



Senat der Freien und Hansestadt Hamburg  
Personalamt



Aktuelles, Aktivitäten, Aussichten

# blickpunkt personal

---

Fortbildung





**Dr. Volker Bonorden**  
Leiter Personalamt

## Liebe Leserinnen, liebe Leser,

vor gut eineinhalb Jahren ist das Zentrum für Aus- und Fortbildung -kurz ZAF- gegründet worden. Aufgabe des ZAF ist es, die strategische Ausrichtung der fach- und ressort-übergreifenden Fortbildung zu forcieren und Ressourcen hierfür zu bündeln.

Dass dies trotz aller Anlaufschwierigkeiten gelungen ist, belegt das abgelaufene Geschäftsjahr des ZAF eindrucksvoll. Die Zahl der Seminare erhöhte sich von 2005 auf 2006 um mehr als 35%, die Zahl der Teilnehmerinnen und Teilnehmer stieg sogar um 38% auf 17.287. Vor allem aber inhaltlich und organisatorisch werden beim ZAF derzeit zahlreiche wichtige Themen bewegt. So werden erstmals einheitliche Standards in der IuK-Fortbildung erarbeitet, die Führungsfortbildung wird grundlegend neu gestaltet und die ZAF-Lernplattform CLIX wird durch Online-Anmeldeverfahren und E-Learning neue Impulse bei der Fortbildung setzen. Besonders hervorheben möchte ich, dass das ZAF zunehmend flexibler auf unterjährige Bedarfe reagiert. So wurde die jährliche Fortbildungsplanung dahingehend umgestaltet, dass nur noch 60-70 Prozent der Ressourcen im Voraus verplant werden und der Rest für unterjährig entstehende Bedarfe verwendet wird. Im vergangenen Jahr wurden zusätzlich zu den 300 geplanten zentralen Fortbildungsveranstaltungen 135 Seminare auf Wunsch der Behörden durchgeführt. Dies resultiert nicht zuletzt aus der Tatsache, dass das ZAF zunehmend Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei Veränderungsprozessen unterstützt. Auch hierauf lag ein Fokus des vergangenen Jahres.

Im Internet informieren wir in unserem Europaportal über Arbeits- und Einsatzmöglichkeiten von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in der Europäischen Union. Im Personalamt ist hierfür die KEE (Koordination der Europa-Einsätze) verantwortlich, die wir Ihnen in dieser Ausgabe vorstellen möchten. Zur Anregung, wie spannend und interessant Tätigkeiten bei der Europäischen Union sind, berichtet eine Nachwuchskraft über ihren derzeitigen Einsatz im Kabinett des deutschen Kommissars für Industrie und Unternehmen Günther Verheugen.

Übrigens: Im Februar 2007 feierte blickpunkt personal seinen zehnten Geburtstag. Seit nunmehr zehn Jahren und über 40 Ausgaben informieren wir Sie über die aktuellen Themen und Entwicklungen des Personalmanagements in der Verwaltung der Freien und Hansestadt Hamburg. Wie die erste Ausgabe im Jahre 1997 inhaltlich aussah, erfahren Sie in unserer Rubrik „Was war eigentlich“. Ich möchte an dieser Stelle die Gelegenheit nutzen, mich bei allen bisherigen Redaktionsteams und unseren Autorinnen und Autoren der letzten zehn Jahre sowie natürlich bei den Leserinnen und Lesern zu bedanken und hoffe, dass die nächsten zehn Jahre ebenso spannend und informativ werden, wie es die ersten waren.

Ihr

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'J. Spade'. The signature is stylized and written in a cursive-like font.

# Inhalt

## Aktuelles

Eineinhalb Jahre Zentrum für Aus- und Fortbildung - eine Wasserstandsmeldung .....	3
Run auf Fortbildung - Kennzahlen 2006.....	7
Zwischenbilanz nach Gründung des ZAF - Es gibt noch Baustellen.....	10
Es geht auch ohne Papier - die neue Online-Fortbildungsanmeldung .....	11
Lernen in Bewegung - Fortbildung zur Unterstützung von Veränderungsprozessen .....	14
Wo ist der Maßstab? - Einführung von Standards in der IuK-Fortbildung.....	20
Eckpunkte für die Diskussion um eine neue Führungfortbildung .....	25
KEE - Kennt Einer Europa?.....	30

## Impulse

Brüssel: nur Bürokraten, Pommes und Pralinen? .....	32
Dauerhaft Top-Leistungen erbringen: Mentales Training als Methode des Spitzensports für berufliche Anforderungen nutzen .....	34

## Meinungsbilder

Entschädigungszahlungen nach amerikanischem Vorbild jetzt auch in Deutschland? - Das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz ist in Kraft.....	36
--	----

Der praktische Tipp.....	39
--------------------------	----

## Was war eigentlich...?

Was war eigentlich im Februar 1997?.....	40
--	----

## Kurzmitteilungen

Wir sind Hamburg - Bist du dabei? Rathausveranstaltung am 06. Novemver 2006 .....	42
500 Tage Europa-Portal - eine erste Bilanz.....	43
Leistungsbezahlung - Der Senat hat Verhandlungen mit den Spitzenorganisationen aufgenommen.....	44

Ausblick .....	44
----------------	----

Impressum.....	45
----------------	----

# Aktuelles

In dieser Rubrik berichten wir über aktuelle und rechtliche Themen. Ob neue Konzepte, veränderte Gesetze oder eine Veranstaltung, die stattgefunden hat – Sie werden

hier ein breites Spektrum unterschiedlicher Artikel finden, die eins gemeinsam haben: Sie sind wichtig und interessant für die Personalarbeit.



**Petra Lotzkat**

Geschäftsführerin des Zentrums für Aus- und Fortbildung (ZAF) sieht Stärken und Schwächen im Gründungsprozess des ZAF und wirbt um Vertrauen für die künftige Zusammenarbeit.

## Eineinhalb Jahre Zentrum für Aus- und Fortbildung - eine Wasserstandsmeldung!

Vor gut eineinhalb Jahre ist das Zentrum für Aus- und Fortbildung (ZAF) gegründet worden. Dieser Gründung vorausgegangen war eine fast dreijährige kontroverse Diskussion mit den Behörden und Ämtern, an deren Ende ein klarer Beschluss von Senat und Bürgerschaft stand. Die inhaltlich nicht abschließend mit den Behörden ausgetragenen Themen haben aber diese ersten eineinhalb Jahre der Geschäftstätigkeit des ZAF geprägt. Exemplarisch hierfür will ich drei Aspekte aufgreifen und den gegenwärtigen Stand aus Sicht des ZAF darstellen.

### **Die Arbeitsbeziehungen zu den Ansprechpartnerinnen und –partnern in den Behörden und Ämtern stabilisieren sich!**

Als absolut belastend für die Beziehungen zu den Behörden – und hier insbesondere zu unseren Ansprechpartnerinnen und –partnern im Bereich der Personalentwicklung und Fortbildung – hat sich erwiesen, dass

im Rahmen der Gründungsdrucksache die Frage der Professionalität der dezentralen und zentralen Fortbildung gegeneinander abgewogen wurde, statt gemeinsam zu diskutieren,

- welchen Beitrag eine zukunftsorientierte Fortbildung als Teil eines strategischen Personalmanagements für die Entwicklung der Kompetenzen der Beschäftigten leisten kann und soll,
- wie für diesen Beitrag eine fachliche Spezialisierung in einem Kompetenzzentrum genutzt werden kann,
- wie viele Fortbildungstage aus den zentral und dezentral vorhandenen Mitteln realisiert werden sollen,
- wie eine chancengerechte, mobilitätsfördernde und beschäftigungssichernde Verteilung von Fortbildungsmitteln geleistet werden kann,

- welche Chancen die inhaltliche und strukturelle Verzahnung der Aus- und Fortbildung eröffnet.

Die emotionale Diskussion um die Professionalität der dezentralen Fortbildung hat zu unnötigen Verletzungen geführt und wäre – in der Nachschau gesehen – vermeidbar gewesen. Seit Ende des vergangenen Jahres haben wir nun aus den Planungsgesprächen mit den Behörden den Eindruck gewonnen, dass zwar einige Verfahrensfragen im Zusammenspiel zwischen den Behörden und Ämtern einerseits und dem ZAF andererseits immer noch offen sind, die Beziehungsebene sich aber nicht nur stabilisiert sondern deutlich verbessert hat (siehe auch Artikel Seite 10). Dazu beigetragen haben auch die kritischen und offenen Diskussionen im Gesprächsforum Personalmanagement (GFP). Dies gibt Raum für erste gemeinsame übergreifende Projekte wie z.B. die Neukonzeption der Führungfortbildung und die Aufstiegsfortbildung für den gehobenen allgemeinen Verwaltungsdienst. Auch für die inhaltliche Begleitung und Evaluation von größeren Projekten der Behörden, wie z.B. die Führungfortbildung für die Allgemeinen Sozialen Dienste der Bezirke, die Qualifizierung der Beschäftigten des Welcome-Centers und die Evaluation einer größeren Organisationsentwicklung in der Behörde für Inneres stehen auf der Agenda.

### **Die administrativen Prozesse sind nach wie vor suboptimal!**

Als zweite große Belastung der Zusammenarbeit zwischen dem ZAF und den Behörden und Ämtern ist zu sehen, dass es uns aus verschiedensten Gründen noch nicht gelungen ist, den elektronischen Anmeldevorgang für die Teilnehmerinnen und Teilnehmer an Fortbildungsveranstaltungen flächendeckend zu realisieren. Der Online-Workflow, der die Behörden und Ämter von administrativen Aufgaben deutlich entlasten sollte, musste Anfang 2006 einem technischen Redesign unterzogen werden, um die Änderungen, die sich aus der Novellie-

rung des hamburgischen Personalvertretungsgesetzes ergeben haben, konsequent abbilden zu können. Der Tarifstreik des vergangenen Jahres hat den Abstimmungsprozess zwischen dem ZAF und den Spitzenorganisationen erheblich verzögert, so dass erst Mitte September 2006 der Testbetrieb in der Behörde für Stadtentwicklung und Umwelt als erster von drei Testbehörden gestartet werden konnte. Mittlerweile sind auch das Bezirksamt Wandsbek und die Behörde für Inneres an den Testbetrieb angeschlossen, und die Spitzenorganisationen haben für 2007 eine zügige Verhandlung signalisiert.

Dennoch erwarten wir, dass bis Mitte dieses Jahres die Teilnehmerverwaltung seitens



Es ist Land in Sicht! (Quelle: photocase.com / öda)

des ZAF für einige Behörden nach wie vor händisch geleistet wird, während andere Behörden bereits online sind. Dieses Nebeneinander von zwei verschiedenen Verfahren ist technisch kompliziert, für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Teilnehmerbetreuung des ZAF hoch komplex und damit fehlerträchtig. Die Qualität und die Zeitnähe der Einladungen sind gegenwärtig von unseren eigenen Zielsetzungen weit entfernt. Leidtragende sind überwiegend die Teilnehmerinnen und Teilnehmer. Aber auch unsere Ansprechpartnerinnen und –partner in den Behörden und Ämtern müssen sich mit Beschwerden auseinandersetzen. Dies kostet Zeit und frustriert beide Seiten.

Der Einsatz der Lernplattform des ZAF wird aber nicht nur die Online-Anmeldung der

Teilnehmenden, sondern auch die Ansprechpartnerinnen und –partner in ihrer Rolle als Planungs- und Budgetverantwortliche unterstützen, da die direkte Einsichtnahme auf den Planungsstand „ihrer“ Teilnehmenden und Seminare möglich wird (siehe auch Artikel Seite 11 ff.).

### **Die Beteiligung der Behörden und Ämter an der Programmplanung des ZAF wird gestärkt!**

Für einen weiteren offenen Punkt aus Sicht der Behörden und Ämter ist zwischenzeitlich eine Lösung entwickelt und vereinbart worden: Im vergangenen Jahr haben die Behörden folgende Fragen deutlich formuliert: Wer definiert die strategischen Fortbildungsbedarfe? Welche Beteiligungsmöglichkeiten und Mitspracherechte bestehen hier für die Behörden und Ämter? Welche unterjährigen Steuerungsmöglichkeiten gibt es?

In Abstimmung mit dem Arbeitskreis Personalentwicklung (AK-PE) ist deshalb der bisherige Planungsprozess um einen entscheidenden Schritt erweitert worden. Nach der Ableitung der strategischen Bedarfe aus Sicht des ZAF bis Ende April, werden wir das daraus resultierende Eckpunktepapier mit den verschiedenen Bedarfsträgern und Beteiligten diskutieren und deren Bedarfe einarbeiten.

Unsere Kooperationspartner dabei sind die verschiedenen Abteilungen und Referate innerhalb des Personalamtes, das Zentrum für Personaldienste, die Finanzbehörde (eGovernment, Verwaltungsreform, Querschnittsfunktionen Haushalt und Organisation), die Spitzenorganisationen der Gewerkschaften, der AK-PE/Fokusgruppe und das GFP.

Die Perspektiven und Einschätzungen der unterschiedlichen Bedarfsträger wollen wir in diesem Jahr gemeinsam in einer Open-space-Veranstaltung aufnehmen. Wir erhoffen uns davon ein höchst mögliches Maß an Transparenz und Commitment.



Hand in Hand arbeiten! (Quelle: photocase.com / dergestalter)

### **Worauf können wir zufrieden zurückblicken?**

Nach dieser selbstkritischen Einschätzung der ersten Geschäftsmonate stellt sich auch die Frage, womit wir nach den ersten eineinhalb Jahren zufrieden sind:

- Die IuK-Fortbildung war Mitte 2005 für uns noch eine vollständige „blackbox“, da es bislang keine zentral verfügbaren Informationen und Strukturen gab. Diesen Zustand hatte im Übrigen auch der Bericht des Rechnungshofes aus dem Jahr 2003 kritisiert. In der IuK-Fortbildung haben wir nicht nur einen Überblick über Themen und die Größenordnung der Bedarfe gewonnen, sondern auch verschiedene Anbieter getestet und in 2006 den Einstieg in das Setzen von Standards gefunden (siehe auch Artikel Seite 21 ff.).
- Außerhalb des normalen dezentralen Fortbildungsangebotes haben wir mehrere kleinere und größere Projekte und Vorhaben für die Behörden zusätzlich abgewickelt. Hierzu gehören u.a. die Qualifizierung der Bauprüferinnen und Bauprüfer, die Doppikschulungen, Seminare für den Telefonischen HamburgService oder das Welcome-Center, aber auch einzelne Großveranstaltungen, die der Aufnahme von Fortbildungsbedarfen aus Sicht der potenziellen Teilnehmenden dienen. Über eine solche Großveranstaltung haben wir

- den Einstieg in die Diskussion um die Führungsfortbildung in den Allgemeinen Sozialen Diensten (ASD) gefunden.
- Insgesamt sind die abgewickelten Teilnahmezahlen aus unserer Sicht beeindruckend. Knapp 17.300 Teilnehmerinnen und Teilnehmer besuchten rund 1.550 Veranstaltungen (siehe auch Artikel Seite 7 ff.). Davon haben rund 630 Teilnehmerinnen und Teilnehmer Abendkurse besucht. Im Rahmen der Gründung des ZAF waren wir von einer Größenordnung von bis zu 10.000 Teilnehmenden pro Jahr ausgegangen. Die größeren Projekte der Behörden, Veränderungen wie im Bereich des TV-L und des hamburgischen Personalvertretungsgesetzes tragen maßgeblich zu diesen hohen Zahlen bei. Für 2007 und 2008 ist mit gleichbleibend hohen Teilnahmezahlen zu rechnen.
  - Die Suche nach einem citynahen Standort unter Aufgabe des Kupferhofes und des Schulgebäudes in der Schwenckestraße ist abgeschlossen. In der Nähe des Berliner Tors haben wir ein Objekt gefunden, das für den Schul- und Seminarbetrieb gut geeignet ist. Einen ersten Eindruck wie dies aussieht, erhalten Sie auf der Titelseite. Die erforderliche Entscheidung von Senat und Bürgerschaft wird zurzeit vorbereitet. Nach unserem bisherigen Planungsstand werden wir Anfang 2008 in diesem Objekt den Schul- und Seminarbetrieb aufnehmen können.
  - Und auch die Lernplattform CLIX füllt sich langsam mit Leben. Der Textbetrieb verlief fast ohne Komplikationen und ausgewählte Veranstaltungen werden auf der Plattform bereits inhaltlich über sog. Bibliotheken (Zugriff auf die Seminarunterlagen und sonstige Dokumente) und Chats unterstützt.
- Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des ZAF werden auch in diesem Jahr alle Anstrengungen unternehmen, die Wünsche unserer Kundinnen und Kunden möglichst gut zu erfüllen. Die eine oder andere Panne wird sicherlich auch weiterhin unseren Alltag „begleiten“. Dennoch hoffen wir, am Ende des Jahres weiteres Vertrauen unserer Teilnehmerinnen und Teilnehmer und der Behörden und Ämter gewonnen zu haben.
-



**Alexandre Thomßen**

Zentrum für Aus- und Fortbildung, bereitet neben seinen Aufgaben in der Betrieblichen Steuerung derzeit den Umzug des ZAF in das neue Gebäude vor.



**Julia Hunke**

Zentrum für Aus- und Fortbildung, Betriebliche Steuerung, kümmert sich im Controlling und Rechnungswesen um alles, was mit Zahlen zu tun hat.

