine Kooperation mit Prozessbeteiligten oder anderen Organisationen.
- Prozessbeteiligten fehlen Informationen über den Ablauf, den Grund ihrer Beteiligung, ihrer Funktion oder Notwendigkeit des Prozesses, Zielvorgaben und Qualitätsanforderungen.“[66]

Diese genannten Punkte treffen zum Teil auch für den Prozess Übernahme zu. Die Größe des Prozesses und die fünf beteiligten Akteure besitzen verschiedene Aufgaben

[64] Vgl. Anhang 9: Ergebnis-Transkript des Interviews mit der HSF – Teil 1, Zeitmarke 35:26 – 37:43 min
[65] Vgl. Sächsische Staatskanzlei, Handbuch Prozessmanagement, 2019, S. 45 f.
[66] Ebenda, S. 46

und unterschiedliche Kenntnisstände im Prozess. Durch die Darstellung des Ist-Zustandes wird klar, dass die Übernahmebehörden wenig in den bisherigen Prozess involviert sind. Die geringe Kommunikation zwischen Übernahmebehörde und Einstellungsbehörde wurde bereits erwähnt, obwohl diese eminent wichtig für ein gelungenes Übernahmemanagement ist. Die Verfasserin kristallisiert aufgrund der Ermittlung des Ist-Zustandes die drei Hauptschwachstellen für die bisherige Verfahrensweise heraus: fehlender Handlungsdruck, fehlende Transparenz und fehlende Kommunikation.

Da die vollständige Übernahme von allen staatlichen Absolventen bisher nicht erfolgte, war ein umfassendes System nicht notwendig bzw. machte sich nicht nachteilig bemerkbar. Durch die Ausbildungsoffensive mit einer demnächst erhöhten Anzahl von Anwärtern sowie dem Wachstum an zu besetzenden Stellen innerhalb der Staatsverwaltung wirkt diese mangelnde Zusammenarbeit unter den Akteuren folgenschwer, weshalb mit der Einführung des Übernahmemanagements entgegengewirkt werden soll.

Die vorgenommene Prozessmodellierung, dargestellt im Anhang 4, erwies sich als Herausforderung, weil eine Vielzahl von Prozessen parallel bei mehreren Akteuren ablaufen. In den abgebildeten Diagrammen sind viele Verbindungen zu ziehen, was schlussfolgern lässt, dass eine große Kooperation zwischen den Akteuren für den Gesamtprozess notwendig ist. Aber es ist auch zu erkennen, dass beispielsweise noch keine Verbindungen zwischen den Praktika und der Übernahme bestehen, welches ein Ziel des Übernahmemanagements darstellt.

Die Abstimmungsprobleme unter den Akteuren, vor allem die Unwissenheit der Übernahmebehörden für den gesamten Prozess Übernahme ist nicht tragbar. Eine einheitliche Verfahrensweise mit feststehenden Terminen würde Transparenz generieren. Die Kommunikation der LDS zu den staatlichen Studenten und den anderen Staatsbehörden gilt es auszubauen. Weiter forciert werden sollte dabei auch die allgemeine Identifikation und Bindung des Anwärters an den Freistaat Sachsen, da diese bisher kaum gefördert wird.[67]

Des Weiteren müssen Optimierungsansätze identifiziert werden, mit denen die Schwachstellen beseitigt werden sollen. Veränderungen können sowohl organisatorisch möglich sein, durch den Einsatz von Wissensmanagement und Qualifikation geschehen oder mithilfe von Informations- und Kommunikationstechnologien umgesetzt werden.[68] Im nächsten Kapitel, der Optimierung, werden die problematischen Aspekte aufgegriffen und mit entsprechenden Verbesserungsvorschlägen ergänzt.

[67] Vgl. Anhang 7: Ergebnis-Transkript des Interviews mit Anwärter X, Zeitmarke 25:57 – 31:59 min
[68] Vgl. Sächsische Staatskanzlei, Handbuch Prozessmanagement, 2019, S. 46

4 Optimierung des Übernahmeverfahrens

In der dritten Phase wird die Optimierung des Übernahmeverfahrens betrachtet. Dabei sollen einerseits die Instrumente für eine Optimierung vorgestellt und andererseits konkrete Empfehlungen für die Verbesserung des Übernahmeverfahrens gegeben werden.

Es wird darauf hingewiesen, dass die Ansätze und Empfehlungen zur Optimierung nur innerhalb der Bachelorarbeit gegeben werden. Sie werden nicht in weiteren Anhängen aufgegriffen. Für eine umfassende Erstellung eines Soll-Konzeptes sind die Kapazitäten der Bachelorarbeit nicht ausreichend. Der Gliederungspunkt 4.2 gibt Empfehlungen, welche auch für ein Soll-Konzept des Übernahmeverfahrens verwendet werden können.

4.1 Ansätze und Werkzeuge zur Optimierung

In der Phase der Optimierung sollen die Zustände im Prozess herausgebildet werden, welche sich an den Zielen aus Phase 1 orientieren. „Das bedeutet, dass Verbesserungsvorschläge erarbeitet werden und damit Maßnahmen zur Beseitigung der identifizierten Schwachstellen entwickelt werden.“[69] Ein Soll-Konzept stellt die verbesserte Variante des Ist-Zustandes mit der Erklärung zu Lösungsansätzen dar. Es sind darin die Vorschläge unterbreitet, welche für die Verbesserung des Prozesses tatsächlich umsetzbar sind. Das Soll-Konzept beinhaltet zumeist einen Soll-Prozess, der als Muster-Ablauf die Optimierungen und neue Ansätze aufgreift.

Die Geschäftsprozesse sollen nach der Optimierung (weiter) anwendbar und nachhaltig ausgestaltet sein. Der größte Fokus richtet sich hierbei auf die beteiligten Akteure, insbesondere die Profiteure des Prozesses. Bezüglich des Übernahmeverfahrens sind das die Anwärter und die Übernahmebehörden. Sie sollen durch einen optimierten Gesamtprozess strukturierter zueinander Kontakt aufnehmen, sich kennenlernen und eine Übernahmeperspektive entwickeln. Verbesserungsansätze sind für eine Erleichterung und höhere Qualität des Prozesses vordergründig im Sinne dieser beiden Akteure zu suchen. Optimierungen können aus dem Vermeiden von Medienbrüchen, Wechsel der Bearbeiter im Arbeitsablauf, Doppelarbeiten oder langen Warte- oder Liegezeiten bewirkt werden.[70] Medienbrüche entstehen durch die Übertragung von Daten von einem elektronischen Speicherinstrument auf ein nicht-elektronisches Instrument bzw. umgekehrt. Wenn beispielsweise nur teilweise IT zur Unterstützung eines Prozess benutzt

[69] Sächsische Staatskanzlei, Handbuch Prozessmanagement, 2019, S. 49
[70] Vgl. Gadatsch, Grundkurs Geschäftsprozessmanagement, 2010, S. 20 f.

wird und der restliche Teil manuell vom Bearbeiter geleistet werden muss.[71] Die Zeitabläufe zu verbessern und diese Medienbrüche zu minimieren sind Schritte einer Optimierung. Software-Anwendungen können als Werkzeuge dienen, um Medienbrüchen entgegenzuwirken.

Das Schlagwort lautet „Digitalisierung“. Der Begriff gewann in den letzten Jahren auch in der Verwaltung mehr an Bedeutung. „Die neuen Möglichkeiten der Informationsgewinnung und Datenanalyse (Algorithmen, Netzwerkarchitektur etc.) verschaffen der Verwaltung neue Gestaltungsmöglichkeiten zur gemeinwohlorientierten Aufgabenerledigung. […] Der damit verbundene Gemeinwohlnutzen erstreckt sich von der Planung und Steuerung öffentlicher Infrastrukturen über die Suche nach Partizipationsbedarf im digitalen Raum bis hin zur Vereinfachung bzw. (Voll-)Automatisierung von Verwaltungsverfahren.“[72]

Der Freistaat Sachsen hat sich unter dem Namen „Sachsen Digital“ selbst einer Digitalisierungsstrategie verschrieben, mit welcher er sich in eine Vorreiterstelle innerhalb der Bundesrepublik begibt. Zu den erstellten Handlungsfeldern von „Sachsen Digital“ gehört unter anderem die Digitalisierung der Verwaltung und öffentlicher Institutionen voranzutreiben. Neben der Unternehmenssicht und den Anliegen der Bürger zu Digitalisierungszielen, liegt ein Augenmerk auf der Etablierung von elektronischer Kommunikation in der Verwaltung und der Fortsetzung des (verstärkten) IT-Einsatzes bei der Erledigung von Verwaltungsaufgaben.[73]

Die Nutzung von IT kann bei umfangreichen Prozessen, wie beim Übernahmemanagement neue Potenziale eröffnen, wie beispielsweise die Entwicklung eines leistungsfähigen Kommunikationsnetzwerkes und die intensivere Kooperation zwischen den Akteuren des Prozesses. Ebenso kann auch eine Visualisierung mittels der Prozessplattform des Freistaates Sachsen(, wie sie mittels des Prozessablaufdiagrammes aus Anhang 4 schon beginnt,) helfen, alle Beteiligten zu integrieren und das Verfahren transparent auszugestalten. Des Weiteren können ein einheitliches IT-Verfahren bzw. standardisierte Schnittstellen unterstützen, um den Datenaustausch zwischen den Beteiligten (überwiegend der Behörden) dieses Prozesses zu sichern.[74]

