



Senat der Freien und Hansestadt Hamburg  
Personalamt

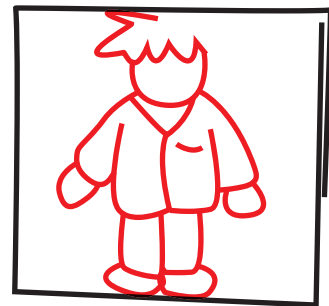


Aktuelles, Aktivitäten, Aussichten

# blickpunkt personal

---

Beurteilungskonferenzen





**Dr. Volker Bonorden**  
Leiter Personalamt

## Liebe Leserinnen, liebe Leser,

seit etwa eineinhalb Jahren gilt für die hamburgische Verwaltung ein neues Beurteilungswesen. Dem war ein langer Diskussionsprozess vorausgegangen, denn Beurteilungssysteme berühren im Kern Wertefragen und Ziele einer Organisation und der Menschen, die dort gemeinsam arbeiten. Insofern war allen natürlich klar, dass auch die Einführung des Neuen Beurteilungswesens die Gesamtorganisation verändern wird. Und nach den ersten eineinhalb Jahren können wir – ich finde: zum Glück! – sagen, dass es uns tatsächlich gelungen ist. Auf allen Ebenen setzen sich Vorgesetzte und ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verstärkt auseinander mit den Anforderungen, Kompetenzen, Fähigkeiten und Maßstäben für Bewertungen. Die so entstehende Transparenz ist ein wesentlicher Faktor für die Akzeptanz von Beurteilungen.

Neben Beurteilungsgesprächen sind vor allem Beurteilungskonferenzen ein wesentliches Instrument zur Herstellung und Sicherung von Transparenz über Maßstäbe und damit auch zentral für die Vergleichbarkeit von Beurteilungen. Beurteilungskonferenzen sollen sowohl vertikal – also über die Hierarchie innerhalb einer Einheit – als auch horizontal – also über die Behörden und Ämter hinaus – Beurteilungsmaßstäbe sichtbar und damit vergleichbar machen. Da Beurteilungskonferenzen für uns alle neu sind, ist diese Ausgabe von blickpunkt personal dem Erfahrungsaustausch gewidmet:

Wer hat welche Erfahrungen mit den unterschiedlichen Methoden zur Durchführung von Beurteilungskonferenzen gemacht?

Welche Themen wurden von Erst- und Zweitbeurteilenden besonders diskutiert? Was haben Vorbereitung und Durchführung von Beurteilungskonferenzen ausgelöst? Solchen und anderen Fragen gehen wir in dieser Ausgabe nach und wollen so den laufenden Prozess zur Umsetzung des Neuen Beurteilungswesens fördern. Denn die durch den Systemwechsel ausgelöste Bewegung in der Organisation und unseren Köpfen sehen wir – neben allen Stolpersteinen und Widrigkeiten, die Reformvorhaben dieser Größenordnung natürlich auch mit sich bringen – als echte Herausforderung an unsere Kreativität und Flexibilität!

Kreativität und Flexibilität sind auch passende Stichworte für das Thema Perspektivwechsel, das wir neben dem Schwerpunktthema Beurteilungskonferenzen in dieser Ausgabe aufgegriffen haben. „Der Kopf ist rund, damit das Denken die Richtung wechseln kann“, wusste schon Francis Picabia. Und am besten dreht sich der Kopf, wenn man sich einmal nicht nur gedanklich, sondern ganz real in ein anderes Arbeitsfeld bewegt. Diese Erfahrungen haben einige Kolleginnen und Kollegen bereits gemacht und berichten darüber. Ich hoffe, wir können Ihnen ein bisschen den Kopf verdrehen!

Ihr

A handwritten signature in black ink, appearing to read "J. Spindler". The signature is fluid and cursive, with a large initial "J." and a long, sweeping tail.

# Inhalt

## Aktuelles

Beurteilungskonferenzen – Ungetüme werden greifbar .....	3
Von der Idee zur Umsetzung – Beurteilungskonferenz in der BSU .....	6
Zarte Pflanze Beurteilungskonferenz – Erfahrungen im Bezirksamt Bergedorf .....	8
Das Kreuz mit dem Kreuz – Bericht von einer Beurteilungskonferenz in der BBS .....	10
„Können wir den BAT jetzt endlich vergessen – oder wofür machen wir sonst das Ganze?“ Beurteilungskonferenz aus Sicht einer Moderatorin .....	12
Heute ist Beurteilungskonferenz! Da geh ich hin! – Die Sicht einer Trainerin .....	13
„Anforderungsprofile leicht gemacht“ – Vereinheitlichung der „Wichtigen Kriterien“ für Eckdienstposten .....	16
Auswertungen von Beurteilungen in Schleswig-Holstein .....	19
Evaluation des Beurteilungswesens .....	20

## Impulse

Weitsicht – ein Hospitationsprogramm mal ‘gen Norden .....	22
Shoppen einmal anders – Erfahrungen aus dem Hospitationsprogramm „Weitsicht“ .....	25
Interview zum Projekt „SeitenWechsel“ .....	27
Perspektiven ändern – Horizonte erweitern .....	30

Der praktische Tipp .....	32
---------------------------	----

## Kurzmitteilungen

Familienpolitische Maßnahmen – Änderung der Vorschussrichtlinien .....	33
Familienpolitik ist angesagt – Wozu noch Gleichstellung? .....	34
Beurteilung von Schwerbehinderten .....	35

Ausblick .....	34
----------------	----

Impressum .....	35
-----------------	----

# 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 eines gemeinsam haben: Sie sind wichtig und interessant für die Personalarbeit. In dieser Ausgabe geht es schwerpunktmäßig um das Thema Beurteilungskonferenzen.



**Katharina Dahrendorf**, Personalamt, Personalmanagementkonzepte und Marketing findet, dass Beurteilungskonferenzen ein anspruchsvolles aber auch sehr lohnenswertes Instrument des Personalmanagements sind.

## Beurteilungskonferenzen – Ungetüme werden greifbar

Manchmal erinnere ich mich gerne an das alte Beurteilungswesen. Besonders, wenn wieder einmal die Frage aufkommt, wie das mit den einheitlichen Maßstäben zwischen Beurteilungen funktionieren soll!

Erinnern wir uns also: Nicht an die seltsame Sprache („Willensspannkraft“), nicht an die teilweise langen Prosatexte, die manchmal mehr über den Beurteilenden ausgesagt hatten als über die bzw. den zu Beurteilende/n: Sondern an die Vergleichbarkeit der Beurteilungen untereinander.

Und damit könnte dieser Artikel auch schon zu Ende sein. Es gab schlichtweg keine Vergleichbarkeit – zumindest keine, die mit einem Nutzen für die Beteiligten verbunden wäre. Zwar sind die Ergebnisse der früheren Beurteilungen niemals ausgewertet worden. Alle diejenigen, die viele Beurteilungen gesehen haben, wissen allerdings, dass die Beurteilungen sich im Wesentlichen in den guten und sehr guten Bewertungen bewegten. Eine stärkere Differenzierung fehlte und

damit stellte sich auch die Maßstabsfrage eigentlich nicht... Oder es gab in der FHH nur Top-Leute?!

Das Neue Beurteilungswesen bot also die Chance, die Vergleichbarkeit von Anfang an in den Blick zu nehmen.

In der Beurteilungsrichtlinie ist deshalb festgelegt, dass sich die Zweitbeurteilerinnen und -beurteiler *einmal jährlich mit den ihnen unterstellten Erstbeurteilerinnen und Erstbeurteilern abstimmen. Zusätzlich sollen sich die Zweitbeurteilerinnen bzw. Zweitbeurteiler in einer Behörde auch horizontal abstimmen* (BeurtRL-FHH Nr. 3.3, Satz 2).

Neben den umfangreichen Schulungen und Informationsveranstaltungen sind die Beurteilungskonferenzen das Instrument der Wahl.