## Run auf Fortbildung - Kennzahlen des Jahres 2006

Die Zahlen und Fakten bestätigen es. Die Nachfrage nach Veranstaltungen im Bereich der fachübergreifenden und Führungsfortbildung sowie im Bereich der IuK-Fortbildung ist überdurchschnittlich hoch. Dies gilt sowohl für die zentralen als auch für die dezentralen Veranstaltungen. In einem Vergleich zum Jahr 2005 wollen wir die Entwicklungen im Umfang der Fort- und Weiterbildung seit der Gründung des ZAF zum 1. Juli 2005 anhand von ausgewählten Kennzahlen aufzeigen.

Im Jahr 2006 nutzten mehr als 17.200 Teilnehmerinnen und Teilnehmer (2005: rund 12.500) das zentrale und dezentrale Fortbildungsangebot im Rahmen von 1.550 Veranstaltungen (2005: 1.148). Dies entspricht einer Steigerung von mehr als einem Drittel gegenüber dem Vorjahr. Rund 1.200 Teilnehmerinnen und Teilnehmer nahmen davon an den vom ZAF im Auftrag verschiedener Projekte organisierten speziellen Fortbildungsmaßnahmen im z.B. Bereich der Doppik, des Hamburg Telefonservice oder des Bauprüfwesens teil. Der Umfang dieser projektgebundenen Maßnahmen lag in 2006 bei 136 (2005: 104) Veranstaltungen. Eine besondere Bedeutung haben hier auch die Maßnahmen erlangt, die in enger Zusammenarbeit mit dem Projekt

Interner Arbeitsmarkt (PIA) entwickelt und umgesetzt wurden. Hierbei handelte es sich überwiegend um Coachingreihen und längere Qualifizierungskurse.

Hier die wichtigsten Kennzahlen im Überblick:

	2. Halbjahr 2005	2005 gesamt	2006 gesamt*	Veränderungsrate 2005-2006 in %
Anzahl der Seminare	577	1.148	1.550	35
Ist-TN	6.314	12.568	17.287	38
Ist-TNT**	18.390	33.880	33.552	-1
Seminardauer in Tage	2,1	2,2	1,9	-14
Auslastungsgrad in %***	-	-	79,0	-11
Ø TN-Anzahl	10,9	11,2	11,0	-2
Anteil Frauen in %	58,6	58,1	60,9	5
Anteil Männer in %	41,4	41,9	39,1	-7

\* Auf der Basis einer Hochrechnung der dezentralen Veranstaltungen für das 1. Halbjahr auf Basis der Zahlen bis Ende November 2006

\*\* TNT= Teilnehmertage

\*\*\* Der Auslastungsgrad kann für das Jahr 2005 nicht ermittelt werden

Die **zentrale Fortbildung** ist dabei mit einer Anzahl von 325 Seminaren im Jahr 2005 auf insgesamt 433 Veranstaltungen im Jahr 2006 erheblich angestiegen. Dies entspricht einem Zuwachs von über 30%. An diesen Veranstaltungen haben rd. 6.300 Teilnehmerinnen und Teilnehmer (2005: rd. 4.600) teilgenommen. Zusätzlich zu diesen 433 Veranstaltungen hat das Zentrum für Aus- und Fortbildung im Jahr 2006 wieder insgesamt 43 Abendkurse und 4 Qualifizierungsmaßnahmen mit insgesamt 700 Teilnehmerinnen und Teilnehmern angeboten, so dass sich hieraus für 2006 eine Gesamtsumme von 480 Veranstaltungen mit 6.278 Teilnehmenden (19.419 TNT) ergibt.

Einen wesentlichen Anteil an dieser Entwicklung hatten vor allem die unterjährig organisierten Seminare. So waren für 2006 seitens der zentralen Fortbildung nur 300 Seminare geplant, stattgefunden haben jedoch weitere 133 Veranstaltungen. Dieser Anstieg ist insbesondere durch die gesteigerte Nachfrage nach Fachseminaren für Zielgruppen in Querschnittsfunktionen entstanden. Hieran haben vor allem die zentral vom ZAF veranstalteten Schulungsmaßnahmen zum neuen Personalvertretungsrecht sowie zum neuen Tarifrecht der Länder einen wesentlichen Anteil. Im Jahr 2006 wurden allein in der Fortbildung für Zielgruppen in Querschnittsfunktionen (Personal, Haushalt, Organisation, u.a.) 90 zusätzliche Seminare mit 2.300 Teilnehmerinnen und Teilnehmern organisiert und durchgeführt, was einer Verdoppelung im Vergleich zum Vorjahr nahe kommt. Auch bei den Fortbildungen im Bereich der Schulungs- und Bildungsveranstaltungen (+60%) sowie im Führungskräftebereich (+20%) kam es zu einem deutlichen Anstieg der Nachfrage.

Dem Wunsch unserer Auftraggeber und Kunden folgend hat das ZAF im Jahr 2006 zudem die durchschnittliche Seminardauer des **zentralen** Fortbildungsangebotes weiter gesenkt. Während statistisch gesehen die Seminardauer im Jahr 2005 noch 2,91 Tage dauerte, umfasste sie in 2006 nur noch 2,27 Tage. Tendenz für 2007: weiter

sinkend! In der **dezentralen** Fortbildung (ohne IuK-Fortbildung) lag die durchschnittliche Seminardauer 2005 sogar nur bei 1,6 und 2006 bei 1,4 Tagen.

Hervorzuheben ist in der zentralen Fortbildung vor allem der positive Trend bei der Nachfrage nach Seminaren durch externe Teilnehmerinnen und Teilnehmer (z.B. dataport, HPA und andere öffentliche Unternehmen). Dass das vom ZAF angebotene Fortbildungsspektrum auch außerhalb der Verwaltung guten Anklang findet, kann somit eindeutig als Zeichen für die gute Qualität der Fortbildung gedeutet werden.

In der **dezentralen Fortbildung** hat das ZAF 2006 für die Behörden und Ämter rd. 934 Fortbildungsmaßnahmen organisiert und durchgeführt (395 Veranstaltungen im Bereich der fachübergreifenden und Führungsförderung 370 IuK-Veranstaltungen sowie 169 Veranstaltungen im IuK-Bereich für die ESARI-Umstellung). Im Jahr 2005 hatte die dezentrale Fortbildung einen Umfang von 660 Veranstaltungen (Hochrechnung) und erfuhr damit eine Steigerung von 40%. Für diese Entwicklung war vor allem die Zunahme in der „regulären“ IuK-Fortbildung von 300 auf 370 Veranstaltungen (die Planung belief sich seinerzeit auf nur 130 Veranstaltungen) ausschlaggebend sowie die 169 ESARI-Schulungen. Insgesamt entspricht dies im IuK-Bereich einer Zusatzquote von über 80%. Damit wird unschwer erkennbar, dass die Aus- und Fortbildung im IuK-Bereich im vergangenen Jahr deutlich an Bedeutung gewonnen hat.

Insgesamt haben dabei knapp 9.800 Teilnehmerinnen und Teilnehmer mit 12.265 TNT (2005: 6.800 Teilnehmer, 10.705 TNT) an den dezentralen Fortbildungsveranstaltungen der Behörden und Ämter (inkl. IuK-Schulungen) teilgenommen.

Der **Auslastungsgrad** der zentralen und dezentralen Veranstaltungen kann für 2005 nicht ermittelt werden. Bereits die Ist-Teilnehmerzahlen für 2005 beruhen auf einer Hochrechnung. Für die Soll-Teilnehmer-

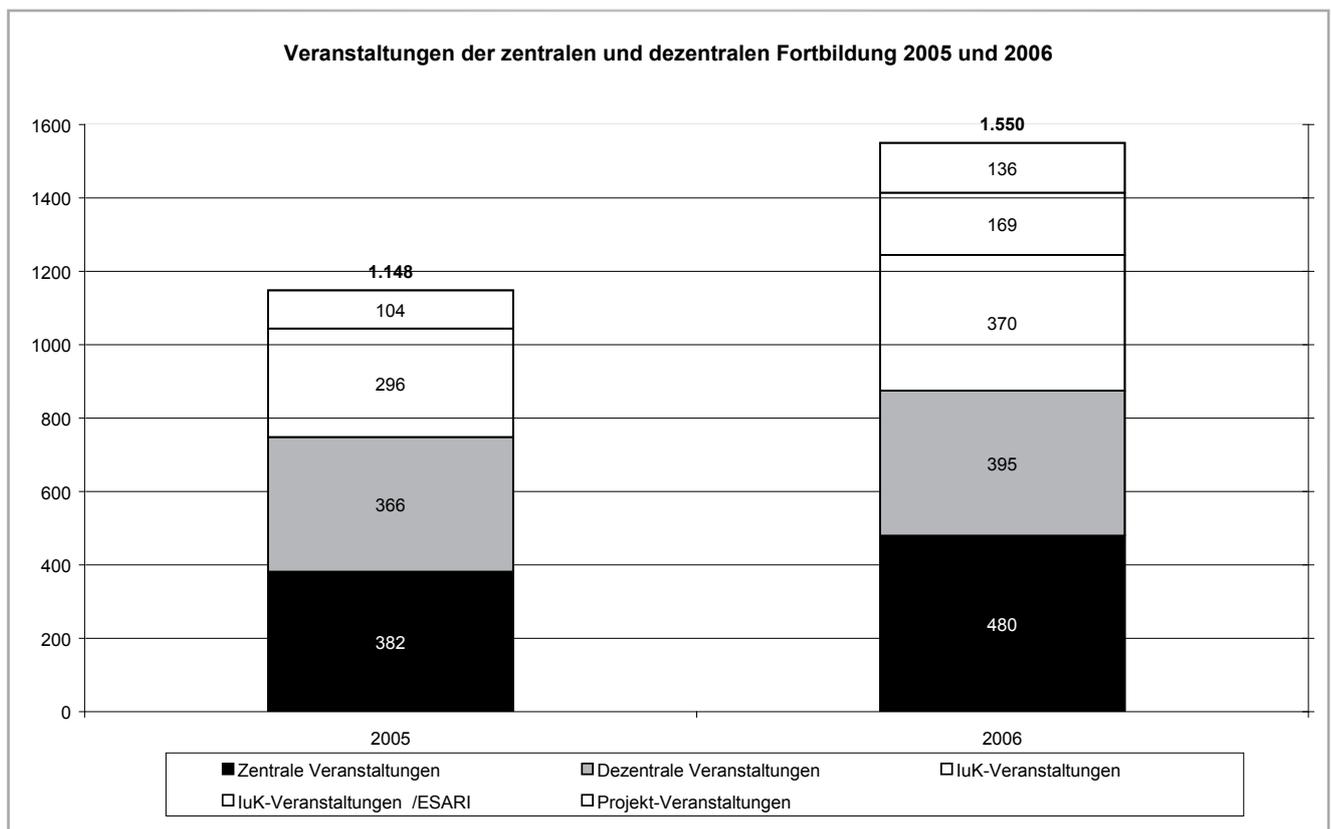
zahlen haben die meisten Behörden keine konkrete Planvorgaben gewählt. Eine Hochrechnung ist an dieser Stelle deshalb seriös nicht möglich.

Für 2006 und die Folgejahre wird die Auslastungsquote nach einheitlichen Maßstäben gebildet: Die Soll-Teilnehmerzahlen werden nach Seminartypen bzw. nach Veranstaltungsart unter didaktischen und ökonomischen Aspekten differenziert (Für die Führungsfortbildung liegt die Soll-Teilnehmerzahl bei 12-14 Teilnehmenden pro Seminar, für eher wissensorientierte Veranstaltungen bei 16-20 Teilnehmenden, bei Teamentwicklungsmaßnahmen ergibt sich die Soll-Zahl aus der Größe des Teams usw.). Mit 79% liegt der Auslastungsgrad für 2006 im langfristigen Trend der zentralen Veranstaltungen. Hier bewegt er sich über die Jahre hinweg um die 80%-Marke (+/-4%). Auch im Rahmen von Wirtschaftlichkeitsberechnungen verwenden wir diese Größenordnung.

Bei der Bewertung des Auslastungsgrades in 2006 ist zu berücksichtigen, dass die im vergangenen Jahr durchgeführten Streiks auch die Seminarteilnahme betroffen ha-

ben. In welchem Umfang dies geschehen ist, kann allerdings nicht konkret ermittelt werden. Unterdurchschnittlich ausgelastet sind die Führungsseminare – hier liegt die Auslastungsrate in 2006 bei knapp 70% -, überdurchschnittlich hoch ausgelastet sind dagegen regelmäßig die eher fachlich orientierten Veranstaltungen für die Zielgruppen in Querschnittsfunktionen und die Schulungs- und Bildungsveranstaltungen – hier liegt die Auslastungsrate in 2006 bei rund 85%.

Bei der geschlechtsspezifischen Inanspruchnahme von Fortbildung setzt sich ein Trend der vergangenen Jahre fort: Die weiblichen Beschäftigten sind in 2006 mit einem Anteil von rd. 62% im Vergleich zu den männlichen Beschäftigten, die nur mit einem Anteil von 38% vertreten waren, weiterhin führend. Allein bei der zentralen Fortbildung wuchs der Anteil der Frauen von 58% auf 62%. Der Anteil der männlichen Teilnehmer reduzierte sich von 42% auf 38%. Unangefochtener Spitzenreiter waren die Männer nur im Bereich der Führungsfortbildung, obwohl sich auch hier mittlerweile ein positiver Trend des weiblichen Geschlechts mit einem Anstieg von 8% abzeichnet.



Für die Fokusgruppe:

Ursula Danzer, Behörde für Soziales, Familie, Gesundheit und Verbraucherschutz

Anke Bräuer, Behörde für Stadtentwicklung und Umwelt

Frank Lautenschläger, Behörde für Inneres

## Zwischenbilanz nach Gründung des ZAF - Es gibt noch Baustellen

Im April 2006 stellte das ZAF seine eigene Zwischenbilanz vor. Anbieter- und Nutzerseite, Binnensicht und Außensicht sollten dabei zweckmäßigerweise nebeneinander gestellt werden. Nachdem zunächst das ZAF selbst Bilanz gezogen hatte, setzten sich Mitarbeiter/innen verschiedener Behörden aus den Bereichen Personalentwicklung und Fortbildung zusammen – als Vertreter/innen der Nutzerseite, um aus dieser Perspektive die ersten Eindrücke der Zusammenarbeit mit dem ZAF auszutauschen und aufzubereiten. Im Abgleich mit den in der Drucksache „Neuordnung der fachübergreifenden Fortbildung“ verabredeten Zielen und angekündigten Verbesserungen ließen sich hier noch erhebliche Soll/Ist-Differenzen feststellen. Diese und die z.T. mühsame Alltagspraxis sind auch im Gesprächsforum Personalmanagement (GFP) thematisiert worden. Der Arbeitskreis Personalentwicklung (AK-PE) hat beschlossen, auf Ar-

beitsebene eine sogenannte Fokusgruppe einzurichten, die im kleineren Kreis diese Felder aufarbeiten und Vorschläge zur Verbesserung entwickeln sollte. Dieser Gruppe gehören Personalentwicklerinnen und Personalentwickler und Fortbildungssachbearbeiterinnen und Fortbildungssachbearbeiter der BBS, BFI, BSG, BSU, BWA, FB und des BA/A und wechselnde Fachvertreter/innen des ZAF an. Sie hat die Arbeit im November des vergangenen Jahres aufgenommen und die Arbeitsergebnisse bzw. noch zu bearbeiteten Themen im AK-PE rückgekoppelt.

Noch stehen konkrete Ergebnisse und Auswirkungen auf die Praxis aus. Wir haben die Hoffnung, dass der Dialog zwischen den Behörden/Bezirksämtern und dem ZAF in der Fokusgruppe einen guten Beitrag zur Verbesserung der Planungsmethoden, der Arbeitsabläufe und der Qualität der fachübergreifenden Fortbildung der FHH leisten kann.

---

**Petra Lotzkat**

Geschäftsführerin des Zentrums für Aus- und Fortbildung (ZAF)

## Bachelor-Studiengang „Public Management“ an der HAW Hamburg akkreditiert

Am 20.02.2007 hat die Zentrale Evaluations- und Akkreditierungsagentur Hannover – ZevA – dem Bachelor-Studiengang „Public Management“ an der HAW Hamburg die Akkreditierung ohne Erteilung von Auflagen ausgesprochen. Als erstem Bundesland ist

es Hamburg damit gelungen, den Studienabschlusses der Nachwuchskräfte des gehobenen allgemeinen Verwaltungsdienstes vom bisherigen Diplom-Verwaltungswirt/-in auf den international gebräuchlichen Bachelor of Arts umzustellen.

**Sven Besteher**

Zentrum für Aus- und Fortbildung, Planung und Gestaltung der Zentralen Fortbildung

## Es geht auch ohne Papier - die neue Online-Fortbildungsanmeldung

Immer noch muss trotz moderner Technik eine Flut von Vordrucken ausgefüllt, ausgedruckt und abgelegt werden. Der Weg zu einer Reduzierung scheint immer noch lang. Für den Bereich der Fortbildung hat das Zentrum für Aus- und Fortbildung (ZAF) nun einen weiteren Schritt getan, um diesem Ziel näherzukommen.

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der FHH werden zukünftig die Möglichkeit haben, sich über die ZAF-Lernplattform online für Fortbildungsveranstaltungen anzumelden.