Mögliche Anlässe für ein einzuführendes Geschäftsprozessmanagement können ebenfalls Hinweise auf Optimierungspotenziale geben. Für das Übernahmeverfahren mit einem vom Kabinett in Auftrag gegebenen Übernahmemanagement ist der

[71] Vgl. Netzwerk Prozessmanagement, Einführung in das strategische Prozessmanagement in der öffentlichen Verwaltung, 2018, S. 58
[72] Martini, Digitalisierung als Herausforderung und Chance für Staat und Verwaltung, 2016, S. 4
[73] Vgl. Sächsisches Staatsministerium für Wirtschaft, Arbeit und Verkehr, Sachsen Digital 2017, 2017, S. 12 f.
[74] Vgl. ebenda, S. 46-51

Hauptauslöser die startende Ausbildungsoffensive. Zutreffende Beweggründe für das Übernahmemanagement in der Staatsverwaltung des Freistaates Sachsen können ebenso sein: Standardisierung, Transparenz, Bestandserhebung, Arbeitsunterstützung und Wissensnavigation, Reorganisationswunsch, übergreifende Zusammenarbeit sowie Entwicklung neuer informationstechnischer Verfahren. Mit der Ursachenbewältigung findet bereits eine Optimierung statt. Der Gesamtprozess soll durch ein Übernahmemanagement für alle Beteiligten dauerhaft nachvollziehbar werden.[75]

Des Weiteren können durch Werkzeuge auch kleine Gestaltungsänderungen zu einer Prozessoptimierung führen. In der folgenden Tabelle 4.1-1 sind Verbesserungsmöglichkeiten aufgelistet.

Tabelle 4.1-1: Möglichkeiten für die Verbesserung von Prozessen[76]

Prozessschritte …	Beschreibung
• … beschleunigen	Schnellere Durchführung des Schrittes
• … streichen	Wegfall des Schrittes nach Notwendigkeitsprüfung
• … auslagern	Vergabe des Schrittes an externe Stelle
• … parallelisieren	Steigerung der Effizienz durch Arbeitsteilung
• … verschmelzen	Zusammenfassen von Schritten zu einem neuen Schritt
• … verlagern	Reihenfolge von Schritten ändern
• … ergänzen	Einfügen von zusätzlichen Schritten
• … automatisieren	Digitalisierung von Schritten durch IT-Unterstützung

Die verschiedenen Lösungsansätze können übergreifend und mehrfach in einem Prozess angewendet werden, so auch beim Gesamtprozess Übernahme. Im folgenden Gliederungspunkt werden aufgrund der vorgestellten Optimierungsmöglichkeiten spezielle Empfehlungen für das Übernahmeverfahren im Freistaat Sachsen gegeben.

[75] Vgl. Lück-Schneider, Geschäftsprozessmanagement in der öffentlichen Verwaltung, 2012, S. 25 f.
[76] Vgl. Gadatsch, Grundkurs Geschäftsprozessmanagement, 2010, S. 21 und Sächsische Staatskanzlei, Handbuch Prozessmanagement, 2019, S. 47

4.2 Empfehlungen zur Optimierung

Nach der Erfassung des Ist-Zustandes sowie einer kurzen Analyse nach Bestandsaufnahme werden in diesem Gliederungspunkt Verbesserungsvorschläge unterbreitet. Die theoretischen Ansätze aus Gliederungspunkt 4.1 unterliegen einem Prüfstand, denn eine Übertragung auf den Prozess Übernahme gestaltet sich ggf. als schwierig. Während der Durchführung der Interviews mit den Akteuren wurde ebenfalls nach Vorschlägen und Ideen zur Optimierung des bisherigen Übernahmeverfahrens gefragt, in welchen die Interviewpartner diverse Ansätze anboten. Die Umsetzbarkeit und Konkretheit der Vorschläge ist dabei unterschiedlich. Hier sollen nur einige Empfehlungen genannt werden, weitere finden sich von den Akteuren jeweils in den letzten beiden Fragen in den Interviews.

Zunächst ist es wichtig, dass der Übernahmeprozess als ein ganzheitliches Verfahren eingeordnet wird, welches sich über den gesamten Studienablauf entwickelt. Dies muss allen Akteuren auch bewusst werden. Als Zentrum für das Management dieses Prozess muss die LDS als Einstellungsbehörde und personalverwaltende Stelle stehen.[77] Sie müsste ihre vermittelnde Rolle noch stärker einnehmen. Die Relevanz des Studienganges für ressortweite Übernahmen und die Rolle der LDS als zentrale Einstellungsbehörde für den Freistaat Sachsen muss eindeutig kommuniziert und in alle Staatsbehörden getragen werden. Das SMI als zuständiges Ministerium für die Laufbahn wird hierbei auch als Vorbild tätig und muss das Studium auch innerhalb des Ressorts und ressortübergreifend bei den Staatsbehörden bewerben.[78] Denkbar wäre ein fester Tag, an dem sich Vertreter der Behörden treffen und in einer Sitzung über die Ausgestaltung der Übernahmen ihre Erfahrungen austauschen und ihre Bedarfe auch mündlich abstimmen.[79] Dies kann durchaus ohne ministeriale Beteiligung geschehen, wenn sich der nachgeordnete Bereich zum Beispiel zu einem jährlichen Termin „im Rahmen der kollegialen Zusammenarbeit der Personalleiter“[80] trifft.

Des Weiteren könnte auch ein „Ausbildungsbeauftragter“ in jeder Staatsbehörde den Übernahmeprozess bereichern, um die Problematik publik zu machen und in der jeweiligen Behörde Interesse für Praktikanten zu wecken sowie Übernahmepotenziale zu erkennen. Das würde gleichzeitig auch helfen die Übernahmebehörden verstärkt in die berufspraktischen Studienteile einzubeziehen, was die Interviewpartner als wünschenswert anklingen ließen. Dabei ist es vor allem lukrativ, wenn das Abschlussprak-

[77] Vgl. Anhang 8: Ergebnis-Transkript des Interviews mit der LDS, Zeitmarke 66:49 – 68:40 min
[78] Vgl. Anhang 11: Ergebnis-Transkript des Interviews mit dem SMI, Zeitmarke 60:05 – 64:36 min
[79] Vgl. Anhang 13: Ergebnis-Transkript des Interviews mit der Übernahmebehörde 2, Zeitmarke 41:50 – 47:48 min
[80] Ebenda, Zeitmarke 41:50 – 47:48 min

tikum beim zukünftigen Arbeitgeber des Anwärters stattfindet, um bereits Organisation, Kollegen und Themengebiete kennenzulernen.[81]

Von den Übernahmebehörden, als die weniger integrierten Akteure, kamen noch andere Ansätze. Durch die geringe Transparenz und Beteiligung der Übernahmebehörden im Bestandsverfahren unterbreiteten beide Interviewpartner die Überlegung die Übernahmebehörde gleichzeitig als Einstellungsbehörde einzuführen[82], wenn kein Übernahmemanagement entsteht, welches auch ein größeres Mitsprache- und Teilnahmerecht am Prozess bietet. Die andere Studienstruktur mit mehreren staatlichen Einstellungsbehörden gab es bereits in den 1990er-Jahren, allerdings bewährte sie sich nicht.[83] Die Rolle einer zentralen Einstellungsbehörde bietet sowohl Vor- und Nachteile. Bei einem kommunikativen und transparenten Agieren der LDS überwiegen die positiven Aspekte einer einzigen staatlichen Einstellungsbehörde und das Verlangen der Übernahmebehörden würde gedeckt werden. Der Vorschlag mehrerer staatlicher Einstellungsbehörden wird daher als sehr unrealistisch eingestuft.

Eine weitere Empfehlung der Übernahmebehörde 1 ist dagegen näher im Sinne eines Übernahmemanagements. Es wurde vorgeschlagen eine Art „Katalog“ zu entwickeln, welcher Kriterien von den Anwärtern und den Übernahmebehörden zusammenbringt. Dieser könnte von der Einstellungsbehörde bereitgestellt werden, wodurch der jeweilige Anwärter Zugriff auf die Übernahmebehörden hat und die Übernahmebehörden die Profile der jeweiligen Anwärter betrachten können. Der Kontakt zwischen der zukünftigen Behörde und dem zukünftigen Absolventen kann frühzeitig im Studium beginnen.[84] Die Interviewperson aus der Übernahmebehörde 1 nannte als „wichtigste Kriterien“ für den Anwärter: „Leistung im Studium (sofern schon messbar), Schulabschluss, Praktikaeinschätzungen und –erfahrungen, örtliche Gegebenheiten der Studenten, Interessen/Neigungen der Studenten.“[85] Umgekehrt könnten von den Übernahmebehörden interne Ansprechpartner für diesen Studiengang benannt werden sowie mögliche Übernahmestellen, Praktikaangebote und Anforderungen bzw. Besonderheiten der Behörde. Der „Katalog“ ist dabei ausbaubar und mit anderen Ideen kombinierbar.