Wichtig ist hierbei, dass es sich bei den Beurteilungskonferenzen um eine Daueraufgabe handelt. Sich auf Bewertungsmaßstäbe zu einigen, ist immer ein diskursiver

Prozess und Beurteilungen bleiben eine subjektive Bewertung. Die Sensibilisierung der Vorgesetzten muss also kontinuierlich sein. Außerdem kommt es auch darauf an, den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die Maßstäbe immer wieder zu vermitteln, denn sie müssen schließlich ihre Beurteilungen akzeptieren können.

In einer großen Organisation wie der hamburgischen Verwaltung erfordert die Einhaltung eines vergleichbaren Maßstabs ein aufeinander abgestimmtes Vorgehen aller Behörden und Ämter. Dafür müssen die Erst- und Zweitbeurteilenden nicht nur für unterschiedliche Maßstäbe sensibilisiert sein, sondern auch die eigenen Maßstäbe infrage stellen können.

Neben der Sensibilisierung gibt es folgende Ziele der Beurteilungskonferenzen.

Es müssen

- Vergleichsgrundlagen geschaffen werden, z.B. indem Funktionsgruppen gebildet und beschrieben werden,
- Maßstäbe gefunden werden
- Maßstäbe ggf. korrigiert werden
- Erfahrungen ausgetauscht und der Prozess qualitätsgesichert werden.

Bei der Durchführung von Beurteilungskonferenzen gibt es letztlich kein „richtig“ oder „falsch“, denn jeder Ansatz hat eigene Stärken, Schwerpunkte und geeignete Zeitpunkte.

### Vergleichsgrundlagen schaffen

Maßstäbe kann man auf verschiedene Weise festlegen. Außerhalb Hamburgs gibt es z.B. einige Verwaltungen, die eine bestimmte Verteilung von Beurteilungsstufen vorgeben. Das tun wir nicht, weil wir davon ausgehen, dass im Einzelfall eben nicht in jeder Organisationseinheit sich die Leistungen und Fähigkeiten statistisch „normal“ verteilen. Trotzdem vermuten auch wir, dass in der hamburgischen Verwaltung keine besseren Menschen arbeiten als anderswo. Idealerweise sollte also – bezogen auf die hamburgische Verwaltung – die gesamte

Bandbreite der Beurteilungsskala ausgeschöpft werden.

Ein anderer Weg ist die Beschreibung von so genannten **Funktionsgruppen**:

Für gleiche oder ähnliche Funktionen werden von den Vorgesetzten die Aufgaben einheitlich beschrieben. Sowohl die Anforderungen als auch die für diese Funktionen „wichtigen Kriterien“ werden einheitlich festgelegt. So müssen die Funktionen, die sich mehrfach in verschiedenen Behörden und Ämtern finden (wie z.B. die Stellen der Intendantzbereiche), einheitlich beschrieben werden, damit die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der verschiedenen Dienststellen die gleichen Chancen bei ihrer Beurteilung haben (vgl. zu den Festlegungen bei den so genannten „Eckdienstposten“ den Artikel von Nora Rademacher).

### Funktionsgruppen

- beziehen sich nicht auf einen konkreten Arbeitsplatz
- fassen so abstrakt wie möglich und so konkret wie nötig die Aufgaben zusammen
- bleiben bei einzelnen Aufgaben- und Tätigkeitsänderungen gültig
- werden im Bedarfsfall an neue Entwicklungen angepasst
- haben einen geringeren „Pflegeaufwand“ als Stellenbeschreibungen
- können relativ unabhängig von aktuellen Stellenbeschreibungen gebildet werden

### Maßstabsfindung

Beurteilungskonferenzen sollen vor allem den gemeinsamen Maßstab von Beurteilungen klären und definieren und als möglichst verbindlich festlegen. Sie beantworten zu jedem Kriterium die Frage: Wie wird die bzw. der Beschäftigte den gestellten Anforderungen in Leistung bzw. Verhalten gerecht?

Die bisherigen Erfahrungen in den Behörden und Ämtern zeigen, dass die konkrete Maßstabsfindung am besten klappt, indem

**konkrete Beispiele** beschrieben werden für die Kompetenzen, das Verhalten oder die Leistung, die Stelleninhaberinnen und -inhaber erfüllen müssen, um den formulierten Anforderungen in vollem Umfang, im Wesentlichen etc. zu entsprechen.

### Maßstabskorrektur

Die Beurteilungsrichtlinie geht davon aus, dass die Zweitbeurteilerinnen und -beurteiler jährlich Abstimmungsrounds durchführen (vgl. BeurRL-FHH Nr. 3.3.).

Die jährlichen Beurteilungskonferenzen sollen einen regelmäßigen Quervergleich ermöglichen: Zwischen den verwendeten Maßstäben innerhalb von Bereichen und auch zwischen unterschiedlichen Funktionen, Vergütungsgruppen etc. Die Zweitbeurteilerinnen und -beurteiler haben einen Überblick zumindest über die Beurteilungen in ihrem Zuständigkeitsbereich. Durch die hierarchische Stufung überblicken diese Vorgesetzten auch größere Organisationseinheiten. Die Beurteilungskonferenzen in dieser Phase sollen also Hinweise auf unterschiedliche Maßstabsverwendung geben, um gezielt darauf reagieren zu können.

Unabhängig davon, wie man diese rückblickende Betrachtung der Beurteilungen anlegt, entscheidend hierbei ist immer die Kommunikation und der Austausch innerhalb eines Arbeitsbereiches über die bereits durchgeführten Beurteilungen und die angelegten Maßstäbe.

Leitfragen könnten z.B. sein

- Wie verteilen sich die Leistungsträger und Leistungsschwächere auf die Organisationsbereiche?
- Werden Frauen und Männer nach gleichen Maßstäben beurteilt?
- Werden Vollzeit- und Teilzeitkräfte nach gleichen Maßstäben beurteilt?

- Sind die Leistungsträger gleichermaßen in allen Vergütungsgruppen zu finden?

Hierzu wird es hilfreich sein, wenn die elektronischen Auswertungen der Beurteilungsergebnisse vorliegen (vgl. dazu den Beitrag zur Evaluation des Beurteilungswesens in diesem Heft).

### Erfahrungsaustausch, Qualitätssicherung des Prozesses

Eine weitere Aufgabe der Beurteilungskonferenzen ist der Erfahrungsaustausch der Beurteilerinnen und Beurteiler. Hier können alle Fragen aus der Praxis ausgetauscht und ggf. an die behördliche Personalentwicklung oder das Personalamt weitergeleitet werden.

### In welcher Form finden Beurteilungskonferenzen statt?

Grundsätzlich ist die Form von Beurteilungskonferenzen nicht vorgegeben. Sie können z.B. als Workshops der Zweitbeurteilerin/ des Zweitbeurteilers mit den jeweils unterstellten Erstbeurteilerinnen und -beurteilern durchgeführt werden. Im Verlauf des Workshops werden dann je nach Erfordernis verschiedene Aufgaben bearbeitet

Wenn der Kreis der Beteiligten klein ist, kann eine Beurteilungskonferenz aber z.B. auch in laufende Besprechungsrounds integriert werden. Wichtig ist, dass genügend Zeit dafür eingeplant ist und die vorher gesetzten Ziele auch in diesem Rahmen erreicht werden können. Es ist ebenso denkbar, die verschiedenen Aufgaben einer Beurteilungskonferenz nach und nach in mehreren Sitzungen abzarbeiten.

Das Personalamt wird ein Arbeitspapier für Erst- und Zweitbeurteilerinnen und -beurteiler veröffentlichen, in dem neben kurzen Hinweisen auch einige Beispiele zum Vorgehen einzelner Behörden und Ämter dokumentiert sind.



**Kerstin Mohr** – Personalentwicklung in der Behörde für Stadtentwicklung und Umwelt – sieht im NBW die Chance, sensibler und effektiver mit Beurteilungen umzugehen.