Das für eine Teilnahme erforderliche Genehmigungsverfahren wird dann anschließend durch einen mehrstufigen Online-Genehmigungsworkflow realisiert. Neben dieser neuen Möglichkeit wird natürlich weiterhin der klassische Weg mittels einer Papieranmeldung zur Verfügung stehen.

Nach einer intensiven Planungsphase läuft seit Mitte September 2006 ein Testbetrieb. Nutzerinnen und Nutzer aus der Behörde für Stadtentwicklung und Umwelt (BSU), dem Bezirksamt Wandsbek und aus Ämtern der Behörde für Inneres (BfI) können neben der Online-Anmeldung und dem Online-Genehmigungsworkflow auch die weiteren Möglichkeiten der Lernplattform testen.

Über die Lernplattform können die Nutzerinnen und Nutzer

- sich tagesaktuell über die Fortbildungsangebote ihrer eigenen Behörde und die des ZAF informieren,

- sich für die gewünschte Fortbildungsveranstaltung online anmelden,
- alle erforderlichen Stellungnahmen und Entscheidungen für das Genehmigungsverfahren online einholen,
- sich jederzeit über den Stand des Genehmigungsverfahrens informieren,
- auf die eigene Lernhistorie zugreifen - sofern die Veranstaltungen über die ZAF-Lernplattform abgewickelt wurden,
- ihre persönlichen Daten einsehen und bearbeiten,
- auf Informationen über gebuchte Veranstaltungen bereits vor und auch nach dem Termin zugreifen,
- gebuchte Veranstaltungen stornieren.

Wenn Sie sich als Nutzerin oder als Nutzer für einen Veranstaltungstermin entschieden und den Online-Genehmigungsworkflow gestartet haben, bitten wir Sie in einem weiteren Schritt um die Angabe einer Begründung für Ihren Teilnahmewunsch.

Diese Begründung erleichtert dem ZAF die Prioritätensetzung bei der Auswahl der Teilnehmerinnen und Teilnehmer. Die einzuholenden Stellungnahmen und Entscheidungen – etwa von Ihrer Vorgesetzten oder Ihrem Vorgesetzten oder von der Dienststelle – werden per Mail eingeholt und an die nächste erforderliche Stufe weitergeleitet.

Damit wird nicht nur den an einer Fortbildungsveranstaltung interessierten Nutzerinnen und Nutzern das Anmeldeverfahren erleichtert, sondern auch allen anderen am Verfahren zu beteiligenden Personen.

Dass neben dieser Erleichterung auch noch die gesamte Verfahrensdauer verkürzt wird, ist ein weiterer Vorteil. Ebenfalls nur elektronisch erfolgt zukünftig die Versendung der Informationen zu den Fortbildungsveranstaltungen.

Als erstes startete die Behörde für Stadtentwicklung und Umwelt mit dem Testbetrieb. Unterstützt wurde der Testbetrieb durch die Veranstaltungsreihe „Schreibwerkstatt – Klartext“ mit rund 60 Veranstaltungen. Alle Termine dieser Veranstaltungsreihe waren hauptsächlich über die ZAF – Lernplattform buchbar. Auch Termine zum Thema „Umstieg auf Office 2003“ können die Nutzerinnen und Nutzer aus der BSU über die ZAF – Lernplattform buchen.

Das Bezirksamt Wandsbek folgte der BSU als Testbehörde. Hier wurden fünf Veran-

staltungen exklusiv über die ZAF – Lernplattform angeboten. Die BfI ist seit Januar 2007 als dritte Testbehörde dabei.

Im laufenden Testbetrieb gab es bisher insgesamt 3.529 Zugriffe von Nutzerinnen und Nutzern auf der ZAF – Lernplattform. Es handelt sich hierbei allerdings nicht nur um Anmeldungen für Fortbildungsveranstaltungen, sondern auch um Zugriffe auf das allgemeine Fortbildungsangebot oder auf Informationen zu einer gebuchten Veranstaltung. Der allergrößte Teil dieser Zugriffe kam von den Nutzerinnen und Nutzern aus der BSU.

Natürlich gab es zunächst einige organisatorische und technische Probleme zu lösen. Das ist aber ein völlig normaler Umstand bei der Einführung neuer Techniken oder neuer Verfahrensweisen. Es sind aber keine grundsätzlichen Probleme aufgetreten, die einen weiteren Einsatz der Online-Anmeldung behindern. Dass der Testbetrieb aus Sicht des Zentrums für Aus- und Fortbildung erfolgreich läuft, wird bei der hohen Summe an Zugriffen und dem weitestgehend problemlosen Verlauf nicht überraschen.

### **Neue Wege – Unterstützungsmöglichkeiten durch die ZAF - Lernplattform**

Neben der Entwicklung und Betreuung von Fortbildungsangeboten wird das Zentrum für Aus- und Fortbildung (ZAF) für spezielle Zielgruppen Unterstützungsmöglichkeiten auf der ZAF – Lernplattform anbieten.

Für den Kreis der Frauenbeauftragten wird es demnächst eine eigene Community geben. Dies wird ein zentraler Ort auf der ZAF – Lernplattform sein, in der die Frauenbeauftragten sich in einem Forum austauschen oder alle Dokumente und Informationen in einem eigenen Dokumentenarchiv verwalten können. Ein schwarzes Brett und die einfache Kommunikation mit internen E-Mail-Verteilern runden die Möglichkeiten der ZAF – Lernplattform ab. Alle Funktionen der Community können natürlich nur von den berechtigten Frauenbeauftragten genutzt werden.

Das ZAF geht davon aus, dass die Möglichkeiten der Community die Arbeit der Frauenbeauftragten unterstützen und an einigen Stellen auch erleichtern kann.

Über die Erfahrungen der Frauenbeauftragten mit dieser Community werden wir in der nächsten Ausgabe von blickpunkt personal berichten.

### **Online Fortbildungsanmeldung - aus Sicht der Behörde für Stadtentwicklung und Umwelt (Pilotbehörde)**

Die Behörde für Stadtentwicklung und Umwelt ist im September 2006 als erste Pilotbehörde mit der Einführung von CLIX gestartet. Das Schulungsprojekt „Schreibwerkstatt gegen das Amtsdeutsch“ mit geplanten 60 Veranstaltungen mit 1.200 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in drei Monaten war hauptsächlich über Clix buchbar. Diese organisatorische Herausforderung wäre ohne das ZAF und die ZAF – Lernplattform nicht zu bewältigen gewesen.

Anfangsschwierigkeiten gibt es überall – auch hier:

- Außendienststellen waren nicht an das System angeschlossen.
- Neue oder zurückkehrende Beschäftigte waren nicht im System berücksichtigt.
- Die Übersichten der laufenden Kosten können nicht aktuell eingesehen werden.
- Die Genehmigungsverfahren für kurzfristig beantragte Kurse über den PR sind überwiegend nicht rechtzeitig realisierbar.

Es gab Vorbehalte gegenüber dem neuen System – auch bei uns selbst.

Zuerst hatte auch die Technik ständig ihre Tücken, aber die Durststrecke hat sich gelohnt und CLIX wird aus unserer Sicht für die Zukunft eine Erleichterung sein. Vorausgesetzt, der ständige Dialog über Nach- und Verbesserungsmöglichkeiten bleibt auch weiterhin bestehen.

Es gab durchaus positive Reaktionen der Nutzerinnen und Nutzer.

Ein großer Vorteil wird für die Kolleginnen und Kollegen in Zukunft der Einblick in die absolvierten Kurse und hinterlegten Schulungsunterlagen sein, sowie die optimierte Planung für zukünftige Schulungen. Dies zeigte sich bereits bei der Abwicklung der Veranstaltungen für die Schreibwerkstatt.

Anke Bräuer, Behörde für Stadtentwicklung und Umwelt



**Stefanie Keller**

Zentrum für Aus- und Fortbildung, ist durch Wechsel ins ZAF im September 2006 selbst Teil eines Veränderungsprozesses



**Christiane Meyer**

Zentrum für Aus- und Fortbildung, begleitete die Bauprüferinnen und Bauprüfer in ihrer neuen Rolle als Managerinnen und Manager bei Baugenehmigungsverfahren

## Lernen in Bewegung - Fortbildung zur Unterstützung von Veränderungsprozessen

Veränderungsprozesse in der Verwaltung sind schon seit Jahren nichts Neues mehr: Umstrukturierungen, Ausgliederungen, Konzentration auf die Kernaufgaben, Zusammenführung von Aufgabenbereichen aus verschiedenen Behörden in eine neue gemeinsame Struktur etc.pp. Auf die eine oder andere Weise ist jeder in der Verwaltung bereits mit Veränderungen konfrontiert worden. Häufig sind Veränderungen der beruflichen Aufgaben auch mit veränderten Anforderungen an die eigene Qualifikation verbunden.

Spätestens dann stellt sich die Frage nach Fortbildung. Im Grundsatz ist Fortbildung dabei nicht begrenzt auf die klassische Seminarteilnahme. Viel wird „on the job“ gelernt durch das Abgucken bei Kolleginnen und Kollegen, durch Nachfragen und Mitdenken und Fachlektüre. Aber je größer der Bereich, der von Veränderungen betroffen ist, je mehr die Veränderung von Strukturen auch die Veränderung unseres Denkens und Handelns erfordert, desto eher sind die informellen, individualisierten Formen des Lernens nicht ausreichend. Und auch die Teil-

nahme an einer einzelnen Qualifizierungsmaßnahme, sei es ein Seminar oder gar eine berufsbegleitende Qualifizierungsreihe, deckt bei größeren Veränderungsprozessen nicht mehr den Qualifizierungsbedarf. Damit Fortbildung hier einen wesentlichen Beitrag zum Gelingen von Veränderungen leisten kann, sind folgende Schritte wichtig:

- **Zielgerichtetes Erheben der Bedarfe:**  
Wer braucht was um seine (neue) Aufgabe gut erfüllen zu können und zu wollen(!)
- **Eine klare Positionierung:**  
Welche Fähigkeiten/Kompetenzen sind durch Fortbildung erweiterbar, was muss grundsätzlich bei den Personen aber auch in der Organisation selbst vorhanden sein?
- **Flexibilität der Angebote und Angebotsformen:**  
Das ist eine Binsenweisheit, die trotzdem gern in der Planungsphase vergessen wird. Je größer und unplanbarer ein Prozess ist, desto unrealistischer ist es, mit einem Fortbildungsangebot auch

über einen längeren Zeitraum hinweg tatsächlich zielgenau zu sein. Insofern braucht man enge Rückkoppelungs- und Überprüfungsmechanismen, um die einzelnen Maßnahmen immer wieder anzupassen. Daneben sind Angebotsformen wichtig, die den Betroffenen auch eine Teilnahme an Fortbildung ermöglichen. Gerade in Veränderungsprozessen haben Menschen in der Regel keinen Zeitüberschuss, den sie in Fortbildung investieren können.

### Was bedeutet das nun konkret?

Im Folgenden werden diese Überlegungen an zwei praktischen Beispielen konkretisiert, die in einem unterschiedlichen Status der Realisierung stehen. Christiane Meyer beschreibt einen Qualifizierungsansatz für Bauprüferinnen und Bauprüfer, der aus der Novellierung der Bauordnung im April 2006 resultierte. Diese Qualifizierungsreihe ist geplant und umgesetzt worden und es gibt dazu auch Rückmeldungen von Teilnehmenden. Daran anschließend beschreiben wir einen ersten Planungs- und Diskussionsansatz für ein Fortbildungskonzept, das zurzeit im ZAF zur Begleitung der Verwaltungsreform entwickelt wird.

### Von der Bauprüfung zum Management von Baugenehmigungsverfahren

Eine Novellierung der Hamburger Bauordnung veränderte zum April 2006 die Rolle und Aufgaben der Bauprüferinnen und Bauprüfer. Für Bauwillige soll es zukünftig ein vereinfachtes Baugenehmigungsverfahren geben, in dem sie nur noch mit einer Person in Kontakt treten und nicht mehr wie zuvor, den Antrag an verschiedenen Stellen stellen müssen.

Als „one face to the customer“ werden die Bauprüferinnen und Bauprüfer zur/zum Managerin/Manager des Baugenehmigungsverfahrens. Dafür müssen innerhalb eines festgelegten Zeitraums Prüfungen an verschiedenen Stellen angestoßen, deren Rücklauf geprüft und die dann vorliegenden

Stellungnahmen bewertet werden. Bei sich widersprechenden Stellungnahmen sind sie zudem in der Rolle des Moderators gefordert.

### Die neue Rolle als Verfahrensmanager/-in – Was müssen Bauprüfer/-innen können?

Mit der Drucksache zur Neuen Bauordnung waren finanzielle Mittel für die Fortbildung der Bauprüferinnen und Bauprüfer gesichert.

Um die notwendigen Inhalte der Fortbildung festzulegen, wurde eine Pilotgruppe ins Leben gerufen. Sie setzte sich als Bauprüferinnen und Bauprüfer der Bezirke, einer Mitarbeiterin des federführenden Bezirksamtes und eine Vertreterin der Fachbehörde zusammen. Nach kontroversen Diskussionen (nur fachliche Fortbildung oder Einbeziehen weicher Themen) entstand eine viertägige Veranstaltung, ergänzt durch halbtägige Vorträge zu speziellen Fachfragen.

- 1.Tag : Einführung in das Verfahrensmanagement – Neue Bauordnung
- 2. Tag: Zeitmanagement
- 3./4. Tag: Gesprächsführung und Moderation

Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer der Pilotgruppe waren dann die Teilnehmenden des ersten Seminars. Die Teilnahme war verpflichtend.

### Von der Planung zur Realisierung

Von Januar bis Dezember 2006 wurden 13 Seminare durchgeführt. Aufgrund der Erfahrungen wurden die Seminare modifiziert und laufend weiter angepasst.

Zu Beginn gab es eine große Skepsis vieler Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gegen eine Pflichtfortbildung. Die Zurückhaltung bezog sich zum Einen auf die Seminarinhalte, zum Anderen auf die Einführung der neuen Bauordnung und die damit verbundenen – teils noch nicht bis in das Einzelne geklärten - Arbeitsabläufe.

Das Seminar konnte so als bezirksübergreifender Erfahrungsaustausch genutzt werden und die offenen Fragen an die Fachbehörde weitergeleitet werden, die wiederum zeitnah eine Plattform für FAQ's eingerichtet hat.

### Was hat es nun gebracht?

Unumstritten positiv wurde die fachliche Fortbildung bewertet - viele Unsicherheiten und Unklarheiten, die mit den neuen Anforderungen verbunden sind, konnten beseitigt werden.

Zu den Themen Zeitmanagement und Gesprächsführung/Moderation gab es dagegen auch kritische Stimmen, die diese nicht für notwendig erachteten. Umso wichtiger war es, dass die Zusammenstellung der Inhalte von Kolleginnen und Kollegen erfolgte.

Sie, die in der Praxis stehen, hatten auch die Fähigkeiten und Kompetenzen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und Vorgesetzten vor Augen, als es um die Gestaltung der Fortbildung ging.

*„Ich war in der Pilot-Fortbildung und bin mit verantwortlich für die Inhalte, die andere Kolleginnen und Kollegen erdulden mussten.“*

- Rollenspiele:

*Rollenspiele sind anstrengend. Man muss sich freimachen und auf die Situation einlassen können. Das ist von den Teamern gut vorbereitet und begleitet worden. Ich hatte zwischenzeitlich mehrere Gespräche, in denen es um die Abstimmung – Konfliktlösung will ich nicht sagen – zwischen Fachabteilungen ging. Dabei fällt mir immer wieder unser Rollenspiel während der Fortbildung ein. Da habe ich versucht durch eine lockere Einleitung eine unverkrampfte Situation zu schaffen. Das ist im Rollenspiel schon nicht gut angekommen, deshalb habe ich es in der Ernstsituation gar nicht erst versucht. So etwas vergisst man nicht.*

- Atmosphäre während der Fortbildung: Gerade in Fortbildungen mit Kommunikationsinhalten ist die Schaffung von Vertrauen und Sicherheit unheimlich wichtig. Unser Bewegungsspiel *Tsching, tschang, tschong* nach dem Mittagessen mit *Drache, Ritter*

*und Prinzessin hat viel Spaß und den Kopf wieder freigemacht. Das habe ich mit den Fachabteilungen aber noch nicht gespielt. An einer adäquaten Form für Fachabteilungen in Konfliktsituationen muss ich also noch arbeiten.*

- Fachlicher Teil:

*Der Dozent Dr. Niere ist kompetent, souverän und man kann ihm bei seiner One-man-Show den ganzen Tag zuhören.“*

**Rainer Schulz, Bergedorf**

*„Ein Veränderungsprozess im allgemeinen und der Veränderungsprozess der Neuen HBauO im besonderen ist einerseits geprägt durch eine euphorische, positive Erwartungshaltung vieler Beteiligten und andererseits aber auch durch eine reservierte, ablehnende Haltung (hoffentlich) nur weniger Beteiligten.*

*Ziel der Fortbildung war es, den fachlichen Hintergrund (konzentriertes Baugenehmigungsverfahren), den kundenorientierten Ansatz und das Verfahrenshandling zu vermitteln. Wegen der Fülle der Neuerungen konnte dies nur ein Abriss oder erster Einstieg ins Thema sein. Je nach dem individuellen Engagement und der Einstellung (siehe oben), bleibt es im Wesentlichen dem einzelnen Mitarbeiter überlassen, das Vermittelte und die Neuerungen, qualitativ gut umzusetzen. Führungskräfte müssen hier weiter unterstützen, um den „Ball rollen zu lassen“.*

*In der Praxis gleicht das gesamte Themenfeld einer Baustelle. Viel Unsicherheit resultiert auch aus teilweise unsauber formulierten Gesetzesregelungen mit unterschiedlichen Auslegungen.“*

**Gerd Rexrodt, Harburg**

*„Selbstverständlich war die Weiterbildung aus meiner Sicht erfolgreich. Besonders möchte ich jedoch den Workshop mit Herrn Dr. Niere in den Vordergrund stellen. Antworten auf praxisbezogene Fragen direkt vom höchsten Baurechtler Hamburgs zu bekommen hat für uns Bauprüfer einen en-*

*ormen Bezug zur täglichen Arbeit. Die Tipps zum Zeitmanagement haben bei mir sicherlich auch die eine oder andere Spur hinterlassen.*

*Mein Wunsch wäre bezogen auf die von der BSU in Netz gestellten FAQ (frequently asked questions / häufig gestellte Fragen) eine Veranstaltung zwei- bis viermal im Jahr anzubieten.“*

**Karsten Meyer, Harburg**

*„Die Fortbildung zur Unterstützung von Veränderungsprozessen für die BauprüferInnen konnte nur ein Einstieg in den Umgang mit der Neuen HBauO“und den sie begleitenden Baunebenrechten sein.*

*Eine Fortbildung im klassischen Sinn war dies nicht, da hier ein neuer Abschnitt für die Tätigkeit der BauprüferInnen begangen wurde. Besser ist es von einer Ausbildung zu sprechen.*

*Die Ausbildung hilft bei der Bewältigung der Aufgaben nur insoweit, als dass den BauprüferInnen lediglich der Einstieg in die komplexe Materie aufgezeigt wurde und wie mit ihr umzugehen sei. Sie konnte keine Tiefenwirkung haben, da zu der Zeit niemand den Umfang einschl. der damit einhergehenden Rechtspraxis vorhersehen bzw. überschauen konnte.*

*Hier ist angesagt: Learning by doing!“*

**Volker von Geyso, Harburg**

## **Fortbildung im Rahmen der Verwaltungsreform**

Der Senat hat am 28. Juni 2005 im Rahmen einer umfassenden Reform eine Reihe von Maßnahmen zur Stärkung der bürgerorientierten Bezirksverwaltung beschlossen.