Als Unterstützung für die große Aufgabe des Übernahmemanagements gilt es auch informationstechnische Hilfsmittel einzupflegen, welche ein großes Netzwerk zur

[81] Vgl. unter anderem: Vgl. Anhang 7: Ergebnis-Transkript des Interviews mit Anwärter X, Zeitmarke 21:43 – 25:56 min; Anhang 9: Ergebnis-Transkript des Interviews mit der HSF – Teil 1, Zeitmarke 26:50 – 29:51 min; Anhang 11: Ergebnis-Transkript des Interviews mit dem SMI, Zeitmarke 46:14 – 51:25 min
[82] Vgl. Anhang 12: Ergebnis-Transkript des Interviews mit der Übernahmebehörde 1, Zeitmarke 3:52 – 7:24 min und Anhang 13: Ergebnis-Transkript des Interviews mit der Übernahmebehörde 2, Zeitmarke 41:50 – 47:48 min
[83] Vgl. Anhang 11: Ergebnis-Transkript des Interviews mit dem SMI, Zeitmarke 55:24 – 58:35 min
[84] Vgl. Anhang 12: Ergebnis-Transkript des Interviews mit der Übernahmebehörde 1, Zeitmarke 36:30 – 42:34 min
[85] ebenda, Zeitmarke 36:30 – 42:34 min

Übernahme Meißner Studenten bilden könnten. Denkbar ist eine elektronische Plattform von der alle Akteure Zugriff haben und der Übernahmeprozess kommuniziert als auch dokumentiert wird. Der im vorherigen Absatz genannte „Katalog“ wäre eine Form dieses Austausches unter den Akteuren, auf welchen auch die HSF, die LDS und das SMI mitwirken könnten, einerseits als eigene Übernahmebehörde und Ausbildungsstelle, andererseits als Ratgeber und Experten für den Studiengang AV.

Die Interviewperson des Akteurs Aufsichtsbehörde erwägt in Bezug auf die steigenden Anwärterzahlen die Einführung einer „Plattform-Lösung“. In den Sitzungen der Arbeitsgruppe Übernahmemanagement fand dieser Ansatz ebenso Erwähnung. Die steigenden Anwärterzahlen erfordern einen höheren Koordinierungsaufwand, der durch IT-Einsatz gestemmt werden könnte.[86] Auf der Plattform kann es zum Beispiel Austausche der Behörden, bereitgestellte Informationen der LDS oder eine Verwaltung der Anwärterdaten bezüglich Praktika geben bzw. auch in Kopplung mit einem Katalog.

Schirmherr einer möglichen IT-Lösung für das Übernahmemanagement muss die LDS oder das SMI sein, da sie die höchste Verantwortung durch die Personalverwaltung bzw. die Zuständigkeit für die Laufbahnausbildung verfügen. Zusammenfassend müssten diese Aspekte im Rahmen einer Optimierung als Plattform bzw. Datenbank für alle Akteure zur Verfügung stehen:

- Informationen zum Studiengang bzw. dem Übernahmeverfahren von der HSF, LDS und/oder des SMI
- Transparenter Zeitplan für jeden Einstellungsjahrgang mit genannten Fristen
- Möglichkeit der Kommunikation zwischen den Behörden und der jeweiligen Behörden mit den Anwärtern zu Praktika und zur Übernahme
- Angaben der Anwärter zu ihren Leistungen und Präferenzen
- Eintragungen der Übernahmebehörden mit Ansprechpartner und Kontakt, Übernahmemöglichkeiten, Praktikumsangeboten

Ein digitalisiertes Übernahmeverfahren zu starten, ist eine komplexe und umfassende Empfehlung, die den größten Teil der Verbesserungsvorschläge vereint. Um Medienbrüche zu vermeiden, ist es am besten, wenn ein elektronisches Element alle Aspekte bereitstellen kann. Die Prozessschritte werden dadurch ergänzt, beschleunigt und vor allem automatisiert, was eine Erleichterung des Prozesses bedeutet.

[86] Vgl. Anhang 11: Ergebnis-Transkript des Interviews mit dem SMI, Zeitmarke 60:05 – 64:36 min

5 Fazit

In einer kurzen Reflektion soll ein Fazit zu den gewonnenen Erkenntnissen gezogen und das Ergebnis dargestellt werden. Der Ausblick gibt die nächsten Schritte des Vorgehens mit den Phasen 4 und 5 an.

5.1 Reflektion

Das Ergebnis der Bachelorarbeit ist eine umfassende Betrachtung des bisherigen Prozesses der Übernahme von Anwärtern. Mittels mehrerer geführter Interviews mit Akteuren innerhalb dieses Verfahrens wurde der Prozess Übernahme modelliert und ist sowohl in Zeitschienen im Anhang 3 abgebildet als auch auf der Prozessplattform PICTURE als Prozessablaufdiagramm (siehe Anhang 4) dargestellt. Die Herausforderung in der Modellierung in PICTURE bestand darin, der Größe dieses Prozesses gerecht zu werden. Ein solch großer Prozess wurde erstmals von der Verfasserin erstellt und ist bei ähnlichen Verfahren nicht bekannt. Die Verfasserin besaß die erstmalige Aufgabe für die AG Übernahmemanagement eine Prozessmodellierung vorzunehmen. Der Anhang 4 zeigt das Ergebnis, welches ausdrücklich nur eine erste Grundlage für den bisherigen Übernahmeprozess darstellt. Die nähere Beschreibung der Stammdaten, ein Prozesssteckbrief und die Erweiterung bzw. Vertiefung von Teilprozessen muss noch vorgenommen werden. Das Kapitel 3 als Kernstück dieser Arbeit beschreibt die Bestandsaufnahme des Übernahmeverfahrens.

Das Vorgehensmodell zur Einführung von operativem Prozessmanagement und der Steuerungskreislauf von Lück-Schneider dienten als Wegbegleiter, um den Übernahmeprozess zu untersuchen. Der Umfang dieser Aufbereitung wurde der Verfasserin erst während der Bearbeitung vollumfänglich bewusst, sodass es oft zu Eingrenzungen innerhalb der Arbeit kommen musste. Die geplanten Untersuchungsziele des Bachelorarbeitsthemas konnten nicht vollständig Erwähnung in dieser Arbeit finden. Ein konkretes Konzept zur Prozessoptimierung fehlt, in Kapitel 4 findet eine ansatzweise Betrachtung statt.

Zunächst ist es wichtig, dass sich der Thematik angenommen wurde, weil das Verfahren zur Übernahme einer Anpassung bedarf. Aufgrund der Untersuchungen in den Interviews und der Stimmung in den Workshops sowie der Literaturrecherche befürwortet die Verfasserin die Optimierung des Verfahrens durch IT-Unterstützung. Den erstellten Prozess zu digitalisieren sowie für alle transparent zu gestalten, ist ein wichtiger Baustein für das Übernahmemanagement. Bei einer Plattform- oder

Datenbank-Lösung gilt es ein System zu entwickeln, welches die Sicherheit der sensiblen Daten von den Akteuren gewährleistet und trotzdem eine erfolgreiche Kommunikation und hohe Transparenz für alle Beteiligte bietet.

Neben dem Ergebnis der Prozessmodellierung dient die Arbeit ebenso als zusätzlicher Erkenntnisgewinn. Die Interviews mit den Beteiligten verfügen über eine Vielzahl von Informationen und Gedanken, die im Detail nicht alle Platz in der Arbeit finden. Im Anhang sind sie erhalten und bieten Potenzial für eine nähere Untersuchung. Trotz der subjektiven Ansichten der Interviewpartner, sind die gegebenen Einblicke eine Bereicherung an neuen Ideen. Natürlich gilt es zu sagen, dass die Wahl von nur einem befragten Anwärter bzw. zwei Übernahmebehörden nur eine eingeschränkte Sichtweise liefert. Eine nähere Beleuchtung des Akteurs Übernahmebehörde könnte mittels weiterer Arbeiten etc. erfolgen.

Zudem betrachtete die Verfasserin nur einen Prozess einer Laufbahngruppe bzw. eines Fachbereiches, der als kleiner Teil neben der Ausbildungsoffensive besteht. Ein Vergleich zu anderen Prozessen ist schwerlich möglich, da kein etabliertes Übernahmemanagement im Gesamten existiert. Ob eine Übertragbarkeit auf andere Ausbildungen und direkte Übernahmen möglich ist, ist nicht bewertbar. Es handelt sich hier um ein Projekt für die Staatsverwaltung und innerhalb der Staatsverwaltung des Freistaates Sachsen.

Für die Verfasserin stellten die Thematik und der Auftrag des Übernahmemanagements eine aktuelle und spannende „Mammutaufgabe“ dar, da die Fülle von Informationen eine ständige Abwägung der Relevanz für die Arbeit erforderte. Außerdem nahmen die Interviewerstellung und -durchführung, die Filterung von relevanten Erkenntnissen und die erstmalige Prozessmodellierung jeweils ein großes Zeitspektrum ein, welches sich im Umfang der Bachelorarbeit bemerkbar macht. Diese Bachelorarbeit und die Ergebnisse in der AG Übernahmemanagement stellen erste Grundlagen für ein institutionalisiertes Übernahmemanagement dar. Eine Fortentwicklung wird sich im Rahmen der nächsten Workshops bei den Beteiligten der Arbeitsgruppe Übernahmemanagement herauskristallisieren.