## Beurteilungskonferenzen – Von der Idee zur Umsetzung

### Sie erinnern sich:

- .... im September 2004 ist das neue Beurteilungswesen in Kraft getreten,
- .... seitdem stehen Zweit- und Erstbeurteilerinnen und -beurteiler in der besonderen Verantwortung, die Maßstäbe im Beurteilungswesen abzusichern und
- .... führen deshalb jährlich Beurteilungskonferenzen durch.

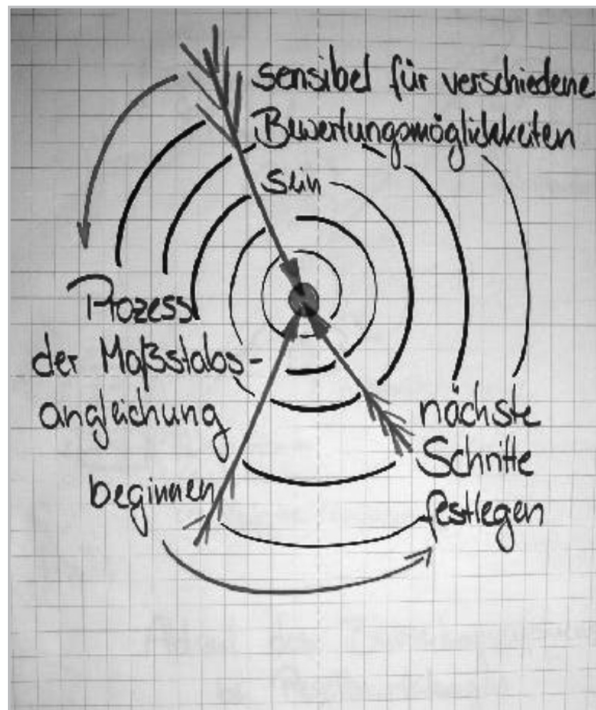
In der Behörde für Stadtentwicklung und Umwelt (BSU) haben seit Januar 2005 bis Februar 2006 insgesamt 16 Beurteilungskonferenzen (BUK) in den neun Ämtern der Behörde stattgefunden.

Die Amtsleitungen haben dazu jeweils mit ihren Abteilungsleitungen das Thema *Vergleichbarkeit im neuen Beurteilungswesen* bearbeitet. Außerdem haben sie sich untereinander in ihrer Amtsleitungssitzung im April letzten Jahres und Ende Februar 2006 über Eckpunkte der Vergleichbarkeit und statistische Auswertungen ausgetauscht.

### Wie sah das ganz konkret aus?

Jeweils einen ganzen Vor- bzw. Nachmittag (4 Stunden) kamen die Zweitbeurteilerinnen und -beurteiler zusammen und haben sich mit dem Thema der Maßstäbe sowie mit den dafür relevanten Aspekten vertraut gemacht. Vorbereitet und begleitet wurden die Beurteilungskonferenzen von der Personalentwicklung. Außerdem war externer Fachverstand mit an Bord, nämlich eine externe Moderatorin, die an der Entwicklung des Beurteilungswesens beteiligt war und viele Schulungen zu diesem Thema durchgeführt hat. Je nachdem zu welchem Zeit-

punkt im Jahr die jeweilige Runde tagte, gab es leichte Unterschiede in der Schwerpunktsetzung.



Ziele von Beurteilungskonferenzen

### Welche inhaltlichen Schwerpunkte hatten die BUK?

Für die meisten Beurteilerinnen und Beurteiler war die BUK eine erste Gelegenheit, gemeinsam mit den anderen Führungskräften des Amtes den Prozess der Maßstabsanpassung zu beginnen. In der ersten Hälfte des letzten Jahres stand im Vordergrund, dass die Beurteilerrunde über die konkrete Beurteilung einer ausgedachten Person direkte Erfahrungen mit unterschiedlichen Bewertungsmöglichkeiten und Deutungen von Verhalten machen konnten. Da war das von

der Behörde für Inneres entwickelte Verfahren sehr hilfreich (Dank an Gotlind Freudenberg und die Arbeitsgruppe!) (vgl. hierzu den Artikel in blickpunkt personal 4/2004).

Gewichtung der Kriterien

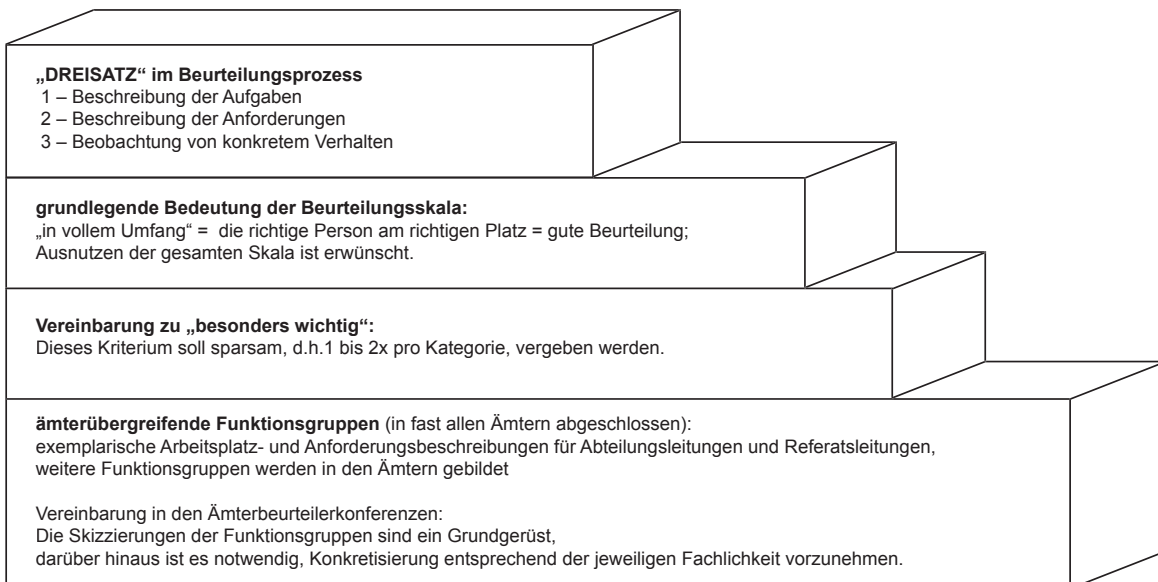
Als mehr und mehr reale Beurteilungen von den Beurteilerinnen erstellt worden waren, rückte das Thema der Funktionsgruppen in den Fokus. D.h. die Notwendigkeit, an die Erfüllung gleicher Aufgaben auch die gleichen Anforderungen und eine vergleichbare Messlatte anzulegen und dafür die nötigen Grundlagen zu schaffen.

Nachdem alle Ämter ihre Beurteilungskonferenzen durchgeführt hatten, haben sich im Februar 2006 die Amtsleitungen einen Gesamtüberblick verschafft, statistische Auswertungen der intern anonym erfassten Beurteilungen bewertet und die nächsten Schritte für die Beurteilungskonferenzen 2006 vereinbart. (Näheres finden Sie dazu, insbesondere zu den statistischen Auswertungen, im IntraNet der BSU.) Damit ist die erste Runde der Beurteilungskonferenzen in der BSU abgeschlossen.

**Welche Ergebnisse haben die Beurteilungskonferenzen letztlich erbracht?**

Eines vorweg:  
Auf dem Wege war nicht immer alles klar und geklärt. Insbesondere die Beurteilungsskala war für alle Beteiligten immer wieder ein Stolperstein. Fragen wie „Was bedeutet sie nun wirklich?“, „Halten sich denn die anderen ebenfalls an die Grunddefinition?“, „Darf die gesamte Skala ausgenutzt werden oder landen wir alle bei „in vollem Umfang“?“ usw. usw. hatten viel Zündstoff. Insgesamt haben die Führungskräfte in den Konferenzen jedoch dafür gesorgt, dass die Sensibilität für die Vergleichbarkeit und Maßstäbe sich erhöht hat und dass ämterübergreifend eine Verständigung über Grundbausteine der Vergleichbarkeit besteht.