In der Drucksache hat der Senat ausdrücklich darauf hingewiesen, dass durch die Entflechtung der Durchführungsaufgaben der Fachbehörden und der Änderung der

Aufbauorganisation in den Bezirken die Anforderungen an die Qualifikation der Beschäftigten der Bezirksverwaltung deutlich steigen.

Damit sind sowohl die Führungs- und Koordinierungsaufgaben der Führungskräfte wie auch fachübergreifende Koordinations-, Moderations- und Kommunikationsfähigkeiten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gemeint.

Hinter diesen durchaus lapidaren Sätzen liegt ein Vorhaben, das sowohl in den Bezirksämtern wie in den beteiligten Fachbehörden schon jetzt strukturelle Veränderungen ausgelöst hat und in nächster Zeit einen Kulturwandel beschleunigen wird, den wir so noch nicht kennen.

Die Erhebung von Fortbildungsbedarfen, die dieser Prozess beinhaltet, geschieht zurzeit auf drei Ebenen:

### **Umsetzer**

Es gibt bei den handelnden Personen in den Bezirken ein valides fachliches Wissen und Erfahrungen aus den bisherigen Organisationsveränderungen. In einem ersten Schritt hat das ZAF auf Wunsch des Bezirksamts Altona einen Workshop durchgeführt, in dem Führungskräften aus allen Dezernaten des Bezirksamts den sich aus ihrer Sicht bereits abzeichnenden Fortbildungsbedarf inhaltlich diskutiert haben.

Die Überlegungen, die bisher mit der Finanzbehörde diskutiert sind, laufen auf ein modulares Baukastenprinzip hinaus und differenzieren folgende Zielgruppen:

### **Reformtreiber/-initiatoren**

In der Finanzbehörde gibt es klare Zielvorstellungen und Visionen, welche Kulturveränderungen durch die Reform ausgelöst werden müssen. Zur Erarbeitung eines Konzeptes ist das ZAF deshalb in einer engen inhaltlichen Diskussion und Abstimmung mit der Finanzbehörde.

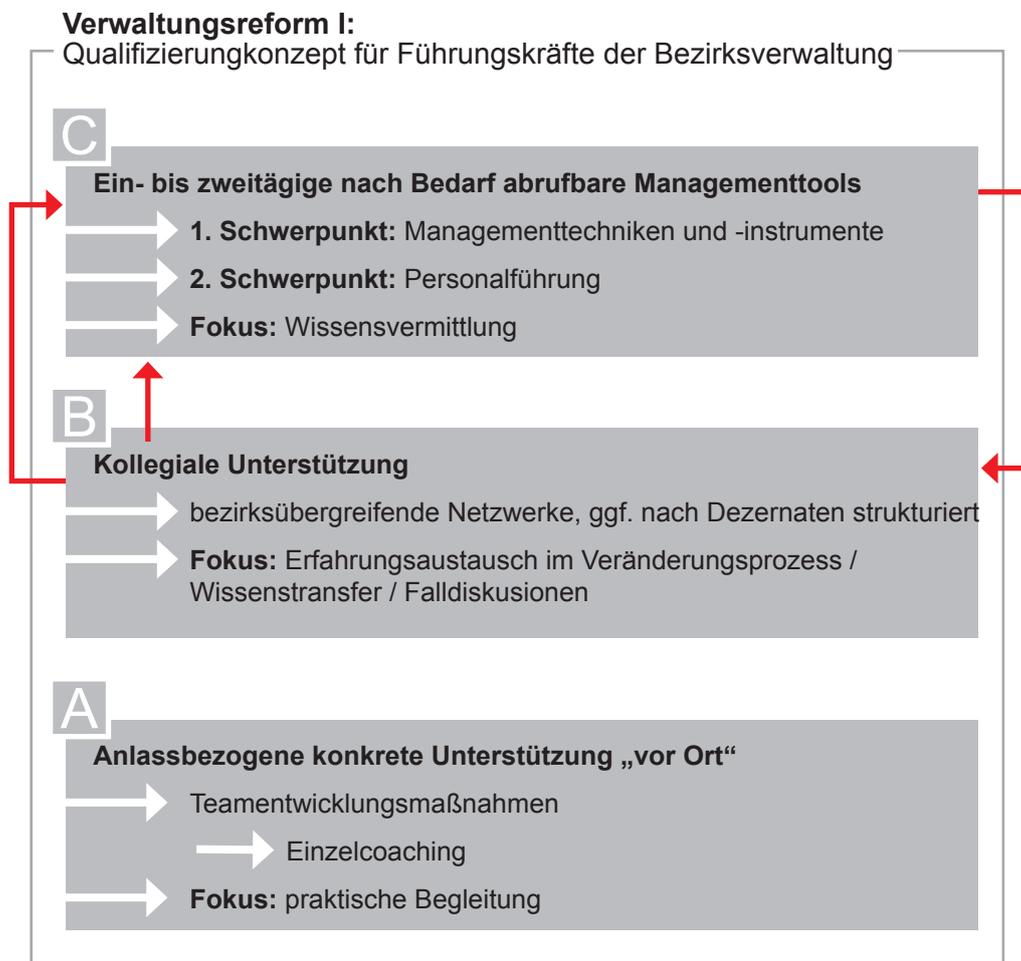
### Fortbildungsexperten/-innen

Es gibt im ZAF (inklusive der Vorgängerorganisation) Erfahrungen mit dem seit einigen Jahren zentral angebotenen Modul „Professionell und sicher in Veränderungsprozessen handeln“ und der Qualifizierung der Bauprüfer und Bauprüferinnen und interne Vorüberlegungen zur inhaltlichen Neustrukturierung der Führungfortbildung für Führungskräfte der hamburgischen Verwaltung. Dazu kommen die Erfahrungen der Fortbildungsbereiche in den Bezirken, die seit Jahren die stetigen Veränderungsprozesse in der Bezirksverwaltung begleiten. Da hier unterschiedliche Perspektiven eingenommen werden, kommen hier durchaus auch unterschiedliche Bedarfsformulierungen zusammen. Aus der Gesamtschau wird dann ein tragfähiges Konzept entstehen.

- Führungskräfte,
- Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter,
- die von den Bezirken für den Reformprozess benannten Prozessverantwortlichen bzw. Koordinatoren.

Die Qualifizierung setzt auf die gezielte Unterstützung der jeweiligen Zielgruppe in ihren unterschiedlichen Rollen. Sie soll dazu beitragen, dass Führungskräfte, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie die Prozessverantwortlichen in den Bezirken Orientierung und Handlungssicherheit in den anstehenden Veränderungsprozessen erhalten. Von einer Pflichtfortbildung wird an dieser Stelle ausdrücklich Abstand genommen.

Wesentliches Element der Qualifizierung für alle Zielgruppen ist vielmehr die systematische Verknüpfung der anlassbezogenen Unterstützung der konkreten Prozesse vor Ort (A), des kollegialen und überbezirklichen Austausches (B) sowie dem situationsbezogenen Abrufen-Können von ausgewählten (Management-)Tools (C), für die zwar inhaltliche Vorschläge unterbreitet werden, die aber nach Bedarf und Prozessverlauf aktualisiert werden können.



### Verwaltungsreform II:

Qualifizierungskonzept Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Bezirksverwaltung

**C**

#### Ein- bis zweitägige nach Bedarf abrufbare Tools

- 1. **Schwerpunkt:** Standortbestimmung, eigene Potenziale einschätzen
- 2. **Schwerpunkt:** Rollenwechsel vollziehen, Planungskompetenzen stärken

**B**

#### Kollegiale Unterstützung / Vernetzung

- fachliche Kurzvorträge, bezirksübergreifend oder bezirksintern
- thematisch wechselnde After-work-Clubs, bezirksübergreifend

**A**

#### Anlassbezogene konkrete Unterstützung „vor Ort“

- Teamentwicklungsmaßnahmen
  - Einzelcoaching
- Unterstützung bei vorstehendem Arbeitsplatzwechsel

### Verwaltungsreform III:

Qualifizierungskonzept Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Prozessverantwortlichen

**C**

#### Ein- bis zweitägige nach Bedarf abrufbare Seminare

- 1. **Schwerpunkt:** Prozesskompetenz stärken
- 2. **Schwerpunkt:** Moderation, Mediation

**B**

#### Kollegiale Unterstützung

- bezirksübergreifendes Netzwerk
- **Schwerpunkt:** Erfahrungsaustausch im Veränderungsprozess

**A**

#### Anlassbezogene konkrete Unterstützung „vor Ort“

- Einzelcoaching

In einem nächsten Schritt wird das Konzept mit den Verwaltungsdezernenten der Bezirke zu diskutieren sein.

Für die inhaltliche Gestaltung der einzelnen Tools und Seminare gibt es bereits konkrete Überlegungen des ZAF, die sich sowohl an den Ergebnissen des Workshops

in Altona wie aus der ersten Diskussion mit der Finanzbehörde orientieren. Philosophie des Konzeptes ist es aber, diese einzelnen Bausteine mit den Zielgruppen zu diskutieren und kontinuierlich abzustimmen, um so auch eine hohe unterjährige Flexibilität zu erhalten.



**Renate Dalladas**

im Zentrum für Aus- und Fortbildung (ZAF) für die IuK-Fortbildung verantwortlich, hält stärkere Standards in der IuK-Fortbildung für unerlässlich.

## Wo ist der Maßstab? - Einführung von Standards in der IuK-Fortbildung

Mittlerweile ist der PC am Arbeitsplatz nicht mehr wegzudenken.

Ein gewisses Maß an IuK-Kompetenz, wie der Umgang mit Windows, Outlook und Word ist inzwischen eine Grundfertigkeit im Arbeitsleben wie Lesen oder Schreiben. Aber die Anforderungen steigen und es stellen sich die Fragen, welches Wissen, welche Fertigkeiten und welche Rahmenbedingungen heute in der FHH an einem Standard-Büroarbeitsplatz vorausgesetzt werden können.

Oder anders formuliert, welcher Standard soll gesetzt werden? Eine Antwort auf diese Frage zu finden, war eine Forderung aus dem Bericht über die Prüfung der IuK-Fortbildung 2003 des Rechnungshofes, der wir als neu aufgestellter IuK-Fortbildungsbereich des Zentrums für Aus- und Fortbildung (ZAF) nachgekommen sind.

Im Zeitalter eines zusammenwachsenden Europas macht es Sinn, sich auch bei unseren Nachbarn umzuschauen. Als erstes stößt dabei man auf den ECDL (European Computer Driving Licence) als international anerkanntes Zertifikat in Europa. Der ECDL, auch „Europäischer Computer-Führerschein“ genannt (weitere Informationen s.a. unter [www.ecdl.de](http://www.ecdl.de)), bescheinigt die Kenntnis über Computer und Fertigkeiten im Umgang mit bestimmten Standard-Anwendungen. Insgesamt gibt es sieben Module, die jeweils mit einer Online-Prüfung in einem anerkannten Prüfungszentrum abgeschlossen werden.

Aber es wäre zu einfach, diesen Standard eins zu eins für die FHH übernehmen zu wollen. Schaut man genauer hin, würde die Einführung dieses Maßstabs

- sehr viele Ressourcen binden,
- bestimmte FHH-net spezifische Inhalte außer Acht lassen und
- viele Inhalte vermitteln, die keine Praxisrelevanz für Ihren Büroarbeitsplatz haben

Dennoch kann der ECDL als Leitfaden oder Orientierung sehr sinnvoll sein, wenn entsprechende Modifikationen vorgenommen werden. Dabei sollte das Ziel der Effizienzsteigerung am Arbeitsplatz richtunggebend sein. Das heißt, die Beschäftigung mit den vorgegebenen Inhalten der Standardseminare sollte dazu beitragen, die Anforderungen der Praxis besser und schneller zu bewältigen, z. B. durch die Vermeidung von überflüssiger oder Doppelarbeit.

Darüber hinaus gibt es durch eine Benchmark-Untersuchung Anhaltspunkte dafür, dass ein Produktivitätsverlust von knapp 10% vermieden werden kann, wenn alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der FHH sicherer im Umgang mit den am Arbeitsplatz benötigten IuK-Anwendungen wären (Gartner-Studie, s.a. Benchmark-Untersuchungen-Abschlussbericht 2005 im Öffentlichen Ordner).

Im Laufe der Jahres 2006 sind wir in die **Standards** der IuK-Fortbildung eingestiegen. Diese Standards sind in einer Arbeitsgruppe (ZAF, Dataport, ausgewählte Behörden) entwickelt, mit der Finanzbehörde vorabgestimmt und den Behörden in den jährlichen Planungsgesprächen vorgestellt worden.

Auch mit den Spitzenorganisationen der Gewerkschaften und Berufsverbände haben wir dies im Zusammenhang mit der Beratung des Fortbildungsangebotes für 2007 einvernehmlich erörtert.