5.2 Ausblick

Das Vorgehensmodell zur Einführung von operativem Prozessmanagement, an welches die Bachelorarbeit sich orientiert, fährt nach der Phase 3 noch mit zwei weiteren Phasen fort. Darin wird sich mit der Umsetzung und Bewertung/Nachhaltigkeit des Prozesses befasst.

Die Phase 4 befasst sich mit der Realisierung der Verbesserungsvorschläge, die in der Optimierungsphase entstanden sind. Dabei werden Maßnahmen für eine Umsetzung zuerst festgelegt und anschließend durchgeführt, wobei gleichzeitig auch ein Veränderungsmanagement eingesetzt wird. Der Unterschied zwischen dem bisherigen Ist-Zustand und dem erstellten Soll-Prozess zeigt den Handlungsbedarf auf, aus denen Umsetzungsmaßnahmen entstehen. Als hilfreich erweist sich dabei ein Maßnahmenkatalog, welcher von der Projektgruppe erstellt wird. Für das Übernahmeverfahren wäre bezeichnend die Arbeitsgruppe Übernahmemanagement, die einen solchen Katalog fertigt, zu nennen. Mithilfe eines IT-Systems könnten beispielsweise Maßnahmen, wie eine Prozessvereinfachung, umgesetzt werden. Der konkrete Beginn der Umsetzung muss dabei von der Organisationleitung mitgeteilt werden, wenn über Maßnahmen, Ressourcen und Verantwortliche entschieden wurde.[87] Für das Übernahmeverfahren wird die konkrete Umsetzung aus den Lösungen der gegebenen Teilaufgaben bestehen und einem daraus erstellen Konzept, welches sich mit dem Übernahmemanagement als Gesamtwerk befasst.

Die Einführung eines Prozessmanagements birgt „in der Regel umfangreiche Veränderungen in sich […]. Damit die geplanten Veränderungen erfolgreich umgesetzt werden können, müssen die von den Veränderungen betroffenen Personen durch akzeptanzfördernde Maßnahmen unterstützt werden.“[88] Veränderungsmanagement ist ein wichtiger Punkt, um alle involvierten Personenkreise bei veränderten Abläufen und Strukturen abzuholen. Veränderungen können Widerstände bei den beteiligten Akteuren hervorrufen, umso entscheidender ist eine hohe Transparenz und Kommunikation, was genau avisiert ist. Dabei gilt es, bereits kleine Erfolge zu kommunizieren, sodass die Akteure bereits gelungene Veränderungen spüren.[89]

In der abschließenden Phase des Steuerungskreislaufes für Prozesse wird eine Bewertung vorgenommen. „Der im Optimierungsprojekt verbesserte Prozess soll in ein kontinuierliches Prozessmanagement überführt werden. Damit Aufwand und Nutzen der Optimierung in einem sinnvollen Verhältnis stehen, ist es notwendig, Strukturen zur

[87] Vgl. Sächsische Staatskanzlei, Handbuch Prozessmanagement, 2019, S. 52
[88] Ebenda, S. 53
[89] Vgl. ebenda, S. 53-55

dauerhaften Überwachung und Steuerung des Prozesses zu entwickeln."[90] Das bedeutet für das Übernahmemanagement, dass nach der Einführung und Umsetzung wiederkehrend der Übernahmeprozess auf dem Prüfstand steht. Der Kreis der Verantwortlichen könnte sich dazu in festen zeitlichen Abständen über die Entwicklungen des Übernahmemanagements austauschen und gegebenenfalls Korrekturen vornehmen.

Des Weiteren prüft die Phase 5 den umgesetzten Prozess an den festgelegten Zielen aus Phase 2, der Zielsetzung. Diese Prüfung schließt sich nach einiger Zeit der Prozessumsetzung an, wenn sich die neuen Prozessschritte in gewisser Weise eingespielt haben. Die Evaluation untersucht die Zielvorgaben mit dem jetzigen Prozess, die Akzeptanz und die Erfahrungen der Beteiligten sowie Problemfelder, die sich eventuell neu ergeben haben oder nicht vollständig beseitigt werden konnten. Der Prozess wird nicht auf Ewigkeit gleich ablaufen, da er in Abhängigkeit von den einzelnen involvierten Akteuren, politischen Vorgaben, technologischen Änderungen und/oder sonstigen organisatorischen Aspekten steht.[91] Auch aus diesem Grund empfiehlt es sich regelmäßige Treffen der Akteure des Übernahmeverfahrens zu veranstalten, um kontinuierlich ein gelungenes Übernahmemanagement gewährleisten zu können.

Die Bachelorarbeit liefert einen Beitrag zum weiteren Vorgehen im Übernahmemanagement, denn mittels der zusammengestellten Erkenntnisse kann eine Erweiterung und Anpassung der Phasen 1 bis 3 geschehen und die Phase 4 initialisiert werden. Die Arbeitsgruppe Übernahmemanagement unter Federführung des SMI muss die gewonnen Ergebnisse dieser Arbeit für sich einordnen und die Fortführung dieses Projektes vornehmen.

[90] Ebenda, S. 56
[91] Vgl. Sächsische Staatskanzlei, Handbuch Prozessmanagement, 2019, S. 56-58

Kernsätze

1. Das geplante Übernahmemanagement als Ganzes ist komplex, sodass sich Themenabgrenzungen als Herausforderungen erweisen, weil die Akteure und Teilprozesse in einem engen Verhältnis stehen.
2. Es braucht konkret vorgegebene Ziele für das Übernahmemanagement, die mithilfe von Kennzahlen ermittelt und geprüft werden können. Die Festlegungen helfen gutes Management zu gewährleisten.
3. Das Übernahmemanagement steht gegenwärtig in der Entwicklungsphase und muss in der zuständigen Arbeitsgruppe die „richtigen Mittel“ für eine gelungene Verfahrensweise finden.
4. Das bisherige Bestandsverfahren ist nicht mehr zeitgemäß, da durch die Ausbildungsoffensive im nächsten Jahrzehnt eine neue Größenordnung an Absolventen in die Staatsverwaltung übernommen werden (müssen).
5. Der gesamte Ablauf des Studiums inklusive Vorbereitung stellt den Wegbegleiter für eine Übernahme dar, in der die Übernahmebehörde frühzeitig durch Mitsprache und Praktikumsangebote einbezogen werden muss. Der Anwärter sollte seine Präferenzen über die Studienzeit regelmäßig kommunizieren können.
6. Eine standardisierte Verfahrensweise für alle Akteure muss geschaffen werden, welche von der Einstellungsbehörde und der Aufsichtsbehörde im Zusammenspiel angeleitet wird und alle Beteiligten im angemessenen Maße am Prozess teilhaben lässt.
7. Die größte Optimierungschance besteht in der Entwicklung eines digitalisierten Übernahmeverfahrens mit Netzwerkstruktur und größtmöglicher Transparenz für alle Beteiligten.
8. Eine Übertragbarkeit des Übernahmemanagements bzw. der Prozessbetrachtung des Studienganges Allgemeine Verwaltung auf andere Ausbildungsbereiche ist kritisch zu hinterfragen.

Anhang

Anhangsverzeichnis

Anhang 1: Interviewleitfaden 50
Anhang 2: Muster-Einverständniserklärung zum Interview 58
Anhang 3: Zeitlicher Prozessablauf des Übernahmeverfahrens 61
Anhang 4: Prozessablaufdiagramm zum Übernahmeverfahren 62

Die Anhänge 5 bis 13 befinden sich aufgrund des Sperrvermerkes ausschließlich im gesonderten Anhangsband.

Anhang 1: Interviewleitfaden

1. Allgemeine Interviewvorbereitungen

- Eigene Einarbeitung in das Forschungsgebiet
- Theoretischer Hintergrund mit dem bei Datenanalyse der Inhalt der Gespräche verglichen werden kann
- Formulieren und Sortieren von passenden Fragen

ZIEL: Ziel der Befragungen soll sein, die bisherige Verfahrensweise zur Übernahme von Studenten der Hochschule Meißen (FH) der Fachrichtung Allgemeine Verwaltung in Staatsbehörden zu untersuchen. Dabei sollen den Akteuren, repräsentiert von je einem „Experten", ihre Aufgaben/Pflichten im Übernahmeverfahren sowie ihre „Rechte", Motivlagen und Ressourcen zugeordnet werden. Anhand der Aussagen in den Interviews sollen die Prozesse jedes Akteurs erstellt werden und Verknüpfungen zwischen den verschiedenen Akteuren hergestellt werden.

Nebenziel kann/soll sein, durch die „Experten" und ihre jeweilige Erfahrung Optimierungsmöglichkeiten für ein Übernahmemanagement in der Staatsverwaltung des Freistaates Sachsen zu generieren.

Kurz:

- Bestandsaufnahme der bisherigen Verfahrensweise zur Übernahme von Studenten der Hochschule Meißen (FH) der Fachrichtung Allgemeine Verwaltung in ausgewählten Staatsbehörden (Ist-Zustand)
- Je Akteur: Aufgaben/Pflichten, Rechte, Motivlagen, Ressourcen und Teilprozesse hervorbringen
- Einordnung jedes Akteurs in den Gesamtprozess „Übernahmeverfahren"
- Optimierungsmöglichkeiten?