**Grundbausteine zur Absicherung der Vergleichbarkeit:**





### Wie geht es jetzt weiter?

Zurzeit werden die Beurteilungskonferenzen 2006 vorbereitet und die Amtsassistenzen bzw. Verwaltungsleitungen der Ämter haben die Hauptaspekte, die in dieser neuen Runde bearbeitet werden sollen, umrissen. Dazu gehören u.a. die weitere Auseinandersetzung mit der Beurteilungsskala sowie die Erarbeitung weiterer Funktionsgruppen.

Außerdem bewegt die Frage, wie kann die Akzeptanz des neuen Beurteilungssystems bei den Beschäftigten weiter erhöht werden? Viele Beschäftigte stellen sich die Frage, inwieweit ihre Beurteilung Folgen für ihre berufliche Entwicklung hat. Zum Beispiel bei der Bewerbung auf eine neue Stelle, bei der Vorbereitung auf eine neue Position oder aber auch bei der aktuellen Aufgabenwahrnehmung. Wie können

Potenziale, die bestätigt werden, verstärkt eingesetzt werden?

An dieser Stelle gilt es, die Verantwortlichkeit aller Beteiligten für Personalentwicklung zu bündeln: die der Vorgesetzten und Führungskräfte, die der Personalentwicklung und der Dienststelle und nicht zuletzt auch die Eigeninitiative der bzw. des jeweiligen Beschäftigten.

Damit dieses gelingt, gilt es bestehende Möglichkeiten zu nutzen und zukünftig auch neue Wege zu entwickeln. Dabei wird es darauf ankommen, das Ziel, nämlich das Beurteilungswesen in ein ganzheitliches Personalmanagement zu integrieren, für Beurteilte und Beurteilende gleichermaßen konkret zu machen



**Ute Walther**, Bezirksamt Bergedorf, Personalabteilung

Ich arbeite seit 13 Jahren im Bereich Personalentwicklung, Aus- und Fortbildung des Bezirksamtes Bergedorf und moderiere dort auch Beurteilungskonferenzen.

## Zarte Pflanze Beurteilungskonferenz...

Im Bezirksamt Bergedorf wächst eine zarte Pflanze langsam heran. Im Rahmen der Fachamts- und Dezernatsleitungsrunde wurde der Samen ausgesät.

Unter externer Begleitung wurde geübt wie sich eine horizontale Beurteilungskonferenz gestalten lässt. Bereits in den Schulungen aller Erst- und Zweitbeurteiler waren Probebeurteilungen nach dem „Rezept“ der Bfl (siehe den Artikel von Gotlind Freudenberg im blickpunkt personal 4/2004) anhand von imaginären Personen



gefertigt worden, so dass Inhalt dieser ersten Beurteilungskonferenz vor allem die Punkte säumige Beurteilungen, Beurteilungsfehler, Definition „Entspricht in vollem Umfang“ waren.

Letztendlich war diese erste Konferenz dadurch ein reger Erfahrungsaustausch. Es wurde ein einheitliches Verfahren zur Durchführung der Beurteilungskonferenzen inkl. eines Protokolldesigns vorgestellt und für die Zukunft verabredet. Eine Diskussion über Maßstäbe oder

Anforderungsprofile für Funktionsgruppen bot sich noch nicht an. Diese Arbeit wird bezirksamtsübergreifend zum Einen von den Leitungen der Organisationsabteilungen im Hinblick auf Eckdienstposten geleistet (siehe Artikel von Nora Rademacher) und zum Anderen je nach Fachbereich in dem jeweils zuständigen Bezirksamt (Federführungsprinzip).

Es ging vor allem darum, sicherer zu werden im Umgang mit dem Instrument Beurteilung. Diese Konferenz benötigt also noch etwas Dünger, um voll zu erblühen. In diesem Jahr werden deshalb erste Auswertungen der Beurteilungen zugrunde gelegt, um dann tatsächlich über Maßstäbe diskutieren zu können.

Nachfolgende vertikale Konferenzen, z.B. im Grundsicherungs- und Sozialamt (GS), sahen dann schon anders aus. Diese konnte bei der Diskussion über Anforderungsprofile für Funktionsgruppen und wichtige Kriterien auf ersten Ergebnissen der bezirksamtsübergreifenden Arbeitsgruppe der GS-Leitungen aufbauen:

„Im Vordergrund steht für mich die Möglichkeit, einen Abgleich meiner Einschätzungen als Erstbeurteilerin mit anderen zu schaffen und einheitliche Kriterien festzulegen. Außerdem fördern die Beurteilungskonferenzen den Austausch untereinander. Es ist ein spannender Entwicklungsprozess.“, so lautet die Einschätzung von Frau Lange, der kommissarischen Leiterin von GS in Bergedorf.

Diese Pflanze ist also schon etwas größer und robuster und bedarf wenig Pflege von außen.

Eine Besonderheit stellte noch die Konferenz für das Verwaltungsdezernat dar. Es gab hier keine strikte Trennung zwischen vertikaler und horizontaler Ebene. Auch hier ging es um den Erfahrungsaustausch zur Anwendung des Neuen Beurteilungswesens und besonders diskutiert wurde die vom Personalamt zur Verfügung gestellte Erläuterung zur Beurteilungsskala. Diese wurde als sehr hilfreich empfunden, um vor allem den zu beurteilenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu verdeutlichen, wo sie sich leistungsmäßig einsortieren.

Bei dieser Konferenz habe ich mehr eine sehr zarte Pflanze vor Augen, die von außen noch viel Hege und Pflege benötigt. Die ab dem 01.07.2006 erwarteten Anforderungsprofile der Bezirke sollen dann hier Grundlage sein für weitere Diskussionen und den Einstieg in das Gespräch über Maßstäbe. Herr Wolters, Verwaltungsleiter und somit Leiter des Verwaltungsdezernates, sagt dazu: „Diese Art von Diskussion und Austausch ist völlig neu für die Erst- und Zweitbeurteilerinnen und -beurteiler. In vielen Bereichen fehlen selbst die Arbeitsplatzbeschreibungen. Hier haben wir noch ein Stück Arbeit vor uns, um sachgerecht über Maßstäbe sprechen zu können. Aber wir sind auf einem guten Weg dorthin.“

Wenn ich von Pflanzen und deren Pflege rede, dann sehe ich den Bereich Personalentwicklung in diesem Zusammenhang als Gartenbaubetrieb, der den Boden bereiten musste und das Anwachsen begleitet. Vielleicht muss von dieser Seite auch ab und zu etwas Dünger zugeführt werden. Die Pflege selbst aber übernehmen die Fachbereiche sehr gut selbst.



**Katja Frerks**, seit Februar 2005 Personalentwicklerin in der Behörde für Bildung und Sport, unterstützt deren rund 2.000 Führungskräfte beim Umgang mit dem Neuen Beurteilungswesen.

## Das Kreuz mit dem Kreuz – Bericht von einer Beurteilungskonferenz in der BBS

Das Referat V 43 „Personalverwaltung“ ist Teil der Personalabteilung der Behörde für Bildung und Sport (BBS) und umfasst neun Sachgebiete mit insgesamt rd. 100 Personalsachbearbeiterinnen und Personalsachbearbeitern.

Ich bin als Personalentwicklerin gebeten worden, die dreistündige Beurteilungskonferenz mit allen Vorgesetzten der Funktionsgruppe der Personalsachbearbeitung zu moderieren.