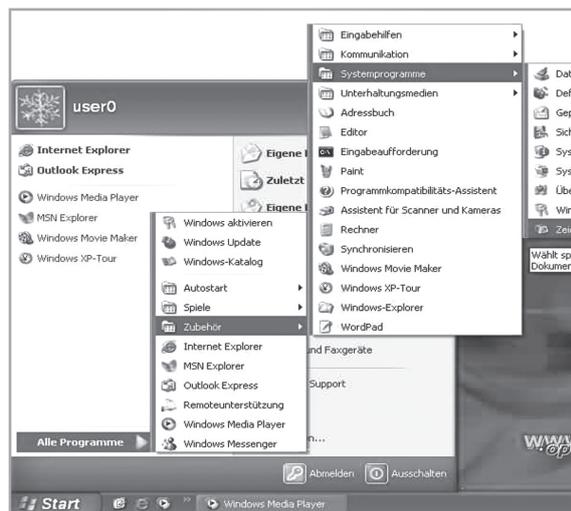
## Standard: Grundlagenseminare

Einer dieser Standards ist eine neue Strukturierung der IuK-Fortbildung 2007 in drei Themenbereiche:

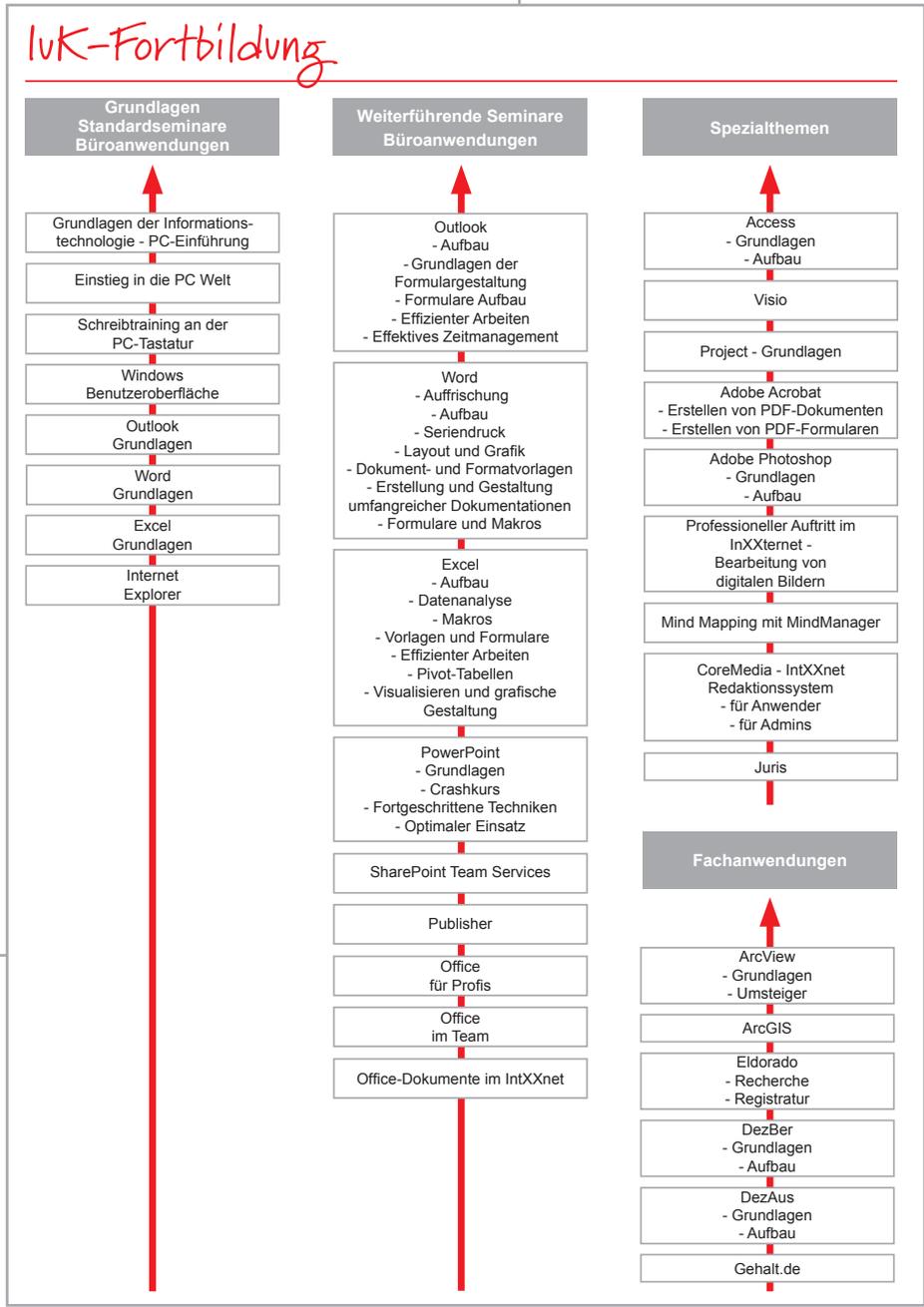
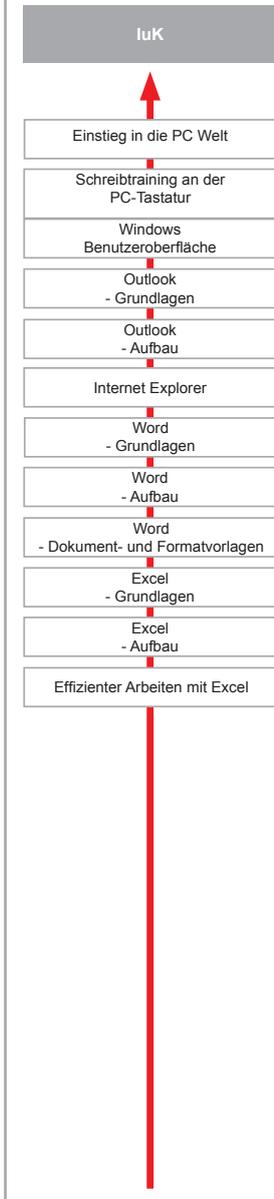
- Grundlagen- und Standardseminare Büroanwendungen
- Weiterführende Seminare Büroanwendungen
- Spezialthemen und Fachanwendungen

Unter dem Begriff „Grundlagen- und Standardseminare Büroanwendungen“ haben wir alle Anwendungen zusammengefasst, die von jeder Mitarbeiterin und jedem Mitarbeiter an jedem PC-Arbeitsplatz in der FHH beherrscht werden sollten.

Dies sind Windows Benutzeroberfläche, Outlook, Word, Excel und Einführung in den Internet-Explorer (siehe auch Terminplan 2007 des ZAF S. 207 - 222). PC-Ersteinsteiger können darüber hinaus über vorgeschaltete Seminare den Einstieg in die PC-Welt finden.



# Fortbildung für Beschäftigte in Teilzeit



**Standard: einheitliche Seminarunterlagen**

Nach Überprüfung der bisher genutzten Skripte und einer umfangreichen Marktsichtung haben wir als weiteren einheitlichen Standard über alle Seminaranbieter (z.B. Dataport, CPI, Skill Networks usw.) und alle Themen die Seminarunterlagen des Herdt-Verlages (siehe auch [www.herdt-verlag.de](http://www.herdt-verlag.de)) festgelegt.

Diese Entscheidung fiel aufgrund der hohen didaktischen Qualität der Skripte. Die aufeinander aufbauenden Unterlagen sind inhaltlich und didaktisch gut aufbereitet und haben eine übersichtliche Struktur.

Durch den hohen Wiedererkennungswert eignen sich diese Unterlagen auch hervorragend als Nachschlagewerk. Darüber hinaus gibt es zahlreiche Begleitmaterialien und Übungsdateien und nicht unwesentlich, sie sind frei verkäuflich und nicht an einen Seminaranbieter gebunden.

**Standard: einheitliche Seminarbewertung, regelmäßige Hospitationen**

Gleichzeitig entwickelten wir einheitliche Beurteilungsbögen, so dass ein behördenübergreifender Quervergleich aller IuK-Seminare jetzt möglich ist.

Erfreulicherweise wird durch diese standardisierte Auswertung deutlich, dass die Qualität der zurzeit angebotenen Seminare – unabhängig vom Anbieter – in der Regel gut ist. Die durchschnittliche Seminarbeurteilung liegt zusammengefasst bei 1,67 (Skala von 1 – 6). Diese Bewertung wird auch durch die Hospitationen, die wir durchführen, bestätigt.

**Standard: homogene Lerngruppen**

Gleichzeitig konnten wir durch die Auswertung der Beurteilungsbögen und durch das Erleben der Seminare in den Hospitationen feststellen, dass die Heterogenität der Lerngruppen in einigen Seminaren ein Problem darstellt, d.h. es gibt Teilnehmerinnen und Teilnehmer, die zu geringe oder zu umfangreiche Vorkenntnisse besitzen.

In einer kurzen Pilotphase starteten wir den Versuch, Teilnehmerinnen und Teilnehmer zu sortieren, indem wir sie telefonisch beraten haben. Aber Selbst- und Fremdeinschätzung gehen in einigen Fällen sehr weit auseinander, und was z.B. unter guten Excel-Vorkenntnissen zu verstehen ist, muss sehr genau und umfassend gefragt werden, um anschließend eine gute Aufteilung vornehmen zu können. Eine flächendeckende, telefonische Beratung aller Teilnehmerinnen und Teilnehmer, die sich angemeldet haben, ist sehr aufwändig. Hinzu kommt, dass die erforderlichen, genauen Nachfragen in einigen Fällen als Ausfragen empfunden werden oder mit dem Gefühl der Bloßstellung einhergehen können, falls sich Lücken herausstellen sollten.

Aus unserer Sicht ist eine gewisse Heterogenität in jeder Lerngruppe durchaus als positiv und belebend für jedes Seminar zu bewerten. Ziel kann es nur sein, die potenziell über- oder unterforderten Kolleginnen und Kollegen vorab darauf hinzuweisen, dass es passendere Seminare für sie gibt.

Mit der bevorstehenden, flächendeckenden Einführung der ZAF-Lernplattform gibt es die technischen Voraussetzungen, durch die Bereitstellung von freiwilligen Selbsttests den Teilnehmerinnen und Teilnehmer ein selbstgesteuertes Beratungsangebot zur Verfügung zu stellen.

**Seminarbeurteilung**

Erwartungen erfüllt	Nutzen für Tätigkeit	Kompetenz des Trainers	Struktur des Seminars	Vermittlung der Inhalte	Anteil der praktischen Übungen	Bewertung des Seminars insgesamt
1,82	2,01	1,41	1,70	1,71	1,81	1,67

Die Selbsttests befinden sich zurzeit im Planungsprozess und können deshalb noch nicht abschließend vorgestellt werden. Geplant ist es, dass Interessierte einen Test auf der ZAF-Lernplattform durchführen können. Die Auswertung erfolgt über die ZAF-Lernplattform und anschließend wird „auf Klick“ der prozentuale Anteil der richtigen Antworten angezeigt und auf Wunsch die richtigen Ergebnisse präsentiert. Falls dieser Anteil sehr niedrig ist, wird eine Empfehlung formuliert, das Grundlagenseminar zu besuchen.

Falls der Prozentsatz der richtigen Antworten sehr hoch ist, wird die Empfehlung dahin gehen, ein Aufbauseminar zu buchen. Eine sinnvolle Verteilung der potenziellen Teilnehmerinnen und Teilnehmer auf die verschiedenen Seminare wäre somit einen wesentlichen Schritt weiter gebracht und

darüber hinaus hätten mit diesem Test alle Nutzenden die Möglichkeit, kleinere Lücken selbst zu füllen. Das Ausschlaggebende an dieser Stelle ist aber, dass ein ganz konkreter Maßstab zur Verfügung gestellt wird, welche Inhalte beherrscht werden sollten.

In einer der kommenden luK-Leiter-Sitzungen werden wir die bisher entwickelten Standards gemeinsam mit der Finanzbehörde vorstellen. Dann möchten wir mit den Leiterinnen und Leitern der luK-Abteilungen uns auch darauf verständigen, welche weiteren Maßnahmen erforderlich sind, die luK-Kompetenzen der Beschäftigten der hamburgischen Verwaltung deutlich und nachhaltig zu steigern.

Die anhaltend hohe Nachfrage nach Seminaren im Bereich der Grundlagen- und Standardseminare zeigt, dass hier nach wie vor ein erheblicher Handlungsbedarf besteht.



**Petra Lotzkat**

Geschäftsführerin des Zentrums für Aus- und Fortbildung (ZAF) spricht sich dafür aus, die Führungfortbildung der FHH strenger an den Anforderungs- und Kompetenzprofilen von Führungskräften auszurichten.

## Eckpunkte für die Diskussion um eine neue Führungfortbildung

### Ein kleiner Blick zurück

Die Führungfortbildung ist 1995 – also vor über zehn Jahren - in Zusammenarbeit mit einem externen Beratungsunternehmen grundlegend neu gestaltet worden. Der Neukonzeption war eine Vielzahl von strukturierten Interviews auf unterschiedlichen Führungsebenen vorausgegangen, um die Anforderungen der Abnehmerinnen und Abnehmer aufzunehmen.

Wesentliches Gestaltungskriterium war (und ist) die **situationsbezogene** und damit **bedarfsgerechte** Gestaltung der Führungfortbildung.

Über ein Grundlagenseminar (das sog. Basisseminar „Führung und Zusammenarbeit gestalten“) wird der Zugang zu den anforderungs- bzw. situationsspezifischen Seminaren eröffnet, die sich die einzelne Führungskraft bezogen auf ihren aktuellen und ganz konkreten Unterstützungsbedarf frei und in eigener Entscheidung auswählen kann.

Gedanklich sind auch diese Seminare in ein- führende und aufbauende Veranstaltungen gegliedert, faktisch wird dies von den Teilnehmerinnen und Teilnehmern aber kaum so in Anspruch genommen.

Das Basisseminar ist bewusst für Führungskräfte und Nicht-Führungskräfte geöffnet, um den Dialog zwischen den Führenden und den Geführten zu eröffnen. Gleichzeitig gilt dieses Seminar auch bei der Fortbildung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als Grundlagenseminar für weiterführende Themen. Darüber hinaus wurde die Zahl der Teilnehmenden von damals 18 - 20 auf 12 - 14 Teilnehmerinnen und Teilnehmer pro Seminar deutlich verringert und der Trainingsanteil im gleichen Zuge deutlich erhöht.

Führungssituationen (oder Führungsdimensionen), die sich auch im Angebot 2007 des ZAF nach wie vor widerspiegeln, sind

- sich Selbst führen – Seminare zur Thematik Selbstmanagement,
- Andere führen, das personelle Führen – Seminare zu den Themen Kommunikation, Kooperation und Kundenorientierung,
- das Unternehmen/die Organisation führen – Seminare zur Entwicklung der Managementkompetenz.

Diese drei unterschiedlichen Anforderungen können auch als Führungsdreieck bezeichnet werden – ein Ansatz zur Systematisierung von Führungsanforderungen

und Entwicklungsbedarfen, der auch heute nichts an Aktualität verloren hat, weil die drei Führungssituationen über die Zeit, den Ort und den Unternehmenszweck hinweg

konstant sind. Lediglich die aktuellen Themen variieren und auf der Ebene der Unternehmensführung gewinnt das Sich-Bewegen im globalen Wettbewerb an Bedeutung.

Das Führungsdreieck -  
ein möglicher Ansatz zur Systematisierung von Führungsanforderungen



Das Führungsdreieck -  
Beispiele für Themen der Führungsfortbildung



So ist beispielsweise die Managemententwicklung der bei Praktikern äußerst renommierten Volkswagen Coaching GmbH konsequent auf diese Führungsdimensionen ausgerichtet. Aber auch im Angebot der St. Gallener Business School, das einen deutlichen Schwerpunkt auf die Entwicklung der strategischen Managementkompetenzen legt, finden sich unter dem Aspekt des „Leadership“ die beiden anderen Führungsdimensionen.

### Aktuelle Anforderungen

Woraus ergibt sich also heute ein Bedarf, die Führungsfortbildung für die hamburgische Verwaltung konzeptionell neu aufzusetzen? Warum finden die Behörden als Abnehmer der Führungsfortbildung ihre Bedarfe nicht gedeckt und haben in der Vergangenheit

- entweder mit einer weiteren Ausdifferenzierung ihrer Angebote (so z.B. das Gemeinschaftsangebot mehrerer Behörden für die Führungsnachwuchskräfte des gehobenen Dienstes, das mittlerweile weit über zehn unterschiedliche Einzelmodule umfasst)
- oder mit einer Standardisierung und Festlegung von Pflichtelementen für ihre Führungskräfte (wie z.B. die Behörde für Inneres oder die Behörde für Soziales, Familie, Gesundheit und Verbraucherschutz) reagiert?

Warum wird im Staatsrätekollegium in seiner Funktion als Personalstrategische Staatsräterunde (PSR) und im Gesprächsforum Personalmanagement (GFP) der Wunsch nach einer Pflichtfortbildung für Führungskräfte diskutiert?

Die Antworten auf diese Fragen sind relativ simpel:

1. Die gegenwärtige Führungsfortbildung des ZAF bildet keinen behördenübergreifenden Konsens mehr ab bezüglich der Anforderungen, die an Führungskräfte unterschiedlicher Ebenen zu stellen sind. Oder anders geantwortet: Die Führungsfortbil-

dung verdeutlicht in ihrer gegenwärtigen, sehr differenzierten Struktur nicht, welche Seminare welche Kompetenzen entwickeln, fördern, aufbauen usw., damit Führungskräfte den an sie gestellten Anforderungen besser gerecht werden können.

2. Die im Zusammenhang mit der Einführung des Neuen Beurteilungswesens geführte Diskussion um klar zu formulierende und zu stellende Anforderungen an Führungskräfte verschiedener Ebenen darf strukturell nicht nur in funktionsbezogenen, behördenübergreifend entwickelten Anforderungsprofilen münden, sondern auch im Bereich der Fortbildung in klar definierten Standards, die über das bisherige Basisangebot hinausgehen. Es ist somit sicherzustellen, dass der konkrete Fortbildungsbedarf nicht nur vom Individuum aus definiert wird, sondern auch von Seiten der Organisation. Die Inhalte des strategischen Personalmanagements müssen hier richtunggebend sein.

Diese Konsensbildung bezüglich der Frage, welche beruflichen Handlungskompetenzen Führungskräfte in der hamburgischen Verwaltung über die Führungsfortbildung als einen sog. Lernweg erwerben sollen, ist im Rahmen der Neukonzeption zu leisten.

Darüber hinaus gibt es aus fachlicher Sicht weitere Aspekte, die bei der Gestaltung der neuen Führungsfortbildung zu berücksichtigen sind.

### Gestaltungskriterien:

- Kompetenzorientierung in der Führungsfortbildung heißt nicht nur Verständigung auf die Kernkompetenzen, sondern (noch stärkere) Umstellung der Fortbildung von der Frage, was vermittelt werden soll (Lerninhalte) auf die Frage, was Ergebnis der Fortbildung sein soll (Lernziele, Lernergebnis, Formulierung von Kompetenzniveaus, Outputorientierung). Nur so kann gewährleistet werden, dass eine neue Führungsfortbildung anschlussfähig ist hinsichtlich der

Entwicklungen, die sich aus dem Bologna-Prozess (1999), aus dem Memorandum zum Lebenslangen Lernen (2002) und der Maastricht-Erklärung (2004) ergeben (Forderung nach Durchlässigkeit zwischen den verschiedenen Bildungssystemen, vorrangig zwischen der beruflichen Bildung und dem Hochschulbereich; Anerkennung von Lernleistungen).