2. Vorbereitung der Fragen für die Akteure

Legende: Vorbemerkung des Interviewers,
Fragestellung des Interviewers,
mögliche Antworten/Antwortansätze

Einführungssatz: Im Übernahmeverfahren geht es darum, dass die Anwärter nach erfolgreichem Abschluss ihres Studiums direkt in die Staatsbehörden übernommen werden.
Weitere Vorbemerkungen je Akteur unterschiedlich.

Generelle Fragen für alle Akteure

Einstiegsfrage: **Welche Ziele verfolgt der Akteur X für das Übernahmeverfahren der Studenten?** *(je Akteur unterschiedlich)*

An welchen konkreten Kennzahlen könnte man gelungenes Übernahmemanagement festmachen? *(Zahl der konkreten Übernahmen in die Staatsverwaltung, Zufriedenheit der Studenten bei der Betreuung, Zufriedenheit bei der Übernahmebehörde über den übernommenen Anwärter, …)*

- Für alle Akteure außer Akteur Anwärter:

Welche Rolle besitzt der Akteur X im bisherigen Übernahmeverfahren der Studenten in die Staatsverwaltung? Aufzählung einer speziellen Rolle und der zwei folgenden Rollen (Ausbildungsstelle/Praxisbehörde und mögliche Übernahmebehörde)

- Für alle Akteure außer Akteur Anwärter

→Behörde kann als Ausbildungsstelle/Praxisbehörde fungieren:
Als weitere Rolle kann der Akteur X auch als direkte Ausbildungsstelle fungieren, indem er selbst Studenten für sein staatliches Praktikum betreut.
Welche inhaltlichen und organisatorischen Vorbereitungen müssen vor dem Studentenpraktikum durchgeführt werden?
(*Betreuer bestimmen, Arbeitsplatz vorbereiten, Belehrungen, Einsatzplan entwickeln, …)*
Was passiert in der LDS während des Praxiszeitraums, wenn sie einen Student betreut? Welche Aufgaben hat sie, wenn sie einen Studenten zum Praktikum hat?
(Betreuung des Studenten, …)
Werden bei der Praktikumsanfrage eines Studenten auch bereits Arbeitsbereiche angeboten, in welchen nach Abschluss des Studiums eine Übernahme möglich ist?
Wäre dieses Verfahren wünschenswert?

- Für alle Akteure außer Akteur Anwärter

→Behörde kann als Übernahmebehörde fungieren:
Akteur X kann Absolventen der Hochschule, Fachrichtung AV in ihre Behörde übernehmen.
X ist es als eine staatliche Behörde möglich, zu Beginn eine **Bedarfsprüfung** zu machen und ihre Bedarfe an das SMI zu melden, dass sie in drei Jahren x Stellen besetzen muss. **Ist das richtig?**
Wie wird diese Bedarfsprüfung im Sinne einer Übernahmebehörde durchgeführt?
(Unterscheidung der Bedarfsprüfung im Jahr -1 des Studiums und in die Bedarfsprüfung ein Jahr vor Abschluss des Studiums?)
Sieht der Akteur X ein Bewerberverfahren vor, um sich seinen „passenden" Studenten zur Übernahme auswählen zu können?
(Wie würde dies ablaufen? Auswahlverfahren, Vorstellungsgespräche, …)
Was geschieht noch, wenn sich der Akteur X endgültig für die Übernahme von Student A entschieden hat? *(übliches Stellenbesetzungsverfahren?)*

- Frage an alle Akteure außer der LDS selbst

Wie ordnen Sie die Rolle der Landesdirektion als Einstellungsbehörde für alle staatlichen Studenten ein? Welche Rolle wird der LDS zu teil?
(Art „Vermittler"? → Umweg, da jede einzelne Staatsbehörde nochmal ein eigenes Bewerberverfahren startet, wenn sie den Studenten übernehmen möchte ODER zusammengelegte Arbeit für das Einstellungsverfahren mit Personal- und Organisationsaufwand nur auf einer staatlichen Stelle, gebündelte Kräfte, mehr Wissen)

Letzter Fragenteil:
Wie müsste das Übernahmemanagement aussehen, damit es diesen Namen verdient?
(Was stellen Sie sich unter Übernahmemanagement vor?)

Welche Ideen oder Ansätze haben Sie persönlich, um das Übernahmemanagement (weiter) zu verbessern?

- **Was kann beim Akteur optimiert werden innerhalb des Verfahrens?**

- **Was kann insgesamt im Übernahmeverfahren optimiert werden? Chancen?**

(eigene Vorstellungen)

Fragenkomplex Akteur **Ausbildungseinrichtung**

Vorbemerkung/Einführung:

Die Hochschule ist eine nachgeordnete Behörde des Innenministeriums (obere besondere Staatsbehörde), unterliegt deren Aufsicht. (Fach- und Dienstaufsicht nach Sächsischen Verwaltungsorganisationsgesetz)

HSF agiert während des Studiums als Ausbildungseinrichtung.

→ Sie übernimmt die fachtheoretischen Inhalte und trägt die Gesamtverantwortung für die berufspraktischen Module im dritten und sechsten Semester. → Mit ihr steht und fällt der Erfolg des Studiums.

Welche Aufgaben hat die HSF außerhalb der Organisation der Fachtheorie?

(§ 9 IV SächsAVwDSozwDAPO Gesamtverantwortung für berufspraktische Module i. V. m. § 4 V SO-BaAV

§ 5 SächsAVwDSozwDAPO Auswahlverfahren mit Auswahlausschuss → Praktika-Organisation, Auswahlverfahren, Prüfungsangelegenheiten)

Gibt es Zahlen über die Absolventenvermittlung?

Welche Beachtung hat die Hochschule dafür, ob die Studenten in der Staatsverwaltung des Freistaates, in sächsischen Kommunen oder außerhalb Sachsens eine Tätigkeit nach Abschluss des Studiums finden? Werden interne Ziele gesetzt, dass alle im Freistaat bleiben sollen?

<u>Auswahlverfahren</u>

Wie läuft das Auswahlverfahren konkret ab? *(Eignung für den Erwerb der Laufbahnbefähigung testen, mehrstufiges Verfahren, einzelne Prozessschritte im zeitlichen Ablauf)*

Inwieweit wirkt die HSF mit der LDS und den kommunalen Einstellungsbehörden zusammen?

Es werden Bewerbungsverfahren und Vorstellungsgespräche zur Einstellung zum Verwaltungsfachwirt/Beginn des Studiums durchgeführt. (mehrstufiges Verfahren mit Mitwirkenden des SMI, der LDS und der HSF etc., ausgiebige Prüfung)

Liegt eine Dopplung vor, wenn diese Vorgehensweise auch bei der Übernahme der Studenten in die Staatsverwaltung geschieht?

(Könnte das System eventuell studentenfreundlicher und unbürokratischer gestaltet werden?)

<u>Praktika-Organisation</u>

Wie organisiert die Hochschule bisher die Praktika? Welche Tätigkeiten gehen damit einher?

(Zuweisung, Prüfung der Urlaubszeiträume,… einzelne Prozessschritte im zeitlichen Ablauf)

Sollten die Praktika im Voranschreiten der Ausbildungsoffensive und einem Übernahmemanagement angepasst werden? Wie könnte hier eine Anpassung geschehen? *(ggf. mehrere Praktika in der zukünftigen Übernahmebehörde, um das Umfeld/Klima in der Organisation kennenzulernen und vertiefter in die Strukturen einen Einblick zu bekommen; eventuell aber fehlende Vielfalt…)*

Kamen während der Praktika-Organisation schon mal andere Staatsbehörden (oder Kommunen) auf die Hochschule zu und fragten nach Studenten als Praktikanten?
(Interesse als Behörde einen Studenten für die eigene spätere Übernahme zu gewinnen)

Blick über die staatlichen Studenten und den AV-Studiengang hinaus:
Wissen Sie, wie die kommunal angestellten AV-Studenten zu ihrem späteren Arbeitsplatz kommen?
(andere Verfahrensweise und anderer Ablauf bei der Übernahme – auf Zuweisung und gebunden durch Ausbildungsvertrag?)

Haben Sie Erfahrungen, wie das Übernahmeverfahren in anderen Fachbereichen abläuft?

Fragenkomplex Akteur **Einstellungsbehörde**
Vorbemerkung/Einführung:
Das LDS ist eine obere allgemeine Behörde, dem SMI nachgeordnet und stellt die Einstellungsbehörde für die Anwärter des Studiengangs AV dar.
Die LDS übernimmt die Schlüsselrolle im Übernahmeverfahren, da auf ihr die Hauptverantwortung für die Anwärter lastet.

Welche Aufgaben hat die LDS für das Studium AV mit den staatlichen Anwärtern?
(Koordinierungs- und Steuerungsaufgabe, Personalhoheit und Personalaufwand, Teilnahme am Auswahlverfahren, Einstellungsverfahren, Praktika-Organisation mit anderen Behörden, Abfrage Interessenbekundungen der Anwärter und Zuleitung Stellenangebote (erst seit Ende 2018?))