Das Referat Personalverwaltung hatte bereits im Rahmen von Dienstbesprechungen eine Aufgabenbeschreibung und ein Anforderungsprofil für die Personalsachbearbeitung entwickelt. Im Mittelpunkt der Beurteilungskonferenz sollte daher das Entwickeln von Bewertungsmaßstäben stehen: Bei welcher Leistung erhält eine Beschäftigte bzw. ein Beschäftigter welches Kreuz auf der Bewertungsskala?

Um die Zeit so effizient wie möglich nutzen zu können, sollten sich alle Beteiligten auf das Thema Maßstäblichkeit in einem vorher erläuterten Verfahren vorbereiten.

Die Sachgebietsleitungen sollten sich für zwei Kriterien, die im Vorfeld als besonders wichtig im Anforderungsprofil der Funktionsgruppe festgelegt worden waren, jeweils beispielhaft eine Tätigkeit aus der Berufspraxis überlegen.

Dann sollten sich die Vorgesetzten sechs fiktive Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vor-

stellen, die diese Aufgabe in unterschiedlicher Qualität erfüllen. Wann entspräche die Leistung zur Erfüllung der Aufgabe „nicht“, „im Wesentlichen“ oder „im vollem Umfang“ den Anforderungen? Die Beispiele für die insgesamt sechs einzelnen Bewertungen auf der Bewertungsskala sollten auf Karten dokumentiert werden.

Ohne Wissen der Beteiligten hat es zwei Versionen der Aufgabe gegeben: Für die Erläuterung ist einmal durchgängig eine weibliche Personalsachbearbeiterin und zum anderen ein männlicher Personalsachbearbeiter beschrieben worden. Die eine Hälfte der Vorgesetzten hat die weibliche und die andere Hälfte die männliche Form der Aufgabe erhalten, zusammen mit zwei unterschiedlich farbigen Flipchart-Karten.

Dieses Vorgehen sollte klären, ob für Männer und Frauen ggf. unterschiedliche Bewertungsmaßstäbe angelegt werden.

Alle Teilnehmerinnen und Teilnehmer der Beurteilungskonferenz hatten sich gewissenhaft vorbereitet.

Nach einer kurzen Einführung über die Ziele der Beurteilungskonferenz konnten Fragen und Informationsbedarfe der Teilnehmerinnen und Teilnehmer geklärt werden.

Anschließend erhielten die Teilnehmerinnen und Teilnehmer den Auftrag, sich in zwei Arbeitsgruppen ihre Beispiele gegenseitig vorzustellen und sich auf gemeinsame Maßstäbe zu einigen, insbesondere dann, wenn

einzelne Bewertungen stark voneinander abgewichen waren.

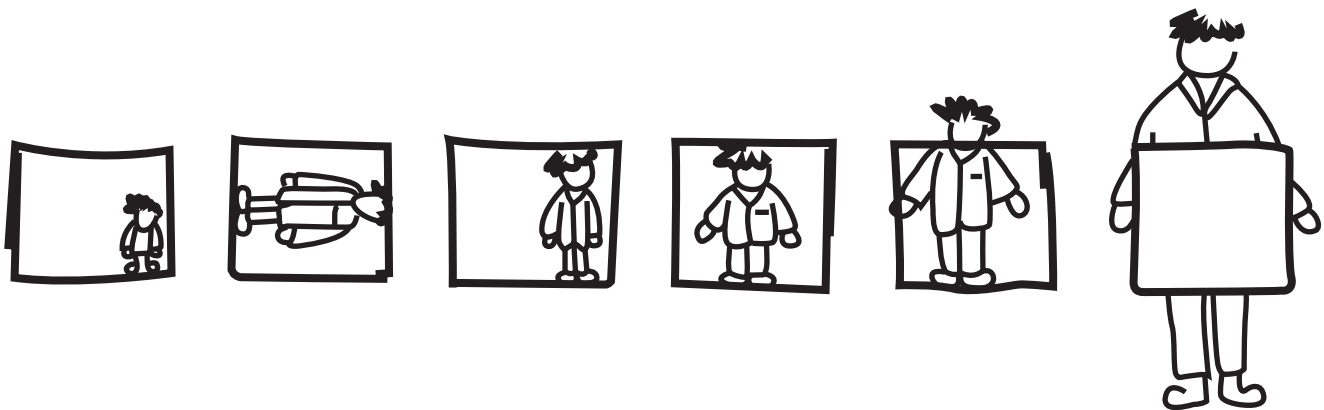
In den Arbeitsgruppen wurde 45 Minuten intensiv diskutiert. Es zeigte sich sehr schnell, dass sich die Bewertungen durch die einzelnen Erstbeurteilerinnen und -beurteiler trotz unterschiedlich gewählter Beispiele aus der Berufspraxis nur wenig unterschieden.

In einem zweiten Schritt haben die Arbeitsgruppen ihre Ergebnisse vorgestellt. Noch einmal ist deutlich geworden, dass die Bewertungen auch arbeitsgruppenübergreifend eine hohe Vergleichbarkeit aufweisen. Die Arbeitsgruppen konnten für die zwei ausgewählten Kriterien einen praxisnahen Rahmen für den Einsatz der Bewertungsskala entwickeln, der auch mit den Erläuterungen bzw. Ergänzungen des Personalamts korreliert. Alle Erstbeurteilerinnen und -beurteiler sind in der Diskussion zu Wort gekommen und diese Verständigung ist im Nachhinein als große Unterstützung für die eigene Beurteilungspraxis gewertet worden.

Eine unterschiedliche Bewertung von Männern und Frauen ist auf der Ebene der fiktiven Beispiele nicht ersichtlich geworden. Hier wird es sich lohnen, im Rahmen der nächsten Beurteilungskonferenz darauf zu achten, ob dieses Ergebnis auch in der Beurteilungspraxis bestätigt wird.

Trotz des anfänglich geäußerten leisen Unmuts über diese „Zumutung“ der Vorbereitung, wurde im abschließenden Blitzlicht hervorgehoben, dass sich der Aufwand für die Vorbereitung auf jeden Fall gelohnt hat. Damit sei sofort ein inhaltlicher Einstieg in das Thema möglich gewesen und die sehr konkrete und praxisnahe Diskussion über die Bewertungsmaßstäbe wurde als eine große Hilfestellung für zukünftige Beurteilungen gewertet.

Diese auf den ersten Blick sehr aufwändige Verständigung über Bewertungsmaßstäbe („Wo setze ich welches Kreuz auf der Bewertungsskala?!“) ist zentral, um für die Beurteilenden das höchstmögliche Maß an Transparenz zu erreichen.





**Ursula Danzer**, seit Kurzem in der Behörde für Soziales, Familie, Gesundheit und Verbraucherschutz (Personalentwicklung und -controlling), vorher in der Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg (HAW). Freut sich über jede Gelegenheit, Führungskräfte für PE-Themen gewinnen zu können.

„Können wir den BAT jetzt endlich vergessen, oder wofür machen wir sonst das Ganze??“ –

## Beurteilungskonferenz aus Sicht einer Moderatorin

Eine Beurteilungskonferenz muss einberufen werden. Niemand hat so wirklich genau darauf gewartet, scheint es zunächst, aber dann entwickelt sich ein guter Prozess und ein überzeugendes Ergebnis entsteht. Eine Beurteilungskonferenz, so könnte man es zusammenfassen, ist eine „hilfreiche Störung“. Es geht um die Erstellung des Anforderungsprofils einer unserer größten Beschäftigtengruppen, der Technischen Angestellten mit Lehrassistenten, unserer Labormitarbeiterinnen und -mitarbeiter. Wer? Ach, unsere WiMis (= wissenschaftliche Mitarbeiter, wie sie auch genannt werden). Ja, aber die Bezeichnung der Funktionsgruppe richtet sich nicht nach Sprachgebrauch, sondern nach den Richtlinien des BAT.