- Hieraus folgt, dass nicht der Nachweis der Teilnahme an einer Fortbildung entscheidend ist, sondern die im Führungsalltag beobachtbaren Handlungen. Mit der Neukonzeption der Führungsfortbildung ist somit zugleich die Frage nach der (verbindlichen?) Evaluation des Lernerfolges verbunden (Instrumente, Verfahren). Hiermit verknüpft werden kann dann aber auch die Frage der Anerkennung von auf anderem Wege erworbenen Kompetenzen (Teilnahme an anderen Seminaren, Gleichstellung von Seminaren, Teamentwicklungsmaßnahmen, Coachings, Workshops und sonstigen Lernformen, Erwerb von Kompetenzen außerhalb des beruflichen Kontextes usw.).

- Das Spannungsfeld zwischen (verbindlich) zu durchlaufenden Seminaren, die Bestandteil eines Entwicklungsprogramms für bestimmte Zielgruppen sein sollen (Standardisierung) und situationsgerecht auszuwählenden zusätzlichen Tools (Differenzierung) ist sowohl unter Ressourcenaspekten (Zeitaspekt für die Führungskräfte, finanzieller Aspekt für den Fortbildungsträger) als auch unter didaktischen Aspekten vorsichtig zu gestalten: Lernen erfolgt kontextabhängig. Lernsituationen müssen dem Alltagserleben entsprechen.

- Die Teilnehmerebenen bzw. Niveaustufen sind neu zu fassen. Die bisherige laufbahnbezogene Dreigliederung gilt es zu ersetzen durch funktionsbezogene (mittleres Management, oberes Management, Top-Management) und/oder situationsbezogene Ebenen (Managementnachwuchs, neu in der Führungssituation, Ebenenwechsel).

- Werden mit der Führungsfortbildung Kernkompetenzen definiert, stellt sich die Frage nach dem Geltungsbereich: Für welche Zielgruppen soll dies gelten? Führungskräfte der allgemeinen Verwaltung, der technischen Verwaltung, ...? Wie werden die Fortbildungssysteme der fachspezifischen Führungskräfte (z.B. Schulleitungen) vergleichbar gemacht?

- Die Verknüpfung zwischen dem individuellen Lernen eines einzelnen Teilnehmenden und dem organisationalen Lernen ist deutlich zu machen. Führungskräfte sind zu befähigen, Lernprozesse (im Arbeitsalltag) anzustoßen, zu organisieren und zu begleiten.

- Die neue Führungsfortbildung ist so zu strukturieren, dass möglichst flexibel auf neue Themen und Fragestellungen reagiert werden kann, ohne Grundsatzdiskussionen aufwerfen zu müssen.

- Das Konzept soll „gegendert“ werden.

- Und last but not least: Die Verteilung der finanziellen Lasten zwischen dem ZAF und den Behörden ist zu klären. Wird eine Führungsfortbildung etabliert, die verbindlicher als bisher ausgerichtet ist, ist mit einem Nachholbedarf zu rechnen, deren Realisierung organisatorisch und finanziell zu regeln ist.

Die folgende Grafik (Seite 29) verdeutlicht das angedachte Verhältnis zwischen Standardseminar, abrufbaren Zusatztools und der Verzahnung mit der Praxis.

### Wie geht es weiter?

Neben einer Sichtung der konkreten Ansätze der behördenspezifischen Fortbildung haben wir auch auf Länderebene bereits eine Bestandsaufnahme geleistet. Im Arbeitskreis Personalentwicklung (AK-PE) haben wir Mitte Januar um Mitarbeit an der Neukonzeption gebeten. Bei der weiteren Arbeit werden wir auch auf die von

einer anderen Arbeitsgruppe des AK-PE entwickelten Anforderungsprofile für unterschiedliche Führungsebenen zurückgreifen können.

Im Vordergrund der Diskussion, die wir auch im Kreis ausgewählter Dozentinnen und Dozenten unserer Führungfortbildung führen wollen, wird zunächst die Frage nach den Kernkompetenzen und den Themen stehen, die in verbindliche Programmseminare

fließen sollen bzw. in Zusatztools aufgenommen werden können. Auch die Frage der abzubildenden Zielgruppenebenen ist relativ schnell zu klären. Ein erster Entwurf muss bereits im Mai vorliegen, um die unterschiedlichen Entscheidungsebenen (GFP, PSR, Spitzenorganisationen der Gewerkschaften und Berufsverbände) so rechtzeitig einbinden zu können, dass bereits für 2008 erste Umsetzungsschritte realisiert werden können.



Inhaltliche Struktur einer neuen Führungfortbildung

**Kompetenzfeld:** Sozialkompetenz, kommunikative Kompetenz

**Kernkompetenz:** Gesprächsführung

Seminar	+ Zusatztool	+ Praxisbegleitung
<p><b>Die Führungskraft im Dialog</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- verbindlicher Bestandteil eines Entwicklungsprogramms für neue Führungskräfte der Ebenen...</li> <li>- 3 Tage</li> <li>- hoher Trainingsanteil</li> </ul>	<p><b>Beurteilungsgespräche sicher führen</b></p> <p><b>Feedback- und Kritikgespräche professionell führen</b></p> <p><b>Das Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter-Vorgesetztengespräch</b></p> <p><b>Das BEM-Gespräch</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- frei/nach Bedarf abrufbar - sofern vorab das Standardseminar belegt wurde</li> <li>- 0,5 Tage</li> <li>- Geringer Trainingsanteil</li> <li>- Vertiefung, Wiederholung</li> <li>- Angebot für die Ebenen...</li> </ul>	<p><b>Coaching</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Einzelberatung</li> <li>- nach Bedarf abrufbar</li> </ul>



**Friederike Klose**

Personalamt, Nachwuchsgewinnung für den höheren allgemeinen Verwaltungsdienst und auch Ansprechpartnerin, wenn es um Europa-Einsätze geht

## KEE - Kennt Einer Europa?

Mit der **KEE** können Sie es kennen lernen. Die Überschrift ist natürlich nicht korrekt! Hinter der Abkürzung **KEE** verbirgt sich **Koordination der Europa-Einsätze**.

### Was macht die KEE genau?

Die KEE ist die zentrale Anlaufstelle für alle Fragen rund um das Thema Europakompetenz und Europaeinsätze. Sie dient der Umsetzung des im Jahre 2003 vom Senat beschlossenen Europakonzepts. Hiermit sollen, u.a. durch die Einrichtung eines Stellenpools, Entsendungen als nationale Experten (ANS) an die EU-Kommission erleichtert und gefördert werden.

In Frage kommen aber auch andere europabezogene Entsendungen wie Einsätze im Rahmen von Twinning-Projekten, beim Länderbeobachter, in Europaabteilungen von Bundesministerien oder - für jüngere Nachwuchskräfte - die Teilnahme am Praktikumsprogramm der EU-Kommission, dem Stage Structurel. Alle wichtigen Informationen und auch die aktuellen Stellenausschreibungen finden sich im Europa-Portal im Internet unter [hamburg.de](http://hamburg.de).

Eine meiner wichtigsten Aufgaben in diesem Zusammenhang ist der Aufbau eines Interessentenpools, damit ich möglichst individuell passgenaue Einsatzmöglichkeiten finden kann. Gemeinsam mit dem Hanse Office werde ich Stellenausschreibungen der

EU-Kommission auf für Hamburg interessante und relevante Arbeitsgebiete aus und leite sie an interessierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter weiter.

Ich kann nur jeden ermuntern, der sich für eine europabezogene Entsendung begeistern kann, sich in den Interessentenpool aufnehmen zu lassen/ einzutragen. Dies geschieht mittels des Europäischen Lebenslaufs, dem EuroPass.

Es kostet zwar etwas Mühe und Zeit, aber genau davon hat man in einem konkreten Ausschreibungsverfahren meist nicht viel, so dass sich eine gute Vorbereitung schon vorzeitig an dieser Stelle lohnt. Selbstverständlich werden die übermittelten Daten vertraulich behandelt und die Aufnahme in den Interessentenpools ist in keiner Weise verpflichtend.

Auf der anderen Seite bietet die KEE Interessierten neben der Stellensuche gezielte Vorbereitung auf eine Europatätigkeit durch Fortbildungsangebote und außerdem Unterstützung bei allen relevanten Schritten des Verfahrens bis hin zur Betreuung während und nach der Entsendung.

Die KEE ist übrigens nicht nur Anlaufstelle für alle Hamburger Beschäftigten. Sie ist als Welcome to Hamburg- Portal auch Kontaktpunkt für Beschäftigte der Europäischen Union, die sich für einen Einsatz in der FHH

interessieren.

Ziel der KEE ist in jedem Fall, Hamburg und Europa einander näher zu bringen und die Europafähigkeit der Beschäftigten der hamburgischen Verwaltung zu erhöhen. Mit dem Konzept zur Förderung der Europakompetenz und der Einrichtung eines Interessenpools bzw. der KEE ist Hamburg diesem Ziel – auch im Vergleich mit anderen Bundesländern - schon ein Stück näher gekommen. Seit Anfang 2005 nehme ich diese Aufgabe im Personalamt wahr und freue mich, dass ich bis heute schon einige Kolleginnen und Kollegen von der Bewerbung bis hin zu

Fragen der Wohnungssuche in Brüssel bei ihrem Europaeinsatz unterstützen und begleiten konnte.

Ein gutes Beispiel hierfür ist der derzeitige Einsatz von Gudrun Wegner bei der Europäischen Kommission in Brüssel (siehe auch Seite 32 ff.).

Für Fragen und Anregungen zum Thema Europaeinsätze stehe ich selbstverständlich gern zur Verfügung. Sie erreichen mich telefonisch unter 42831-2632 oder per E-Mail: [friederike.klose@personalamt.hamburg.de](mailto:friederike.klose@personalamt.hamburg.de)



# Impulse

In dieser Rubrik wollen wir Sie anregen. Z.B. über ein neues Thema zu diskutieren, über den Tellerrand der eigenen Organisati-

on zu schauen und zu gucken, was andere tun oder Bekanntes aus einer anderen Perspektive zu betrachten.



**Dr. Gudrun Wegner**

z. Zt. für fünf Monate im Rahmen einer Stage Structurel abgeordnet an die Europäischen Kommission in Brüssel. Dort ist sie im Kabinett des Kommissars für Industrie und Unternehmen Günter Verheugen tätig.

## Brüssel: nur Bürokraten, Pommes und Pralinen?

Die Entscheidung um Ostern 2006 herum, mich für die Stage Structurel zu bewerben und Praktikantin bei der Kommission in Brüssel zu werden, war aufgrund der sehr kurzen Bewerbungsfristen eine Bauchentscheidung. Ein bisschen vage, ein bisschen übers Knie gebrochen und geleitet von dem Gefühl „da passiert Europa, da möchte ich auch mal dabei sein!“. Und dann kam die Zusage: „Cab Verheugen“, das Kürzel, das ich inzwischen unzählige Male als aufmerksame ZuhörerIn bei diversen Sitzungen auf die Anwesenheitsliste geschrieben habe: im Kabinett des deutschen Kommissars und Vizepräsidenten der Kommission.

Das Kabinett-System ist in Deutschland eher unüblich und stammt aus dem französischen Verwaltungssystem. Da die Kommission ein Kollegialorgan ist, das gemeinsam über die Vorlagen entscheidet, muss jeder Kommissar nicht nur über seinen eigenen Zuständigkeitsbereich informiert sein, sondern über alles, was in den wöchentlichen Sitzungen

zur Entscheidung vorgelegt wird. Dafür hat er ein multinational besetztes Team aus ca. sechs Leuten, die mehrere Politikbereiche für ihn vorbereiten. In meinem Kabinett arbeiten neben drei Deutschen noch ein Brite, ein Tscheche, ein Spanier und eine Französin.

Brüssel und Europapolitik aus der Hamburger Sicht waren mir nicht fremd. Europa aus der Sicht von Brüssel schon. Der erste Eindruck vom europäischen Abenteuer am 2. Oktober geriet auch gleich recht bürokratisch. Stagiaires aus aller Europäer Länder wollten wie wir 16 Deutsche einen hautnahen Eindruck von der europäischen Machtzentrale bekommen.

Im Untergeschoss des Gebäudes der Generaldirektion Personal und Verwaltung wurden uns in einem schlecht belüfteten, überfüllten Raum die Rahmenbedingungen unserer Stage erläutert, Mappen ausgeteilt, Formulare ausgefüllt und wieder eingesammelt oder zur weiteren Verwendung si-

cher verstaubt. Um die Badges, mit denen wir Zugang zu den Kommissionsgebäuden haben sollten, zu bekommen, mussten wir ein Stockwerk höher in bester Arbeitsamt-Manier eine Nummer ziehen und den halben Tag warten, um dann innerhalb von fünf Minuten das Plastikkärtchen mit Magnetstreifen und Foto zu erhalten. Damit standen uns endlich die Türen nach Europa offen! Für mich bedeutete das Badge den Zugang zur Vizepräsidentenebene im 12. Stock des Kommissionsgebäudes Berlaymont.

Der erste fast zur Arbeitsunfähigkeit führende Schreck ereilte mich bereits nach kurzer Zeit in meinem neuen Büro: die Kommission kennt keine Umlaufmappen, in denen man die Vorgänge hübsch einzeln versenken und dann auf dem Schreibtisch entweder fächerförmig drapieren oder akkurat stapeln kann, um sie zu gegebener Zeit mit einer Aneinanderreihung von mysteriösen Kürzeln auf Reisen durchs Gebäude zu schicken! Das erste große Bürokratiedefizit der EU war damit entdeckt. Wie ich erfahren sollte, war ich nicht die erste deutsche Gast-Beamtin, die über dieses „Problem“ gestolpert ist. Bei aller anfänglicher Skepsis bezüglich eines Arbeitens ohne dieses bis dahin scheinbar unverzichtbare Ordnungsmittel habe ich mich schnell mit gelben Klebezetteln, schwarzen Filzstiften und einem in hellgrauem Textil eingebundenes Notizbuch getröstet, womit ich nun ausgestattet wie jeder anständige Kommissionsbeamte jeder Besprechung oder Sitzung trotzen konnte.

Nicht immer war es allerdings leicht, mich nur als Europäerin und nicht auch als Hamburgerin zu fühlen. Nicht nur ein Kommis-

sar hat ein „country he knows best“. Wenn in Vertragsverletzungsverfahren oder an anderer Stelle Stichworte auftauchten, die mir noch gut aus Hamburger Tätigkeiten bekannt waren, wurde es mir doch schon mal schwer, innerlich die Europäerin zu bleiben, für die Hamburg eine Region wie jede andere in Europa ist. Andererseits hat sich der Blickwinkel durch die Stage in der Kommission doch deutlich geändert. Es ist ein bisschen wie für einen leidenschaftlichen Theaterbesucher, der einen Besuch Backstage machen darf: Man weiß zwar eigentlich schon, dass hinter den Kulissen viel mehr abläuft als das, was vom Zuschauerraum aus zu sehen ist. Man weiß eigentlich auch, dass ein Stück je nach Regisseur, vorhandenen Mitteln und Beteiligten völlig anders aussehen kann, als man es sich nach dem Lesen der Dialoge vorgestellt hat.

Aber wenn man mit eigenen Augen wirklich hinter die Kulissen schauen darf, ist es doch alles noch mal anders. Manches, was man sieht, desillusioniert, einiges entzaubert, aber das meiste fasziniert, interessiert und vor allem: macht die Komplexität des Ergebnisses und die harte Arbeit für seinen Erfolg deutlich. Der Blick hinter die Kulissen zeigt aber schlicht und ergreifend auch, wie's geht, sprich: wie die Abläufe in Brüssel funktionieren.

Und auch das habe ich gelernt: in Brüssel wird viel weniger nach Nationalität der Beteiligten entschieden, als oft geglaubt wird. Aber trotzdem ist jeder Europäer doch irgendwo noch etwas mehr als nur Europäer, eben Deutscher, Ire, Tscheche oder was auch immer. Und das ist nicht einmal schlecht.



**Olaf Kortmann**

bietet als selbstständiger Trainer und Dozent Seminare und Workshops zu den Themen Führung, Teamentwicklung, Organisationsentwicklung und Persönlichkeitsentwicklung an. Er war jahrelang erfolgreicher Bundesligatrainer im Hallenvolleyball und coacht derzeit die aktuellen Deutschen Meisterinnen im Beachvolleyball Sara Goller und Laura Ludwig

## Dauerhaft Top-Leistungen erbringen: Mentales Training als Methode des Spitzensports für berufliche Anforderungen nutzen

Die Situation hat jeder wohl schon mal erlebt: da bereiten Sie sich auf eine entsprechende Präsentation vor, müssen unter enormem Zeitdruck Vorlagen erarbeiten, haben einen extrem wichtigen Gesprächstermin. Und plötzlich überkommt Sie das Gefühl, die Angelegenheit nicht mehr im Griff zu haben, sie verspüren eine unangenehme innere Unruhe, vielleicht auch das Gefühl, einer Sache nicht mehr gewachsen zu sein!

Wie oft habe ich es in Vereinen oder mit der Nationalmannschaft mit den sogenannten „Trainingsweltmeistern“ zu tun gehabt, die im Training jeden Angriff knallhart ins gegnerische Feld wuchteten, im Spiel jedoch ausgewechselt werden mussten, weil sie vor 3000 Zuschauern beim entscheidenden Matchball das Feld nicht trafen.