Gibt es Zahlen, wie viele staatlich eingestellte Studenten nach Abschluss des Studiums direkt in der LDS landeten? (in den letzten 5 Jahren?)
Welche Erfahrungen hat die LDS zum bisherigen Übernahmeverfahren (generell)?

Zum Auswahlverfahren
Siehe oben Fragenkomplex – Ausbildungseinrichtung, identische Fragen

Zum Einstellungsverfahren
Die LDS leitet das Einstellungsverfahren für die staatlich eingestellten Studenten.
Was ist beim Einstellungsverfahren der Anwärter zu beachten? Was laufen für Prozesse ab?

Personalverwaltende Stelle
Die LDS als Einstellungsbehörde ist die personalverwaltende Stelle für alle staatlichen Studenten der AV. **Welche Tätigkeiten gehen mit dieser Personalverwaltung einher und wie wird dieser Aufwand gemanagt?**

Kommunikation mit Anwärter
(Beachte: Gibt es Unterschiede zu den Abläufen in den letzten Einstellungsjahrgängen ab 2016 und davor? Wie war es vor ein paar Jahren noch? Schon genauso?)
Wie verläuft die Kommunikation und Absprache mit den Anwärtern generell? *(Identifikation mit der Einstellungsbehörde/dem Freistaat, Interessen abfragen, …)*
Inwieweit verläuft die Kommunikation in der Phase des Übernahmeverfahrens (ca. letztes Jahr des Studiums) mit den Anwärtern anders/besonders ab? *(eventuell vertiefter, Interessenabfragen, Stellenangebote zuleiten, …)*

Zur Praktika-Organisation
Wie organisiert die LDS bisher die Praktika? Welche Tätigkeiten gehen damit einher? (*Abfrage bei den Studenten, Prüfung im Hause, ob selbst Praktika bereitgestellt werden können, Absprache mit der HSF, …)*
Sollten die Praktika im Voranschreiten der Ausbildungsoffensive und einem Übernahmemanagement angepasst werden? Wie könnte hier eine Anpassung geschehen?
(ggf. mehrere Praktika in der zukünftigen Übernahmebehörde, um das Umfeld/Klima in der Organisation kennenzulernen und vertiefter in die Strukturen einen Einblick zu bekommen,
eventuell aber fehlende Vielfalt …)

Fragenkomplex Akteur **Aufsichtsbehörde**
Vorbemerkung/Einführung:
Das SMI ist eine oberste Behörde und stellt die Aufsicht (Fach- und Dienstaufsicht nach Sächsischen Verwaltungsorganisationsgesetz) für die nachgeordneten Behörden dieses Ressorts dar (Inneres)
SMI agiert während des Studiums als Aufsichtsbehörde.

Welche Aufgaben hat das SMI für das Studium AV mit den staatlichen Anwärtern?
(Leitung der Bedarfsabfrage an die Ressorts mit der anschließenden Festlegung der Obergrenze der einzustellenden Anwärter, Abfrage der Übernahmemöglichkeiten, Aufsicht, …)

Wie läuft diese Bedarfsabfrage konkret ab (an die anderen Ressorts und innerhalb des Ressorts)?

Wie wird anhand daran die Obergrenze der einzustellenden Anwärter festgelegt?
(Puffer mit einberechnet: + x Prozent der atypischen Fälle oder Verluste während Studiums?)

Inwieweit wirkt das SMI beim Übernahmeverfahren mit?
(Kommunikation mit der Einstellungsbehörde, Abfrage der Übernahmemöglichkeiten in den Staatsbehörden aller Ressorts, …)

Gibt es Zahlen, wie viele staatlich eingestellte Studenten nach Abschluss des Studiums im SMI landeten (in den letzten Jahren)? Erfahrungen?

Fragenkomplex Akteur **Übernahmebehörde**
Vorbemerkung/Einführung: individuell je nach Behörde, vgl. Ergebnis-Transkripte

Welche Erfahrungen gibt es seitens der Übernahmebehörde bei der Übernahme von Meißner Studenten? (Zahlen aus den letzten Jahren?)
Eventuell Frage, ob zusätzliche Erfahrungen aus anderen Studiengängen/Ausbildungen und deren Übernahmeverfahren vorhanden sind. Dortige Vorgehensweise und Abläufe erläutern lassen.

Fragenkomplex Akteur **Anwärter/Studenten**
Vorbemerkung/Einführung:
Die Anwärter sind durch ihren erfolgreichen Abschluss ihres Studiums selbst dafür verantwortlich in die Behörde zu kommen, welche Sie bevorzugt möchten.

Vor dem Studium:
Wie läuft beim Studieninteressenten die Bewerbung für diesen dualen Studiengang ab? *(Eintragung online, Einschreiben für mehrere Studiengänge möglich, …)*

In welchen Schritten geht das Auswahlverfahren vor Beginn des Studiums von statten und wie bewertest du den Aufwand und Nutzen des mehrstufigen Verfahrens?
(Online-Anmelden – Test – Eintragen mögl. Einstellungsbehörden – Assessmentcenter – Vorstellungsgespräch – endgültige Entscheidung)

Es werden Bewerbungsverfahren und Vorstellungsgespräche zur Einstellung zum Bachelor of Laws/Beginn des Studiums durchgeführt. (mehrstufiges Verfahren mit Mitwirkenden der LDS und der HSF etc., ausgiebige Prüfung)
Liegt eine Dopplung vor, wenn diese Vorgehensweise auch bei der Übernahme der Studenten in die Staatsverwaltung geschieht? *(Könnte das System eventuell studentenfreundlicher und unbürokratischer gestaltet werden?)*

Während des Studiums:
Wie gestaltete sich bisher die Suche nach Praktika während der berufspraktischen Semester? Welchen Aufwand betreibt der Anwärter? *(Informieren zur Behörde eventuell über HSF, unverbindlicher Anruf, Bewerbung schicken, Formulare …)*
Werden dem Studenten bei der Praktikumsanfrage bereits Arbeitsbereiche angeboten, in welchen nach Abschluss des Studiums eine Übernahme möglich ist? Wäre dieses Verfahren wünschenswert?

Am Ende des Studiums:
Wie läuft die individuelle Orientierung der Studenten zur Übernahme in den Job des Sachbearbeiters etc. ab und wann entwickeln sich die ersten eigenen Tendenzen?
(eigene Erfahrung oder von Kommilitonen, welches Engagement betreibt der Student da?
Was ist Ihnen aus den letzten Jahren bekannt?)

Beziehung zur Einstellungsbehörde:
Wie ist die Bindung zwischen Anwärter und LDS?
Sollte die Einstellungsbehörde eine stärkere Bindung zu „ihren" Studenten/Anwärtern aufbauen? Welche Ansätze hätten Sie aus Sicht der Anwärter heraus für die Zukunft? *(Team Building, Identifikation mit der Einstellungsbehörde bzw. zur Staatsverwaltung aufbauen, …)*
Wie verläuft die Kommunikation mit der Einstellungsbehörde in spezieller Sicht auf das Übernahmeverfahren? Wie agiert die LDS dort?

<u>3. Interviewpartner und –termine fixieren:</u>

- Gezielte Auswahl von Experten
- Bei Kontaktaufnahme kurze Skizzierung des Forschungsthemas
- Kontaktaufnahme via Mail oder Telefon
- (Ausweichmöglichkeit bei Absage?)
- Einverständniserklärung erwähnen und bereits vorher versenden

➔ Siehe Anhang 2: Muster-Einverständniserklärung zum Interview

Dabei gilt es zu beachten, dass ein Akteur/Stakeholder auch mehrere Rollen einnehmen kann, wie z. B. die Landesdirektion als Einstellungsbehörde, Praxisstelle und Übernahmebehörde …
Akteur ist in diesem Sinne grundsätzlich eine Behörde (evtl. spezifische Organisationseinheit/Referat), ausnahmsweise bei den Anwärtern/Studenten die Person im Einzelnen.

Akteur	Interviewpartner	alternativer Interviewpartner
Anwärter/Studenten	*	*
Einstellungsbehörde Landesdirektion Sachsen (LDS)	*	*
Ausbildungseinrichtung Hochschule Meißen (FH)	*	*
Aufsichtsbehörde Innenministerium des Freistaates Sachsen (SMI)	*	*
Übernahmebehörden (stellvertretend einzelne Behörde genannt)	*	*

* Es erfolgt keine Nennung der Interviewpartner und des genauen Termins auf Grund des Sperrvermerkes. Informationen sind in den Ergebnis-Transkripten enthalten, die nur im gesonderten Anhangsband abgebildet sind.

Ausbildungsstelle als Behörde für die Praktika während der berufspraktischen Semester werden nicht gesondert aufgeführt → LDS, HSF, SMI und Übernahmebehörden agieren auch in dieser Rolle.

4. Ablauf der Interviews zur Datenerhebung:

Begrüßung und Dank für die Zeit

Einverständniserklärung unterschrieben?

Vorstellen der Interviewerin und des BA-Thema
- kurz zur Person
- Bachelorarbeit: Übernahmemanagement in der Staatsverwaltung des Freistaates Sachsen
- Abgrenzung – Studenten der HSF, Einstellungsbehörde LDS, Studiengang AV
- mittels des Interviews zu Informationen und Erkenntnissen kommen, um die Modellierung der ablaufenden Prozesse im ÜM vornehmen zu können
- Kennenlernen der bisherigen Strukturen, Kommunikation mit anderen Akteuren sowie den zeitlichen Abläufen mit jeweiliger Dauer

Aufnahme anschalten!