Bevor ich aber dazu komme, die Kompatibilität von Beurteilungswesen und BAT überhaupt diskutieren zu können, brauchen wir erstmal einen Termin. Ich scheitere über Wochen daran, eine Handvoll Vorgesetzte von Beschäftigten dieser großen Funktionsgruppe auf einen Termin zu bekommen. Schließlich kommen mir Funktionsgruppen-Vertreter zur Hilfe. Sie haben keine oder veraltete Stellenbeschreibungen und sind ihrerseits sehr daran interessiert, dass nun einmal konkretisiert und aufgeschrieben wird, was eigentlich genau zu ihren Aufgaben gehört, was von ihnen eigentlich erwartet wird. Sie schaffen es über ihre Netzwerke, sechs Professorinnen und Professoren zu diesem zugegebenermaßen nicht gerade packenden

Thema „Erstellung eines Standard-Anforderungsprofils“ zusammen zu trommeln.

Und dann packt es uns aber doch. Die engagierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wollen endlich aufgeschrieben haben, was sie alles tun, – auch wenn es in keiner Stellenbeschreibung steht, aber eben Realität ist. Und die Vorgesetzten unterstützen dies, möchten natürlich nicht dabei im Wege stehen, die Grundlage für eine wie sie finden anstehende Höhergruppierung zu schaffen. Und ich, als PElerin sowohl moderierend als auch die Dienststelle vertretend unterwegs, muss halt mal wieder Ausputzerin sein..., hole mir Unterstützung durch die Stellenbewerberin und gemeinsam lösen wir mühsam den Wunsch, die Illusion auf, dass per Beurteilungswesen bereits die leistungsbezogene Bezahlung eingeführt oder der BAT abgelöst werde. Fast alle Anwesenden sind NBW-geschult, dennoch ist die Enttäuschung, die Entnervung groß.

Dann folgt die Kleinarbeit. Welche Aufgaben gehören nun tatsächlich in welchem Umfang dazu? Für welches Kriterium braucht es demzufolge welche Anforderungen? In immerhin nur zwei Sitzungen und anschließender Mail-Abstimmung ist es vollbracht, das Ergebnis überzeugend. Das Neue Beurteilungswesen wurde grundsätzlich eher für den Verwaltungsbereich gestrickt und für Technische Angestellte, die in der Lehre, in der Forschung und im Laborbetrieb einge-

setzt sind, passt nicht alles so ganz hundertprozentig. Dennoch gelingt es, eine für alle Seiten befriedigende Grundlage zu schaffen. Die „WiMis“ sind keine sehr homogene Gruppe, so definieren wir im Standard Aufgabenblöcke als Bausteine, die dann vergleichbar bleiben, auch wenn sie individuell zusammengesetzt werden können.

Neben diesem Ergebnis, das sich in Papier anfassen lässt, hat die Beurteilungskonferenz noch einen anderen Nutzen gebracht. PE und Führungskräfte haben mal wieder

ein gemeinsames Projekt gehabt und konnten dabei ihre so unterschiedlichen Realitäten kennen und verstehen lernen. Ich freue mich – zumindest diesbezüglich – schon auf die nächsten Beurteilungskonferenzen.

P.S.: Das fertige Anforderungsprofil wurde verteilt und wir erhielten - was gerade in Bezug auf das Neue Beurteilungswesen sonst nur begrenzt behauptet werden kann - viele positive und dankende Rückmeldungen für so ein hilfreiches Instrument.



**Ute Schumacher**, Diplom-Ökonomin, seit 1993 selbstständige Trainerin, Moderatorin und Beraterin im Bereich Personal- und Organisationsentwicklung tätig, vorrangig für öffentliche Verwaltungen und private Dienstleistungsunternehmen.

## Heute ist Beurteilungskonferenz! Da geh ich hin! – Die Sicht einer Trainerin

Eineinhalb Jahre nach Einführung des neuen Beurteilungswesens gewinnen die Beurteilungskonferenzen an Bedeutung. Diese werden wesentlich darüber mitentscheiden, ob sich das Ziel einer veränderten Beurteilungskultur in der hamburgischen Verwaltung verwirklichen lässt.

Zweitbeurteilerinnen und Zweitbeurteiler werden durch die Beurteilungskonferenzen mit den Erstbeurteilerinnen und Erstbeurteilern in die Pflicht genommen: Gemeinsam tragen sie die Verantwortung, dass Beurteilungen vergleichbar(er) werden – ein Wunsch, der von den meisten Beurteilerinnen und Beurteilern selbst geäußert wird. Gedanklich führen die Beurteilungskonferenzen aber leider noch eher eine Art Schattendasein.

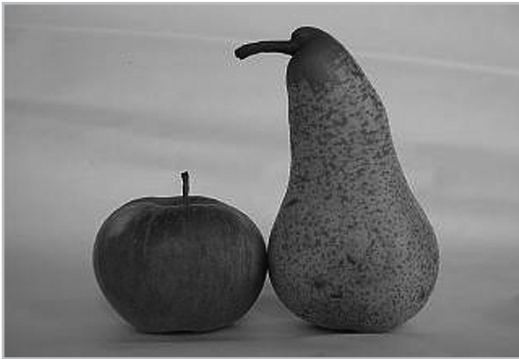
Die Gründe für dieses gedankliche Schattendasein werden von vielen Führungskräften offen heraus benannt: Beurteilungskonferenzen seien eine zusätzliche Belastung ohne tatsächlichen Nutzen. Vordergründig könnte man diesem zustimmen, aber tatsächlich zeigt sich, dass die Beurteilungskonferenzen genau die Themen aufgreifen, mit denen jede Beurteilerin und jeder Beurteiler bei den Beurteilungen zu kämpfen hat.

### **Michael Mühlheim und die Vergleichbarkeit von Beurteilungen**

In der Einführungsphase wurden die Beurteilerinnen und Beurteiler in Schulungen für das neue Beurteilungswesen fit gemacht. Und viele Teilnehmerinnen und Teilnehmer

werden sich an die Musterbeurteilung Michael Mühlheim und an einen erstaunlichen Effekt erinnern, wenn die Beurteilungen in großer Runde verglichen wurden:

Es gab kaum gleiche Beurteilungen. Die Bandbreite reichte in manchen Kriterien von „entspricht den Anforderungen mit Einschränkungen“ bis hin zu „entspricht den Anforderungen in vollem Umfang“. Der Grund war in den Schulungen schnell entdeckt: Die Beurteilerinnen und Beurteiler hatten unterschiedliche Maßstäbe.



Wer wird denn Äpfel mit Birnen vergleichen?

In der Praxis kommen weitere Faktoren hinzu, die die Vergleichbarkeit schnell in Frage stellen können, z.B.:

- Die unterschiedliche Interpretation der Beurteilungskriterien.
- Die unterschiedliche Wahrnehmung und Wertigkeit von Leistung und Verhalten.

An diesem Punkt machen die Beurteilungskonferenzen weiter, wo die Schulungen aufhören mussten.

### Häufige Fragen von Beurteilerinnen und Beurteilern in Beurteilungskonferenzen

Wie wichtig Beurteilungskonferenzen sind, spiegelt sich in den häufig gestellten Fragen wieder:

- Wie werden die Beurteilungsstufen differenziert? Wann hat eine Mitarbeiterin bzw. ein Mitarbeiter eine Anforderung in vollem Umfang erfüllt, wann mit Einschränkungen oder wann übertrifft eine Mitarbeiterin oder ein Mitarbeiter diese Anforderung?

- Was genau ist mit dem Beurteilungskriterium gemeint und wie grenzt es sich zu einem anderen Beurteilungskriterium ab?
- Was gehört in die Textfelder „Anmerkungen“ und Gesamtbewertung?
- Was gehört in die Potenzialeinschätzung?
- Wie kann die Beobachtung im Beurteilungszeitraum praktisch gestaltet werden?
- Was sind die Aufgaben und Verantwortlichkeiten der Zweitbeurteilerinnen und Zweitbeurteiler?
- Wie sieht das Zusammenspiel zwischen Erst- und Zweitbeurteilerinnen und -beurteilern aus?
- Wie lassen sich gemeinsame Maßstäbe finden?
- Wie können die vertikalen Konferenzen gestaltet werden, damit sind die jährlichen Gespräche zwischen den Zweit- und Erstbeurteilerinnen bzw. den Zweit- und Erstbeurteilern gemeint.
- Wie werden wir durch das Personalamt bzw. durch die Personalabteilung unterstützt?