Wie oft hören oder lesen wir nach einer Niederlage von Spielern oder Trainern - wie gerade jetzt in den HSV-fomschwachen Zeiten - den Satz: „Wir haben das Spiel im Kopf verloren“ oder „wir waren mental zu schwach“.

Und was passiert danach? Es wird ohne Konsequenzen weiter trainiert wie zuvor, vielleicht ein wenig härter. Aber Analysen als Worthilfen alleine genügen nicht, es müssen auch Taten und Ergebnisse folgen. Ansonsten bleibt das Gehirn – die neben

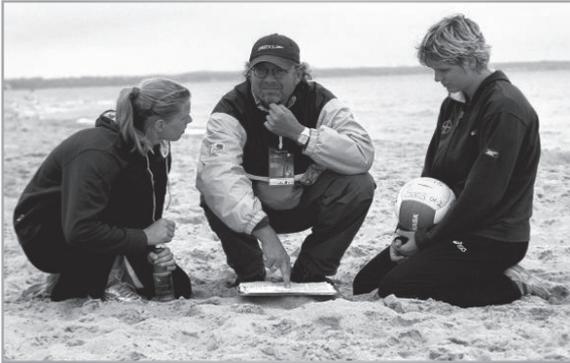
seinem Körper genauso wichtige Ressource des Sportlers – weiterhin ungenutzt. Da hilft kein stundenlanges Training, wenn der Spieler in entscheidenden Spielsituationen Angst hat zu versagen. Entscheidend ist, was Menschen denken, fühlen und bei einer Tätigkeit empfinden. Und dies ist über mentale Techniken beeinflussbar.

### Grundprinzipien des mentalen Trainings

Das mentale Training verwendet weder esoterische noch okkulte Techniken, sondern ist in der Methodik so aufgebaut, daß der Trainierende von Außenstehenden nicht beeinflusst oder manipuliert werden kann. Und: Mentaltraining unterscheidet sich deutlich von den sogenannten Motivationstechniken selbsternannter Psychotrainer.

Diese degradieren die Teilnehmer bei ihren Massenveranstaltungen zu Statisten und lassen sie dann im Alltag allein. Doch an einem Wochenende wird Lieschen Müller nicht zu Claudia Schiffer und Max Müller nicht zu Oliver Kahn! Wo bleibt die Methodik? Keiner glaubt doch wirklich, daß ein „Daumscher Feuerlauf“ nachhaltige Veränderungsprozesse im Denken eines Bundesligafussballers mit sich bringt (Bayer Leverkusen). Dies hat eher eine rituelle Bedeutung oder eignet sich als Werbemaßnahme.

Bei der Mentaltechnik geht es um den Abbau „mentaler Sperren“. Sie können u.a. in der Annahme bestehen, eine bevorstehende Aufgabe sei nicht lösbar. Das blockiert die Aufgabenlösung und beeinträchtigt die Lernfähigkeit. Zahlreiche Studien haben die Tatsache bestätigt, daß intensiv erfahrene Vorstellungen, geistige Bilder also, die gesehen und gefühlt werden, beträchtlichen Einfluss nehmen auf die Hirnströme, den Blutkreislauf, die Pulszahl, die gesamte Physiologie.



Olaf Kortmann und die amtierenden Deutschen Meisterinnen im Beachvolleyball Sara Goller und Laura Ludwig

## Die Ursprünge aus der Raumfahrt

Mentaltechnik wird seit vielen Jahren sowohl in der Raumfahrt als auch in sportlichen Einzeldisziplinen erfolgreich angewendet. Die Ausbildung sowjetischer und amerikanischer Raumfahrer stand grundsätzlich vor der Frage: Wie werden Menschen auf Leistungen hin trainiert, die ihnen auf der Erde niemals abverlangt werden? Stellen sie sich vor, Sie sitzen in einer engen Kapsel und warten stundenlang auf den Start. Sie müssen unzählige Handlungen mit absoluter Exaktheit und innerer Ruhe ausführen. Angst vor dem Versagen ist lebensgefährlich, mit Problemsituationen ist zu rechnen.

Die von NASA-Psychologen entwickelten Methoden, um die Astronauten mental derart zu stärken, dass sie mit dieser Belastung umgehen konnten, legten damit den Grundstein zum modernen Mentaltraining. In der Raumfahrt wäre es beispielsweise undenkbar gewesen, Schlaftabletten zu nehmen. Eine Mission erfordert, jederzeit einschlafen zu können, um die Regeneration und Ent-

spannung zu unterstützen. Sobald es die Situation erfordert, muss der Astronaut wieder aufwachen und mit 100%-iger Leistungsfähigkeit arbeiten. Eine Situation, die im Alltag zu enormen psychischen Störungen führen würde. Denn neben der körperlichen Untätigkeit (zum stressabbauenden Joggen ist in der Kapsel kein Platz) stellen auch die psychischen Belastung und die Konzentration Probleme für den Raumfahrer dar. Ein im übertragenen Sinne „verschossener Elfer“ in der Raumfähre hätte verheerende Konsequenzen. Erworbenes Wissen muss im Gedächtnis gespeichert und jederzeit abrufbar sein.

## Der Nutzen für die berufliche Praxis

Als Zielsetzung bietet die Mentaltechnik Hilfen auch im beruflichen Alltag an,

- um sich schnell zu entspannen, sich wieder schnell zu regenerieren,
- um berufliche Ziele kurz- oder langfristig zu erreichen,
- um negative Gedankengänge, Einstellungen und Überzeugungen konstruktiv in positive Denkformeln zu verwandeln,
- um geistige Bilder zu entwickeln und zu vergegenwärtigen,
- um vergangene Situationen zu analysieren und sich auf zukünftige schwierige Situationen vorzubereiten.

Als Vorbereitung für das mentale Training werden Entspannungsübungen gewählt. In der Entspannung wechseln die elektrischen Impulse von 50 Milliarden Gehirnzellen ihre positiv – negative Polarität bei einer Frequenz von 8-13 Hertz. In diesem Zustand ist die Möglichkeit für den nächsten Schritt erreicht – das Denken in Ziel-Bildern. Die moderne Gehirnforschung hat erkannt, dass sich imaginierte Ereignisse bei intensiver visueller Vorstellung ebenso stark in die Struktur unseres Gehirns einprägen wie wirkliche Geschehnisse. Das zentrale Nervensystem differenziert nicht zwischen Erlebtem und Vorgestelltem.

Hier ein Beispiel aus der Luftfahrt: Der Ausfall der Triebwerke wird nicht mit einem realen Flugzeug geübt. Aber es kann ge-

nügen, eine Handlung nur in Simulation zu beherrschen, um sie im Notfall in extremer Perfektion nachzuvollziehen.

Wichtig ist, dass alle Details eines inneren Films sinnlich erfasst und nachvollzogen werden.

Ebenso können im Sport Bewegungsabläufe mit hoher Stressbelastung antizipiert werden. Wahrscheinlich wären die Schweizer bei der Weltmeisterschaft nicht so sang- und klanglos im Elfmeterschiessen ausgeschieden, wenn sie sich besser mental präpariert hätten.

Das Mentaltraining ist anzuwenden wie ein körperliches Trainingsprogramm. Wenn es funktionieren soll, muss es am Anfang jeden zweiten Tag geübt werden. Es ist keine Therapie, soll unterstützend wirken und keine heile Welt konstruieren.

Es hilft, die Realität situationsgerecht zu bewältigen und hat nichts mit Philosophie des positiven Denkens gemein. Statt billiger Selbstsuggestion werden anstehende Probleme nicht weggewischt, sondern effektiv für den Berufsalltag bewältigt.

---

## MeinungsBilder

Diese Rubrik hat die größte Freiheit zu bieten. Ob feststehende Meinung oder gerade begonnener Gedankengang, ob eine Idee oder eine Person: MeinungsBilder greift unterschiedliche Themen auf oder veröffentlicht

auch Artikel von Externen, beispielsweise aus der Privatwirtschaft. Der Rubrikentitel versteht sich sowohl als „Meinungsabbilder“ als auch als Informant für die eigene Meinungsbildung.

---



**Morena Ahlers**

Justizbehörde, Justizverwaltungsamt, Aus- und Fortbildung - hat für ihren Zuständigkeitsbereich Einstellungen der Auszubildenden zu Justizfachangestellten und der Justizsekretärinwärter/-innen das neue AGG unter die Lupe genommen

## Entschädigungszahlungen nach amerikanischem Vorbild - jetzt auch in Deutschland?

### **Das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG) ist in Kraft**

Nach längerer Ankündigungszeit trat das Gesetz zur Umsetzung europäischer Richt-

linien zur Verwirklichung des Grundsatzes der Gleichbehandlung, besser bekannt als Antidiskriminierungsgesetz, am 18.08.2006 in Kraft. In diesem Zusammenhang setzte die Bundesregierung gleich vier Richtlinien

der Europäischen Union um.

Das Gesetz hat nicht nur Auswirkungen auf das Arbeitsrecht, sondern auch auf das Zivilrecht (Miet- und Versicherungsrecht).

Arbeitgeberverbände warnten vor der Einführung des Gesetzes und befürchteten Gerichtsprozesse nach amerikanischem Vorbild und Aufforderungen zu Schadenersatzzahlungen in Millionenhöhe.

Dabei bestehen bereits auch ohne das AGG in Deutschland zahlreiche Vorschriften, die Betroffenen Schutz vor Diskriminierung bieten und Ungleichbehandlungen untersagen. Das sind u.a. das Grundgesetz, das Bürgerliche Gesetzbuch, das Sozialgesetzbuch IX, das Kündigungsschutzgesetz, das Betriebsverfassungsgesetz und die Personalvertretungsgesetze der Bundesländer.

### Ziele

Das AGG löst die bestehenden Gesetze zum Schutz vor Diskriminierung nicht ab, sondern verfolgt darüber hinaus ergänzend das Ziel, „Benachteiligungen aus Gründen der Rasse oder wegen der ethnischen Herkunft, des Geschlechts, der Religion oder Weltanschauung, einer Behinderung, des Alters oder der sexuellen Identität zu verhindern oder zu beseitigen“ (§ 1 AGG).

Besondere Bedeutung haben diese Ziele für Arbeitgeber, denn nach § 2 AGG sollen insbesondere Arbeitnehmer/-innen vor Diskriminierung geschützt werden.

### Anwendungsbereich

Die Arbeitgeber sind gefordert, Benachteiligungen während des Auswahlverfahrens, der Beschäftigung selbst und bei der späteren Beendigung des Beschäftigungsverhältnisses zu verhindern oder zu beseitigen.

Das betrifft somit auch alle Entscheidungen zu Einstellungen, Berufsausbildung, Beschäftigungs- und Arbeitsbedingungen und beruflichem Aufstieg.

Zum geschützten Personenkreis zählen alle Arbeitnehmer/-innen, Auszubildende, freie Mitarbeiter/-innen und ehemalige Beschäftigte.

### Rechtsfolgen

Bereits Bewerber und Bewerberinnen gelten im Sinne des Gesetzes als Beschäftigte, so dass Stellenausschreibungen mit Fingerspitzengefühl formuliert werden müssen. Beispielsweise lässt die Suche per Stellenanzeige nach einer „jungem und dynamischen Führungskraft“ vermuten, dass ältere Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen in diesem Unternehmen unerwünscht sind. Allein der begründete Anschein der Diskriminierung reicht aus, um Maßnahmen gegen das Unternehmen einzuleiten. Dem Arbeitgeber obliegt es dann zu beweisen, dass keine Ungleichbehandlung vorliegt bzw. diese gerechtfertigt ist (§ 22 AGG). Bei einer unzulässigen Benachteiligung, haben Betroffene je nach Art der Benachteiligung das Recht zur Leistungsverweigerung, auf Entschädigung, auf Schadenersatz oder zur Beschwerde. Die Höhe der Entschädigung wegen Nichteinstellung ist auf maximal 3 Monatsgehälter beschränkt. Allein der Versuch oder die Aufforderung zur Benachteiligung ist strafbar.

### Erlaubte Ungleichbehandlungen

Zulässige Ungleichbehandlungen lässt der Gesetzgeber nur in Ausnahmefällen zu (§ 5 AGG), beispielsweise um tatsächliche Nachteile wegen eines Diskriminierungsgrundes zu verhindern oder auszugleichen. Gerechtfertigt sind Ungleichbehandlungen nur in Tatbeständen des § 9 AGG in Bezug auf Religion und Weltanschauung und in Tatbeständen des § 10 AGG in Bezug auf das Alter. Beispielfälle für diese zulässigen Ausnahmen lassen sich recht einfach konstruieren:

- Christliche Vereinigungen können bestimmte Konfessionen ihrer Beschäftigten verlangen, die für ihre Aufgabenerfüllung und zur Identifikation mit der Vereinigung wichtig sind.
- Beamte müssen eine Mindestbeschäftigungszeit vorweisen, um Pension zu erhalten.

Schwierig dagegen fällt die Auslegung des § 8 AGG, der unterschiedliche Behandlung wegen beruflicher Anforderungen erlaubt. Hier kann nur die Rechtsprechung Klarheit schaffen.

### **Bedeutung für die Personalverantwortlichen**

Der Arbeitgeber hat Maßnahmen zu treffen, die Diskriminierungen gar nicht entstehen lassen oder beseitigen.

Im AGG ist deshalb eine Informationspflicht für den Arbeitgeber verankert. Dieser wird in Hamburg durch ein in Kürze erscheinendes Rundschreiben des Personalamtes Genüge getan werden. Darüber hinaus wird das Zentrum für Aus- und Fortbildung (ZAF) ein Informations- und Schulungsangebot für unterschiedliche Zielgruppen anbieten.

Entscheidungen in Bezug auf Personalauswahl, Personalbeschaffung, Beurteilungen und Personalentwicklung müssen nachvollziehbar und objektiv dokumentiert werden.

Quotenregelungen, Personalfragebögen, Beurteilungsgrundsätze und Auswahlrichtlinien müssen den Bestimmungen des AGG gerecht werden.

Eine Prozessflut ist bisher ausgeblieben. Auch in der Vergangenheit wurden in Deutschland Gerichtsverfahren aufgrund der bestehenden Vorschriften zum Schutz vor Diskriminierung nur in überschaubarer Anzahl angestrengt. Ob man in Deutschland mit dem Antidiskriminierungsgesetz die Möglichkeit erkennt, sich wie in Amerika gegen Diskriminierung gewinnträchtig zu wehren, ist unwahrscheinlich und bleibt abzuwarten.

Von den Personalverantwortlichen sind bei allen Entscheidungen - von der Besetzung eines Arbeitsplatzes bis zur Beendigung eines Beschäftigungsverhältnisses - mehr denn je Sensibilität und Dokumentation gefordert.



Gleichgewicht durch Gleichbehandlung!

## Wissens-Stafette der Behörde für Inneres

Arbeitshilfen und Tipps für eine strukturierte Übergabe und Einarbeitung

# Der praktische Tipp

Ein Personalwechsel ist für die Beteiligten immer mit einer Vielzahl von Aufgaben verbunden: Der bisherige Stelleninhaber möchte den Arbeitsplatz gut geordnet übergeben, Vorgesetzte wünschen sich eine reibungslose Einarbeitung der neuen Kraft und der oder die „Neue“ möchte sich im neuen Aufgabenbereich schnell zurechtfinden und gut in das Team aufgenommen werden.

Übergabe und Einarbeitung müssen jedoch neben der „eigentlichen Arbeit“ erledigt werden und kommen dadurch manchmal zu kurz. In der Behörde für Inneres wurden, um diese Situationen zu erleichtern, eine Reihe von Tipps und Arbeitshilfen zur Wissensübergabe erarbeitet. Aus diesen können Sie sich die für Ihre konkrete Übergabesituation passenden Instrumente wie aus einem Werkzeugkasten herausgreifen. Sie werden merken, dass dies leichter und erfolgreicher ist, als das Rad - ebenfalls neben der „eigentlichen Arbeit“ - neu zu erfinden.

Folgende Vorlagen stehen zur Verfügung:



### **Übergabe-Checkliste (Excel)**

Die Checkliste erleichtert Ihnen die strukturierte Übergabe durch Ermittlung und Prioritätensetzung des zu übergebenden Wissens.

### **Themenliste (Excel)**

Die Themenliste soll dem/der neuen Mitarbeiter/in einen generellen Überblick über die Themen bzw. Aufgaben eines Arbeitsplatzes geben.

### **Statusbericht (Excel)**

Mit Hilfe der Statusliste können konkrete Aufgaben mit ihrem Bearbeitungsstand übergeben werden.

### **Kurzanleitung „Übergabe der Outlook-Kontakte“ (Word)**

Diese Kurzanleitung beschreibt in einzelnen Schritten, wie man die Kontakt-Liste aus Outlook an eine/n andere/n Mitarbeiter/in übertragen kann.

Mehr Informationen und die Vorlagen zum download finden Sie im Intranet unter

[http://www.fhhintranet.stadt.hamburg.de/FHHintranet/Behoerden/BFI/Personalentwicklung\\_20BFI/Uebergabe\\_20bei\\_20Stellenwechsel/start.html](http://www.fhhintranet.stadt.hamburg.de/FHHintranet/Behoerden/BFI/Personalentwicklung_20BFI/Uebergabe_20bei_20Stellenwechsel/start.html)

# Was war eigentlich...?

Manchmal ist eine Rückschau erhellend für die Zukunft: Veränderungen werden sichtbarer und manche früh verworfene Idee erscheint im Licht der Gegenwart vielleicht

doch noch einmal in einem anderen Licht. Deshalb erinnern wir in dieser Rubrik an Ereignisse und legen dauerhaft interessante Artikel wieder auf.