Kurz Umreißen den **Ablauf und die Dauer des Interviews**
- ca. 60 minütige Dauer des Gesprächs
- nach meiner Vorstellung, folgen nun die Fragen, die Sie offen und ehrlich beantworten sollen
- Hinweis: Befragter agiert stellvertretend für den Akteur/Organisation

Hauptteil (vgl. mit 2.)
- Start mit kurzer Einführung/Vorbemerkung zu dem Akteur
- Einstiegsfrage
- Hauptteil: Fragenkomplex mit generellen Fragen und speziellen Fragen für den Akteur gestellt (+ ggf. Rückfragen)
- Letzter Fragenteil

Rückblick

- kurze Zusammenfassung des Interviews mit Nennung der groben einzelnen Prozessschritte, die für den Akteur ablaufen
- nochmaliger Dank für die Zeit und die Antworten

Aufnahme abschalten!

Ausblick

- Einhaltung der Vorgaben, wie in der Einverständniserklärung
- Bei Bedarf: Mitteilung über den weiteren Verlauf der BA und deren Ergebnisse?
- in Kenntnis setzen über die Löschung der Tonaufnahme nach Abschluss des Moduls per Mail (?)

Verabschiedung

5. Auswertung und Datenanalyse des Interviews

- Transkription des gesamten Interviewmaterials (Verschriftlichung von gesprochenen Aufzeichnungen)
- Thematischen Vergleich der Interviews ermöglichen
- Vergleich mit der zuvor erarbeiteten Theorie

Beachte: Transkription dauert i. d. R. 5 bis 10 länger als Audiodatei selbst!

-Lautsprachlich (umfassend alle Laute) oder vereinfachte (wörtlich) Transkription?

-Sprecherunterscheidung (Interviewer-Befragter), Zeilennummerierung, Zeitmarken als hilfreiche Stützen für die Transkription

-Transkript jedes Interviews in den Anhang der BA (wörtliche oder sinngemäße Zitation möglich und

Entscheidung für eine Tonaufnahme per Diktiergerät am Handy

Interviews sollen in einem Ergebnis-Transkript im Anhang der Bachelorarbeit dargelegt werden mit den Kerninformationen aus den Antworten, stichpunktmäßige Zusammenfassung genügt mit Zeitmarken (abgestimmt mit Prüfer und Betreuer Herrn Dr. Gilge am 14.01.2019 bei einer Konsultation in Dresden)

Beachte zur Löschung und Aufbewahrung der Transkripte und Tonaufnahmen → Einverständniserklärung zu den Interviews (Anhang 2)

Anhang 2: Muster-Einverständniserklärung zum Interview

Einverständniserklärung zum Interview

für die Bachelorarbeit von Jenny Wude

Sehr geehrte/r Frau/Herr [Name],

im Rahmen der Bachelorarbeit „Übernahmemanagement in der Staatsverwaltung des Freistaates Sachsen“ der Hochschule Meißen (FH) mit dem Ziel die Prozesse des Übernahmeverfahrens in einer Soll- und Ist-Analyse darzustellen, möchte ich Interviews mit den Akteuren des Verfahrens durchführen. Mit diesem Schreiben möchte ich Sie bitten, Ihr Einverständnis dafür auszusprechen, dass Sie befragt werden sowie unser Gespräch aufgezeichnet wird.

Bei der Interviewerin handelt es sich um die Erstellerin der Bachelorarbeit, Frau J. Wude, welche Studentin an der Hochschule Meißen in der Fachrichtung Allgemeine Verwaltung ist. Das Interview bezieht sich auf eine Bestandsaufnahme der bisherigen Verfahrensweise zur Übernahme von Studenten der Hochschule Meißen (FH) der Fachrichtung Allgemeine Verwaltung in ausgewählte Staatsbehörden. Dadurch soll der Ist-Zustand des bisherigen Übernahmemanagements mit den ablaufenden Prozessen ermittelt werden. Sie, [Name], sind als Experte/n für ein Interview, stellvertretend für den Akteur [Behörde] ausgewählt. Im beigefügten Schreiben teile ich Ihnen die Themen für das Interview mit.

Es soll eine Tonaufnahme von dem Gespräch angefertigt werden, um die erhaltenen Informationen ordnen und auswerten zu können. Ein darauf erstelltes Transkript zu jedem Interview soll die erhaltenen Ergebnisse zusammenfassen.
Da es sich teilweise um vertrauliche organisatorische und strukturbezogene Daten der jeweiligen Organisation handelt, wird die oben genannte Bachelorarbeit mit einem Sperrvermerk versehen und die Ergebnis-Transkripte werden als Verschlusssachen deklariert.

Ich versichere Ihnen hiermit, dass die Tonaufnahmen der Interviews nach Abschluss des Prüfungsverfahrens und Bekanntgabe des Bachelorarbeitsergebnisses gelöscht werden. Ihre Angaben werden von mir vertraulich behandelt und nur für die Bearbeitung meines Bachelorarbeitsthemas verwendet.

Ich würde mich freuen, Ihr Einverständnis zu erhalten.

Mit freundlichen Grüßen

Jenny Wude

Hiermit erkläre ich mich damit einverstanden, dass ich im Rahmen der Bachelorarbeit „Übernahmemanagement in der Staatsverwaltung des Freistaates Sachsen“ von Frau Wude befragt werde, eine Tonaufnahme stattfindet und die gegebenen Informationen von Frau Wude verwendet werden, wie in der „Einverständniserklärung zum Interview“ aufgeführt.

Name, Vorname: _____

Ort, Datum: _____

Unterschrift: _____

Themen des Interviews

Akteur: Musterakteur[92] **Musterbehörde**

Anlässlich meiner Bachelorarbeit zum Thema „Übernahmemanagement in der Staatsverwaltung des Freistaates Sachsen“ gibt es folgende Schwerpunkte im Interview:

- **Aufgaben / Teilprozesse des Akteurs** für das Studium „Bachelor of Laws“ und das dazugehörige Übernahmeverfahren:
- …
- …
- …

→ zu diesem Themenkomplex: wie gehen konkrete Teilschritte von statten? Welche Abläufe/Fristen gilt es für jeden einzelnen Aufgabenbereich zu beachten?

- Kennzahlen, woran man gelungenes Übernahmemanagement festmachen kann
- Ziele, die der Akteur für das Übernahmeverfahren der Anwärter/Studenten verfolgt
- Erfahrungen zum bisherigen Übernahmeverfahren,
  darunter Zahlen der Absolventen des Akteurs, die in den letzten Jahren auch in die Behörde bzw. in die Staatsverwaltung übernommen wurden
- …

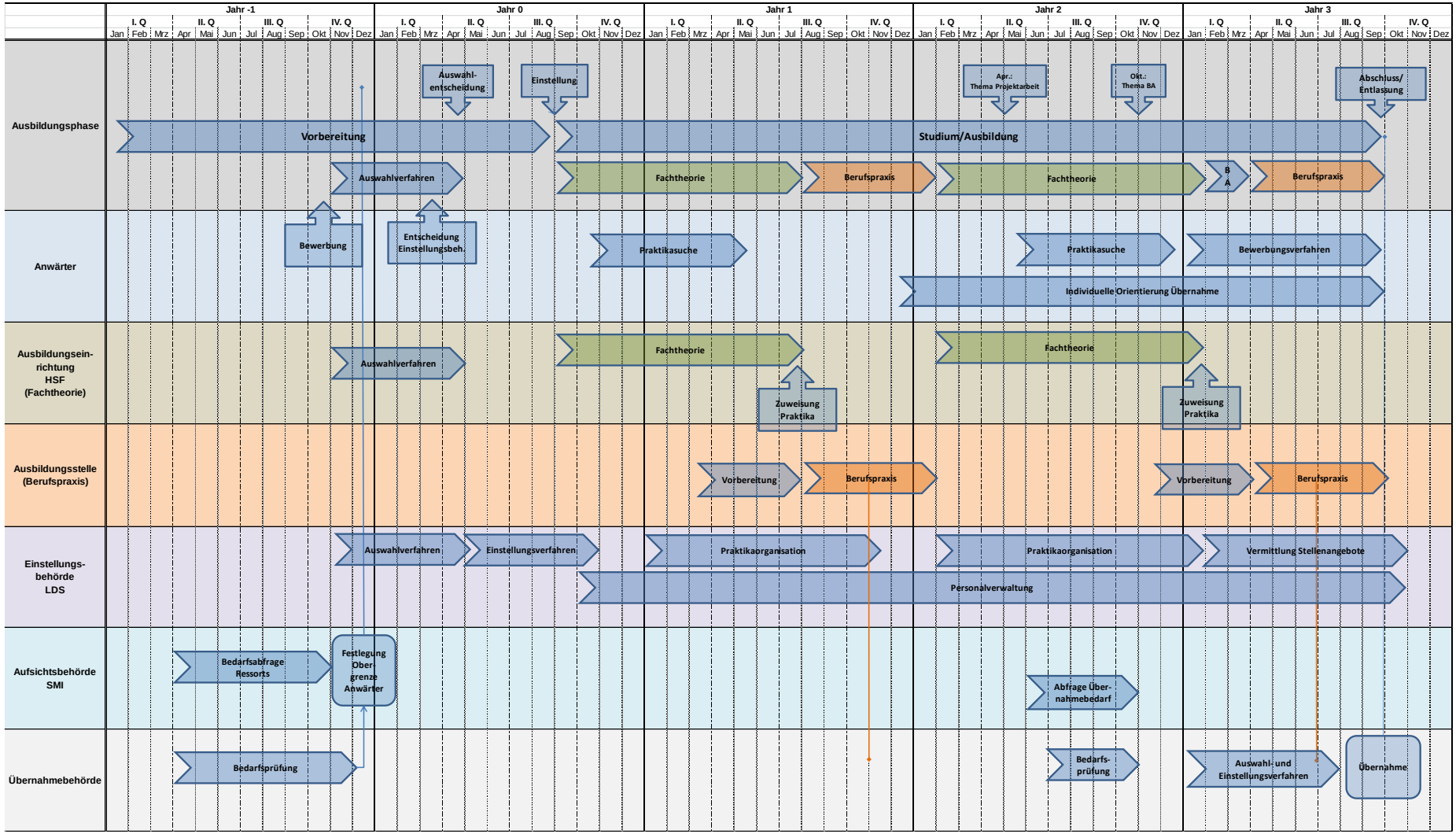
- Tätigkeit als Ausbildungsstelle für die Berufspraxis (Akteur selbst nimmt Praktikanten in den berufspraktischen Semestern auf)
- Mögliche Übernahmebehörde nach Bachelorabschluss (Akteur übernimmt staatlich eingestellte Studenten nach erfolgreicher Beendigung des Studiums)