### Horizontale Beurteilungskonferenzen als Einstieg

Um mehr Vergleichbarkeit von Maßstäben und Beurteilungen zu erreichen, ist es wichtig, sich im Kreise der Beurteilerinnen und Beurteiler auszutauschen, ein gemeinsames Verstehen und Verständnis über das neue Beurteilungswesen aufzubauen. Bewährt hat sich als aufbauender Schritt nach den Schulungen die horizontale Konferenz. D.h. die Behördenleitung lädt alle Zweitbeurteilerinnen und Zweitbeurteiler ein – quasi als Initialzündung für alle weiteren Beurteilungskonferenzen – ob vertikal oder horizontal. Meine inhaltlichen Top-Favoriten für diese horizontalen Beurteilungskonferenzen:

- Die Diskussion im Kreise der Zweitbeurteilerinnen und Zweitbeurteiler über deren Aufgaben und Verantwortlichkeiten. Wichtig ist, dass diese Aufgabe angenommen wird



in dem Sinne, dass es nicht zusätzliche Aufgabe, sondern eine Verantwortung ist.

- Die Differenzierung der Beurteilungsstufen ist zentrales Thema. Hilfreich waren bereits die Veröffentlichungen des Personalamtes. Aber es zeigt sich, dass nach wie vor Unsicherheiten bestehen und gerade der Dialog zwischen den Beurteilerinnen und Beurteilern hilft, hier mehr persönliche wie gemeinsame Klarheit zu gewinnen.

In einigen Konferenzen gelang es, dass gemeinsam definiert wurde, mit welcher Leistung und mit welchem Verhalten die Anforderungen in vollem Umfang erfüllt sind. Für die Beurteilerinnen und Beurteiler in jedem Fall ein Gewinn.

- Über die Differenzierung der Beurteilungsstufen ist bereits ein wichtiges Kapitel der Maßstabsfindung angesprochen. Ein weiteres Thema sind auch die vielen möglichen Beurteilungsfehler. Die Denkwelten der „strengen und milden Beurteilerinnen und Beurteiler“ könnten nicht unterschiedlicher sein. Hier entbrennen in jeder Konferenz heiße Debatten, aber jeder Disput führt diese beiden gerade auch auf einen sich annähernden Nenner.

- Die Inhalte der künftigen Beurteilungskonferenzen und wie die Beurteilungskonferenzen zwischen Zweit- und Erstbeurteilerinnen und -beurteilern ablaufen können. Die horizontalen Konferenzen können hier wichtige Anshubhilfe leisten, Perspektiven aufzeigen, was in den Gesprächen mit den Erstbeurteilerinnen und Erstbeurteilern Inhalt sein könnte.

- Und was auch nicht zu kurz kommen sollte: Die Fragen der Zweitbeurteilerinnen und Zweitbeurteiler, die vielfach auch Erstbeurteilerinnen und Erstbeurteiler sind, anzunehmen und zu beantworten. Es stellt sich immer wieder heraus, das so manche

einfache Frage in dieser Runde schnell beantwortet und genau so schnell im Anschluss weiter kommuniziert wurde.

### **Ein kurzer Blick in die privaten Unternehmen: Wie läuft es da?**

In privaten Unternehmen, zumindest ab einer bestimmten Größe, sind Beurteilungen ein akzeptiertes Instrument – wenn sie auch nicht immer zu den beliebtesten Standards des Personalmanagements gehören. In den Unternehmen, in denen ich bisher unterwegs war, sind Beurteilungen – wie in der hamburgischen Verwaltung auch – spezieller auf die Organisation zugeschnitten und die Bandbreite der Verfahren ist dementsprechend groß. Unabhängig vom konkreten Verfahren gehört aber überall die intensive Diskussion von Maßstäben und das Ringen um Vergleichbarkeit zum Instrument Beurteilungen dazu. In Unternehmen, die in den letzten Jahren Zielvereinbarungssysteme eingeführt haben, hat sich das Thema fokussiert auf die Messbarkeit von Leistungen. Dahinter steht – wie in den Beurteilungskonferenzen auch – im Kern die Frage nach Nachvollziehbarkeit und Transparenz von Maßstäben.

### **Und zum Schluss**

Obwohl ich als Trainerin sehr viele Schulungen zum neuen Beurteilungswesen durchgeführt habe, habe ich die Beurteilungskonferenzen anfänglich unterschätzt. Inzwischen sehe ich diese Konferenzen mit ganz anderen Augen. Für die Entwicklung einer neuen Beurteilungskultur in der hamburgischen Verwaltung können die Beurteilungskonferenzen einen wichtigen Anteil leisten. Ich kann jede Beurteilerin und jeden Beurteiler nur ermuntern: nutzen Sie die Gelegenheit, heute ist Beurteilungskonferenz!







**Nora Rademacher**, Finanzbehörde, Amt für Organisation und zentrale Dienste, Leiterin des Referates Organisation und Personalkosten-Controlling, und Mitglied der AG „Anforderungsprofile für die Eckdienstposten“

## „Anforderungsprofile leicht gemacht“ – Vereinbarung der „Wichtigen Kriterien“ für die Eckdienstposten

### Vorspann oder „Was haben Fernsehkauf und Personalauswahl gemeinsam?“

Stellen Sie sich vor, Sie wollen ein neues Fernsehgerät kaufen. Doch bei den vielen verschiedenen Geräten haben Sie keine Vorstellung, was Ihr zukünftiges Gerät für Eigenschaften haben muss.

Was bei der Beschaffung eines technischen Gerätes sofort deutlich wird, lässt sich auf Personalauswahl mühelos übertragen: Nur wer genau weiß, was eine Stelleninhaberin oder ein Stelleninhaber können und wissen muss, kann feststellen, ob eine Bewerberin oder ein Bewerber für die Stelle geeignet ist und wie sie oder er zu beurteilen ist.

Was aber nun, wenn es um viele gleichartige Stellen geht?

In der hamburgischen Verwaltung haben wir mit den so genannten *Eckdienstposten* Stellen, die praktisch in jeder Behörde, mit vergleichbarer Aufgabenstellung vorhanden sind. Müssten an die Stelleninhaberinnen und -inhaber für diese Eckdienstposten nicht gleiche Anforderungen gestellt werden?

### Auftakt in drei Akten oder „Das Thema wird Top-Down angepackt“

Die Frage „welche Kriterien des neuen Beurteilungswesens sind für bestimmte Dienstposten besonders wichtig?“ ist keine Leichte und aus diesem Grund haben sich in den vergangenen zwei Jahren mehrere Gremien

mit der Frage nach Anforderungsprofilen für die Eckdienstposten auseinander gesetzt.

Zunächst hatte sich Ende 2004 das **Staatsrätekollegium** mit der Frage der Maßstäblichkeit des Neuen Beurteilungswesens (NBW) beschäftigt und für die Stelle der Amtsleitung für Allgemeine Verwaltung exemplarisch die „besonders wichtigen Kriterien“ festgelegt.

Das **Gesprächsforum Personalmanagement** (GFP) hatte sich im Februar 2005 in einer gesonderten Sitzung mit der Maßstabsfrage auseinander gesetzt. In dieser Sitzung wurden Beispiele dafür formuliert, woran erkennbar sein könnte, dass die Leitungen der Allgemeinen Verwaltung den Anforderungen „in vollem Umfang“ gerecht geworden seien. Darüber hinaus hatte sich das GFP mit den Stellen der Leitungen der Personal-, Orga-, Haushalts- und IuK-Bereiche befasst und für diese wiederum festgelegt, welches die „besonders wichtigen Kriterien“ sein sollten.