**Carsten Block**

Personalamt, Personalmanagementkonzepte und Marketing - war im Februar 1997 gerade am Ende seines ersten Semesters an der Universität und ahnte nichts von alledem. Heute ist er Mitglied des blickpunkt personal Redaktionsteams.

## Was war eigentlich im Februar 1997?

Wer erinnert sich nicht gerne an das Jahr 1997. Der Frauentäubling (*Russula cyanoxantha*) war Pilz und das Wanzen-Knabenkraut (*Orchis coriophora*) Orchidee des Jahres. Und wer träumte nicht davon, eine Europäische Äsche (*Thymallus thymallus*) zu verspeisen, die vom Verband Deutscher Sportfischer e. V. zum Fisch des Jahres gekürt war.

Besonders der Februar wird Ihnen sicherlich noch in guter Erinnerung sein. Nicht nur, dass sich am 4. Februar Südafrika eine neue Verfassung gab und vier Tage später in Nauru vorgezogene Parlamentswahlen stattfanden. Auch an das am 21. Februar unterzeichnete Doppelbesteuerungsabkommen zwischen Lettland und Deutschland denken Sie gern zurück. Und Klonschaf Dollys erster Blick in die Öffentlichkeit ist sicher jährlich im Kalender gerötet! Oh. Nein?

Kein Wunder, ist doch der Februar 1997 mit einem ganz anderen Thema belegt: Die erste Ausgabe von blickpunkt personal erscheint. Das damalige Redaktionsteam, bestehend aus Petra Lotzkat (heute Ge-

schäftsführerin des ZAF), Ralf Staack (heute Abteilungsleiter Service und Steuerung im Personalamt), Bernd Holtschneider (heute Leiter der Verwaltung der Bürgerschaftskanzlei), Volker Wiedemann (heute Projektleiter Doppik in der Finanzbehörde) und Paul-Peter Jakobi (heute zuständig für Mediendienste und Öffentlichkeitsarbeit im ZPD) machten sich Ende 1996 auf, die Idee des Leiters des Personalamtes umzusetzen, ein Forum zu schaffen, das die Vielzahl personalrelevanter Themen bündelt, aufbereitet und sich als ein wesentlicher Beitrag zur Verbesserung der überbehördlichen Information und Kooperation versteht, sich daher vor allem an die Personalabteilungen in den Behörden und Ämtern sowie an alle Interessierten richtet und den gemeinsamen Dialog fördern soll<sup>1</sup>.

Schwerpunkt der damaligen Ausgabe war das PersonalControlling. Viele der damals behandelten Themen werden Ihnen bekannt vorkommen, weil damals grundlegende Veränderungen angestoßen wurden, aber auch, weil sie noch aktuell sind.

<sup>1</sup> Vgl. blickpunkt personal Ausgabe 1/97

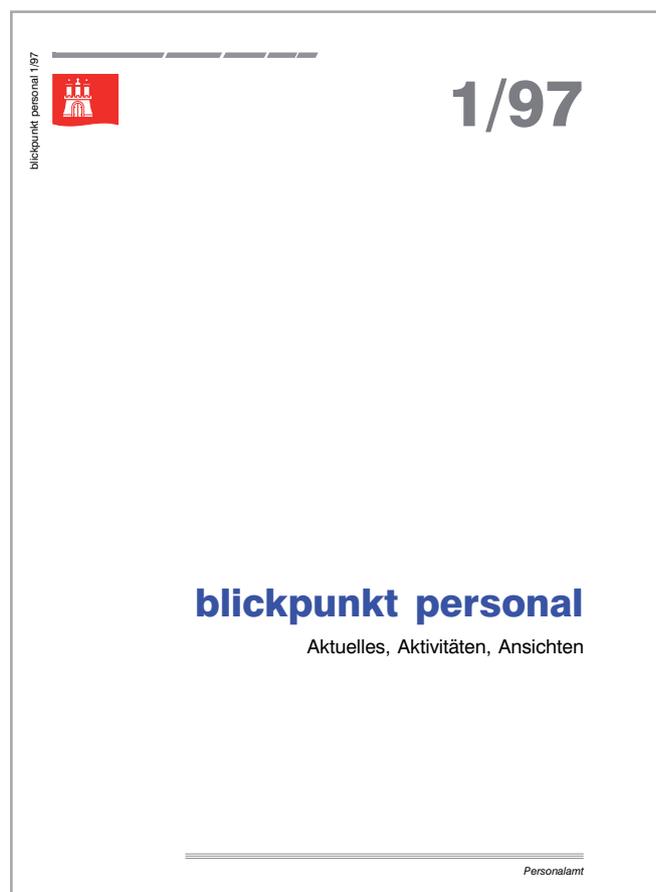
So informierte eine Kurzmeldung über die Umstellung der Bezügeabrechnung für Beamte auf PAISY (so wie heute immer noch) und die Informationen über die Arbeitszeitregelung laut der Verwaltungsanordnung über die Dienstzeit vom 18.12.1996 sind praktisch bis heute unverändert. Auch das Sabbatjahr für Beamte, über das uns Ralph von der Reith damals informierte, hat bis heute nichts von seiner Gültigkeit verloren, es ist jedoch auch auf den Arbeitnehmerbereich übertragen worden.

Die Grundzüge und Anfänge des PersonalControllings, die uns Klaus Schimitzek (heute Geschäftsführer des ZPD) damals vorstellte, sind zwar in Grundzügen noch gültig, aber erheblich weiter entwickelt worden. In der Ausgabe von blickpunkt personal 3/2006 (Personalstrukturbericht) werden die aggregierten Ergebnisse des PersonalControllings sichtbar.

Durch den TV-L sind die Ausführungen von Herrn Dr. Rieger wieder aktuell geworden zum Thema Leistungsprinzip im Rahmen der Dienstrechtsreform aus dem Jahr 1997. Schon damals waren unter der sperrigen Bezeichnung „Stärkung des Leistungsgesichtspunktes durch Schaffung von Leistungselementen unterhalb der Schwelle der Beförderung“ Prämien und frühzeitiges Aufrücken in eine Dienstaltersstufe vorgesehen.

Und was wird in zehn weiteren Jahren sein? Wird es Millionenprämien für besonders verdiente Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter geben? Wird sich die Ausbildung für den gehobenen allgemeinen Verwaltungsdienst an der HAW zum Online-Studiengang weiter entwickelt haben und Fortbildungen nur noch „outdoor“ in unwegsamen Bergregionen oder Wüsten stattfinden?

Wir wissen es nicht. Was wir aber mit Sicherheit sagen können, ist, dass Sie sich über diese und andere Entwicklungen weiterhin viermal pro Jahr in blickpunkt personal informieren können.



# Kurzmitteilungen

Kurze Nachrichten, Hinweise und Informationen, die uns noch kurz vor Redaktions-

schluss erreicht haben und die wir Ihnen nicht vorenthalten möchten.

Susanne Neugebauer, Personalamt, Personalmanagementkonzepte und Marketing

Christa Reupke, Zentrum für Aus- und Fortbildung

## Wir sind Hamburg - Bist du dabei? Rathausveranstaltung am 06. November 2006

Die hamburgische Verwaltung hat sich zum Ziel gesetzt, den Anteil von Menschen mit Migrationshintergrund in ihren Ausbildungen zu erhöhen. Dazu fand unter der Leitung des Ersten Bürgermeisters am 6. November 2006 im Hamburger Rathaus die Auftaktveranstaltung statt.

Der Erste Bürgermeister Ole von Beust begrüßte mehr als 300 Teilnehmerinnen und Teilnehmer, die sich vor Ort über verschiedene Berufsbilder der hamburgischen Verwaltung informieren konnten: Allgemeine Verwaltung, Finanzverwaltung, Polizei, Feuerwehr, Justizverwaltung und Strafvollzug. Das Publikum setzte sich zusammen aus Schülerinnen und Schülern des Gymnasiums Kirchdorf, des Emil-Krause-Gymnasiums, der Realschule Königstraße, der Rudolf-Ross-Gesamtschule und der Handelsschule Ausschläger Weg, Mitgliedern des Integrationsbeirats und Kooperationspartnern.

Zu den Kooperationspartnern gehören u.a. die Beratungs- und Koordinierungsstelle zur beruflichen Qualifizierung von jungen Migrantinnen und Migranten (BQM e.V.), AIZAN für Mädchen – Ausbildung und Berufsberatung für Mädchen ausländischer Herkunft (AIZAN ist ein baskisches Wort und bedeutet *hallo Mädchen*), die Arbeitsgemeinschaft türkischer Unternehmer und Existenzgründer (ATU e.V.) sowie der Lan-

desbetrieb Erziehung und Berufsbildung. Aus den verschiedenen Ausbildungsbereichen der Behörden waren Auszubildende und Personalverantwortliche dabei, die sich in Diskussionen den Fragen aus dem Publikum stellten. Moderiert durch Bedo (bekannt durch HH1) und kabarettistisch aufgelockert durch den Comedian Kerim Pamuk waren die vier Stunden im großen Festsaal ein voller Erfolg.

### Schwerpunkte Migration 2007

Schwerpunkte der Maßnahmen in 2007 liegen in der Verstärkung der Netzwerkarbeit mit den verschiedenen Multiplikatoren (z.B. BQM, verikom, Schulen) und der Fortsetzung der Dachkampagne „Wir sind Hamburg – Bist du dabei?“, der kulturoffenen Gestaltung der Auswahlverfahren in den ausbildenden Behörden, der statistischen Analyse des Bewerberaufkommens und des Bewerberverlaufs für Menschen mit und ohne Migrationshintergrund sowie dem Aufbau eines Berichtswesens.

Die Auswahl der Maßnahmen speist sich aus den Erfahrungen und Gesprächen in den letzten Monaten mit verschiedenen Kooperationspartnern, Vertretungen der Zielgruppe (Schülerinnen und Schülern) und den ausbildenden Behörden.

Insofern sind die Maßnahmen auf Streuef-

fekte angelegt, wie bspw. durch den Internetauftritt, auf Wiedererkennungswert durch ein neues Logo und auf gezielte Maßnahmen mit Multiplikatoren, wie eine mehrtägige Lehrerberufsorientierungstournee in den verschiedenen ausbildenden Behörden.

Schon jetzt zeichnet sich ab, dass wir für den Einstellungstermin am 01. Oktober 2007 den Anteil junger Menschen mit Migrationshintergrund in den Ausbildungen der hamburgischen Verwaltung deutlich erhöhen können.

---

**Susanne Neugebauer**, Personalamt, Personalmanagementkonzepte und Marketing  
**Dirk Klimach**, Bezirksamt Bergedorf, Wirtschafts- und Stadtentwicklung

## 500 Tage Europa-Portal - eine erste Bilanz

Im Jahr 2005 wurde das *Europa-Portal* unter [www.hamburg.de](http://www.hamburg.de) ins Internet gestellt. Seitdem haben die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Hamburger Verwaltung bundesweit bisher einmalig online einen Zugang zu allen wichtigen Informationen rund um die Themen *Europaeinsätze und Europakompetenz*.

Wer sich z.B. für eine temporäre europäische Abordnung interessiert, der kann sich unter dem Punkt *Tätigkeiten in Europa* über nationale Expertenstellen bei der Europäischen Union, Twinning-Projekte in Beitrittsländern oder eine Tätigkeit beim Länderbeobachter informieren. Zudem finden Sie im *Europa-Portal* die aktuellen europäischen Stellenangebote.

Es zeichnet sich vor allem durch seine übersichtliche Navigation und komfortable Verlinkungen auch zu externen Informationsquellen aus. Mit monatlich durchschnittlich rund 300 „Klicks“ wird das Europa-Portal von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern bislang gut genutzt und bei stichprobenartigen Nachfragen auch durchweg positiv bewertet.

Das Europa-Portal kann über die Schritte [www.hamburg.de](http://www.hamburg.de) / Ihr Arbeitgeber Hamburg / Arbeiten in Hamburg / Hamburg und Europa anvisiert werden und beinhaltet insbesondere folgende Themen:

- Stellenausschreibungen
- Tätigkeiten in Europa
- Interessentenpool
- Tätigkeiten in Europa für Nachwuchskräfte
- Europa-Links
- Hanse Office
- Europa AG
- Koordination der Europaeinsätze (KEE)
- Europa-Fortbildung

Beim „Durchklicken“ wünschen wir Ihnen weiterhin viele interessante Anregungen. Für Fragen zum *Europa-Portal* und zur *Europakompetenz* generell steht Ihnen Frau Klose als Koordination der Europaeinsätze (siehe auch Artikel Seite 30) gerne zur Verfügung.

Katharina Dahrendorf, Personalamt, Personalmanagementkonzepte und Marketing

## Leistungsbezahlung - Der Senat hat Verhandlungen mit den Spitzenorganisationen aufgenommen

Seit dem 01.11.2006 ist der Tarifvertrag der Länder (TV-L) in Kraft. Dieser regelt in §18, dass „ab dem 01. Januar 2007 ein Leistungsentgelt zusätzlich zum Tabellenentgelt eingeführt“ wird (Abs. 1). Dieses beträgt anfangs 1% der ständigen Monatsentgelte des Vorjahres (Abs. 4). Solange eine Regelung noch nicht erfolgt ist, wird das Volumen gleichmäßig an alle Tarifbeschäftigten ausbezahlt.

Das Personalamt hat deshalb für den Senat im November 2006 die Verhandlungen mit den Spitzenorganisationen über einen regionalen Tarifvertrag über die konkrete Ausgestaltung des TV-L aufgenommen. Ziel des Senats ist es, parallel zu den tarif-

vertraglichen Regelungen eine gesetzliche Grundlage für die Beamtinnen und Beamten der FHH zu schaffen. Damit sollen alle Bediensteten in gleicher Weise unter die neuen Regelungen zur leistungsorientierten Bezahlung (LOB) fallen.

Die Verhandlungspartner haben sich vorgenommen, auf der Grundlage von Eckpunkten zu einer einvernehmlichen Regelung zu kommen. Zurzeit werden konkrete Praxisbeispiele aus Unternehmen der Privatwirtschaft daraufhin untersucht, ob sie eine Anregung für die zu schaffenden Regelungen der FHH sein können.

Die Verhandlungen sollen in diesem Jahr zum Abschluss kommen.

---

## Ausblick

Die nächste Ausgabe des blickpunkt personal erscheint im Juni. Wenn Sie bestimmte Themen ansprechen möchten, dann wen-

den Sie sich bitte bis Mitte April 2007 an die Redaktion.

Bis dahin! Ihr Redaktionsteam.

[blickpunkt@personalamt.hamburg.de](mailto:blickpunkt@personalamt.hamburg.de)

# Impressum

Herausgeber:

Dr. Volker Bonorden

Senat der Freien und Hansestadt Hamburg

Personalamt

Steckelhörn 12

20457 Hamburg

Telefon: (040) 4 28 31 - 14 10

Telefax: (040) 4 28 31 - 22 26

Redaktion und Druckvorbereitung:

Katharina Dahrendorf (verantwortliche Redakteurin)

Carsten Block

Diana Winkler-Büttner

Susanne Neugebauer

Jacqueline Radloff

E-Mail: [blickpunkt@personalamt.hamburg.de](mailto:blickpunkt@personalamt.hamburg.de)

Internet: <http://www.hamburg.de> (Suchbegriff: blickpunkt personal)

Layout:

Susanne Neugebauer

Jacqueline Radloff

Druck:

Druckerei der JVA Fuhlsbüttel

Am Hasenberge 26

22335 Hamburg

Auflage:

1.200 Stück

Ausgabe:

11. Jahrgang, März 2007

Erscheinungsweise:

vierteljährlich

Namentlich gekennzeichnete Beiträge geben nicht unbedingt die Meinung des Herausgebers oder der Redaktion wieder.

Der Inhalt dieser Ausgabe ersetzt keine offiziellen Rundschreiben des Personalamtes.

---

Anmerkung zur Verteilung:

Diese Druckschrift wird im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit des Senats der Freien und Hansestadt Hamburg herausgegeben. Sie darf weder von Parteien noch von Wahlbewerbern oder Wahlhelfern während eines Wahlkampfes zur Wahlwerbung verwendet werden. Dies gilt für Bürgerschafts- und Bundestagswahlen sowie für Wahlen zur Bezirksversammlung. Mißbräuchlich ist insbesondere die Verteilung auf Wahlveranstaltungen, an Informationsständen der Parteien sowie das Einlegen, Aufdrucken oder Aufkleben parteipolitischer Informationen oder Werbemittel. Untersagt ist gleichfalls die Weitergabe an Dritte zum Zweck der Wahlwerbung.

Auch ohne zeitlichen Bezug zu einer bevorstehenden Wahl darf die Druckschrift nicht in einer Weise verwendet werden, die als Parteinahme der Landesregierung zugunsten einzelner politischer Gruppen verstanden werden könnte.

Die genannten Beschränkungen gelten unabhängig davon, wann, auf welchem Weg und in welcher Anzahl diese Druckschrift dem Empfänger zugegangen ist.

Den Parteien ist es jedoch gestattet, die Druckschrift zur Unterrichtung ihrer eigenen Mitglieder zu verwenden.