- Eigene Vorstellungen zum Thema Übernahmemanagement mit möglichen Optimierungsoptionen

[92] Es handelt sich um eine beispielhafte Darstellung, die nicht für alle Akteure gleichermaßen zutrifft.

Anhang 3: Zeitlicher Prozessablauf des Übernahmeverfahrens

Weiterführendes Diagramm in Anlehnung und Orientierung an die Variante aus den Sitzungen der AG Übernahmemanagement



Anhang 4: Prozessablaufdiagramm zum Übernahmeverfahren

Es handelt sich um ein Leerblatt. Das Prozessablaufdiagramm kann in diesem Format nicht vollständig lesbar dargestellt werden. Es wird deshalb nur in elektronischer Form als Extra-Datei auf einer CD zur Verfügung gestellt.

Literaturverzeichnis

Busse, Gerd: *Übernahme und Beschäftigung von Auszubildenden: Betriebs- und Dienstvereinbarungen: Kurzauswertungen.* Düsseldorf, Hans-Böckler-Stiftung, 2009, ISSN 1869-3032, verfügbar unter: https://www.boeckler.de/pdf/mbf_bvd_uebernahme_azubi.pdf [Zugriff am 25.02.2019, 21:22 Uhr]

Gadatsch, Andreas: *Grundkurs Geschäftsprozess-Management: Methoden und Werkzeuge für die IT-Praxis: Ein Einführung für Studenten und Praktiker.* 6., aktualisierte Auflage, Wiesbaden, Vieweg+Teubner GWV Fachverlage GmbH, 2010, ISBN 978-3-8348-0762-5

Lück-Schneider, Dagmar: *Geschäftsprozessmanagement in der öffentlichen Verwaltung. Eine Einführung.* Neuhofen/Pf., Forschungsstelle für Betriebsführung und Personalmanagement e.V. hrsg. von Prof. Dr. Roland Dincher, 2012, Schriftenreihe, Band 9, ISBN 978-3-936098-09-9

Martini, Mario: *Digitalisierung als Herausforderung und Chance für Staat und Verwaltung. Forschungskonzept des Programmbereichs „Transformation des Staates in Zeiten der Digitalisierung.* Deutsches Forschungsinstitut für öffentliche Verwaltung Speyer, 2016, FÖV Diskussionspapier Nr. 85, ISSN 1868-9728 (Internet), verfügbar unter: http://www.foev-speyer.de/files/de/fbpdf/_vti_cnf/DP-085.pdf [Zugriff am 11.03.2019, 21:02 Uhr]

Netzwerk Prozessmanagement, PD – Berater der öffentlichen Hand GmbH, IMTB Consulting GmbH: *Einführung in das strategische Prozessmanagement in der öffentlichen Verwaltung.* Netzwerk Prozessmanagement, Leitfaden/Schriftenreihe, März 2018, verfügbar unter: https://www.verwaltung-innovativ.de/SharedDocs/Publikationen/eGovernment/egov_leitfaden_prozessmanagement.pdf?__blob=publicationFile&v=2 [Zugriff am 24.02.2019, 18:01 Uhr]

Sächsische Staatskanzlei des Freistaates Sachsen: *Kabinett verabschiedet Ausbildungsoffensive für den Freistaat Sachsen.* Medieninformation mit Handreichung zur Pressemitteilung 036/2018, Dresden, Sächsische Staatskanzlei, 27.02.2018, verfügbar unter: https://www.medienservice.sachsen.de/medien/news/216409?page=1 [Zugriff am 24.02.2019, 17:43 Uhr]

Sächsische Staatskanzlei des Freistaates Sachsen, Referat 43: *Handbuch Prozessmanagement.* 4. Auflage, Dresden, Sächsische Staatskanzlei, 2019

Sächsisches Staatsministerium für Wirtschaft, Arbeit und Verkehr, Referat 41: *Sachsen Digital 2017. Digitalisierungsstrategie des Freistaates Sachsen*, Dresden, Sächsische Staatsministerium für Wirtschaft, Arbeit und Verkehr, 2017, verfügbar unter: https://publikationen.sachsen.de/bdb/artikel/28672 [Zugriff am 11.03.2019, 21:39 Uhr]

Stockmann, Malte: *Überblick PICTURE-BPMN.* Letzte Aktualisierung 26.03.2018, bereitgestellt auf dem PICTURE Informationsportal, verfügbar unter: https://picture.atlassian.net/wiki/spaces/pppdoc218/pages/93127092/berblick+PICTURE-BPMN [Zugriff am 12.03.2019, 11:35 Uhr]

Rechtsquellenverzeichnis

Sächsisches Beamtengesetz (SächsBG) i. d. F. der Bekanntmachung vom 18. Dezember 2013 (SächsGVBl. S. 970, 971), zuletzt geändert durch Artikel 1 des Gesetztes vom 11. Dezember 2018 (SächsGVBl. S. 714)

Sächsische Laufbahnverordnung (SächsLVO) i. d. F. der Bekanntmachung vom 22. August 2017 (SächsGVBl. S. 485), zuletzt geändert durch Artikel 10 des Gesetztes vom 11. Dezember 2018 (SächsGVBl. S. 714)

Sächsisches Verwaltungsorganisationsgesetz (SächsVwOrgG) i. d. F. der Bekanntmachung vom 25. November 2003 (SächsGVBl. S. 899), zuletzt geändert durch Artikel 16 des Gesetztes vom 14. Dezember 2018 (SächsGVBl. S. 782)

Studienordnung der Hochschule Meißen (FH) und Fortbildungszentrum für den Bachelor-Studiengang Allgemeine Verwaltung (SO-BaAV) i. d. F. der Bekanntmachung vom 27. November 2018, Sächsisches Amtsblatt - Amtlicher Anzeiger Nr. 4 vom 24. Januar 2019

Verordnung des Sächsischen Staatsministeriums des Innern und des Sächsischen Staatsministeriums für Soziales und Verbraucherschutz über die Ausbildung und Prüfung im Vorbereitungsdienst für die erste Einstiegsebene der Laufbahngruppe 2 der Fachrichtung Allgemeine Verwaltung mit dem fachlichen Schwerpunkt allgemeiner Verwaltungsdienst und der Fachrichtung Gesundheit und Soziales mit dem fachlichen Schwerpunkt sozialwissenschaftlicher Dienst im Freistaat Sachsen (Sächsische Ausbildungs- und Prüfungsordnung allgemeiner Verwaltungsdienst und sozialwissenschaftlicher Dienst – SächsAVwDSozwDAPO) i. d. F. der Bekanntmachung vom 19. Januar 2017 (SächsGVBl. S. 20), zuletzt geändert durch die Verordnung vom 14. November 2018 (SächsGVBl. S. 724)

Verwaltungsvorschrift der Sächsischen Staatsregierung über die Stellenausschreibungen (VwV Stellenausschreibungen) i. d. F. der Bekanntmachung vom 26. Juni 2018 (SächsABl. S. 851)

Eidesstattliche Versicherung

Ich versichere hiermit an Eides Statt, dass ich die vorgelegte Bachelorarbeit selbstständig verfasst, nur die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt sowie alle Stellen der Arbeit, die wörtlich oder sinngemäß aus anderen Quellen übernommen wurden, als solche kenntlich gemacht habe und die Bachelorarbeit in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner Prüfungsbehörde vorgelegt worden ist.

Die gedruckte und digitalisierte Version der Bachelorarbeit sind identisch.

Meißen, 25.03.2019

Jenny Wude

Jenny Wude