Der ständige **Arbeitskreis der Leiterinnen und Leiter der Organisationsstellen** wurde daraufhin vom GFP beauftragt, diese Festlegungen für die weiteren Dienstposten der Allgemeinen Verwaltung zu treffen. Aus dem Arbeitskreis bildete sich eine AG, in der die Bürgerschaftskanzlei, das Personalamt, die BSF, die BWA, die JB und die FB vertreten waren.

**Zwischenspiel oder „Kriegt die AG der Orga-Leitungen das Thema geknackt?“**

Bei der Ermittlung der vorrangig betroffenen Funktionen hat sich die AG der Orga-Leitungen an der Anlage zur Vereinbarung nach § 94 HmbPersVG über die Delegation der analytischen Dienstpostenbewertung auf die Behörden (Festlegung der Eckdienstposten) orientiert.

Im Laufe des Jahres 2005 wurden nach intensiver Diskussion in der AG Anforderungsprofile mit Festlegung der „besonders wichtigen Kriterien“ für folgende Bereiche erstellt:

- **Organisation** (Leitung, Arbeitsuntersuchungen / Geschäftsprozessoptimierung / Personalbemessungen, Tarif- und Dienstpostenbewertung, Stellenbewirtschaftung)
- **Personal** (Leitung, Grundsatzsachbearbeitung, Personalsachbearbeitung, Personalentwicklung)
- **Haushalt** (Leitung, Grundsatzsachbearbeitung, Haushaltssachbearbeitung).
- **Recht** (Leitung und Referentinnen / Referenten)
- **Innenrevision** (Leitung, Prüfgruppenleitung, Prüferinnen / Prüfer)

Für die Funktionsgruppen

- **Allgemeine Verwaltung / Innerer Dienst** (Leitung, Poststelle, Registratur, Gebäudeverwaltung / Hausverwaltung, Bücherei, Beschaffungen)
- **Präsidialverwaltung** (Leitung, Pressearbeit, persönliche Referentin bzw. persönlicher Referent, Parlamentsangelegenheiten)
- **Betriebswirtschaft und Controlling** (Leitung und Sachbearbeitung)

sollten keine bzw. in Abhängigkeit von den weiteren Entwicklungen zunächst keine behördenübergreifenden Profile erarbeitet werden.

		Vergleich Leitungen					
		Anforderungsmerkmale					
		A	B	C	D	E	
		Personal	Organisation	Haushalt	Innenrevision	Recht	
Denken und Urteilen	1	Urteilsvermögen/Problemlösefähigkeit	x	x	x	x	x
	2	Flexibilität / Lern- u. Veränderungsbereitschaft					
	3	Selbstreflexion					
Arbeitsweise	4	Selbständigkeit / Initiative		x	x	x	
	5	Entscheidungsverhalten	x				x
	6	Wirtschaftlichkeit des Handelns					
	7	Engagement / Arbeitsorganisation					
Fachliche Kompetenz	8	Belastbarkeit					
	9	Fachliche Kenntnisse					
Umgang mit Anderen / Kommunikation	10	Fachliche u. fachübergreifende Weiterentwicklung				x	
	11	Sprachlicher Ausdruck / Argumentation					
	12	Wertschätzung / Einfühlbarkeit	x				
	13	Kooperationsverhalten / Teamfähigkeit					
	14	Konfliktverhalten	x	x	x		
Arbeits-ergebnisse	15	Dienstleistungsorientierung					
	16	Qualität der Ergebnisse					
Zusätzliche Führungsanforderungen	17	Arbeitsmenge					
	18	Ziel- und ergebnisorientiertes Führen/Beteiligung					
	19	Chancengerechte Förderung und Motivation					
	20	Verantwortungsübernahme					
	21	Steuerung des Aufgabenbereiches	x	x	x		x

Als Grundsätze der Heraushebung wurde von der AG fixiert, dass in der Regel drei, maximal fünf Heraushebungen festgelegt werden und Heraushebungen nicht in jeder Kriteriengruppe zwingend sein sollen.

Wegen der unterschiedlichen Aufgabenzuschnitte sind die Anforderungsprofile für die jeweiligen Bereiche eher als Module zu betrachten, für Mischformen von Aufgaben, z.B. Personal und Personalentwicklung, Personal und Organisation oder Organisation und Haushalt müssen dann ggf. leicht veränderte Schwerpunkte gelten.

Darüber hinaus wurden diese besonders herausgehobenen Merkmale verbalisiert, d.h. es wurde für die unterschiedlichen Funktionen beschrieben wie jemand sein muss, um das besonders wichtige Kriterium in vollem Umfang zu erfüllen. Dies hielt die AG für besonders hilfreich für die Erstellung von Anforderungsprofilen, Stellenbeschreibungen und -ausschreibungen sowie Beurteilungen.

### **Großes Finale oder „Was ergibt die Diskussion im GFP?“**

Die Ergebnisse der AG wurden Mitte März 2006 im GFP vorgestellt. Nach intensiver Diskussion über die Leitungsebene wurden u.a. folgende Eckpunkte verabschiedet (siehe die Übersicht auf der vorigen Seite):

- Für alle Leitungskräfte wird das Kriterium „Urteils- und Problemlösefähigkeit“ als „besonders wichtig“ gekennzeichnet.
- Für die Leitungskräfte legen die Mitglieder des GFP fest, dass das Kriterium „Fachkenntnisse“ nicht „besonders wichtig“ sein soll. „Besonders wichtig“ sollen die Fachkenntnisse vielmehr für die Ebene der Grundsatzsachbearbeitung sein. Damit soll auch die besondere Rolle als Führungskraft gegenüber der eigenen Sachbearbeitung betont werden.

- Für die Leitungskräfte der Bereiche Orga, Haushalt und Personal wird das Kriterium „Konfliktfähigkeit“ als „besonders wichtiges Kriterium“ benannt, da sie aufgrund ihrer Funktionen häufigen Konflikten ausgesetzt seien und diese bestehen müssten.

Während die Anforderungen an die Funktionen der Personal-, Orga- und Haushaltsleitungen sehr ähnlich gesehen wurden, wurden Abweichungen bei den Leitungen der Innenrevision und der Rechtsabteilungen diskutiert. Im Ergebnis soll es für diese beiden Funktionen eine Bandbreite möglicher „besonders wichtiger Kriterien“ geben (in der Übersicht mit (x) dargestellt). Die vom GFP verabschiedeten „besonders wichtigen Kriterien“ für die Leitungen der Bereiche Orga, Haushalt, Personal, Recht und Innenrevision sind in der Übersicht dargestellt.

Zu den Stellen im LuK-Bereich und den Mitarbeiterstellen der Bereiche Organisation, Haushalt, Personal, Recht und Innenrevision ist die Abstimmung noch nicht abgeschlossen.

Ausführlich wurde auch die Frage diskutiert, ob auch die an Präsidialabteilungen zu stellenden Anforderungen analog beschrieben werden sollten. Dies wurde für die Präsidialabteilungsleitungen, nicht aber für die Presse- und persönlichen Referentinnen und Referenten vereinbart. Die AG der Orga-Leitungen wird für diese Funktion die „besonders wichtigen Kriterien“ noch festlegen.

**Der nun verabschiedete Katalog ist die Grundlage für die Intendanzbereiche mit hoher Verbindlichkeit. Abweichungen von diesen Verabredungen sollen möglich sein, müssen aber begründet werden.**



**Katharina Dahrendorf**, Personalamt, Personalmanagementkonzepte und Marketing, verspricht sich von der Auswertung der Beurteilungen in der hamburgischen Verwaltung spannende Diskussionen in den Beurteilungskonferenzen.

## Auswertungen von Beurteilungen in Schleswig-Holstein

Schleswig-Holstein hat seit einigen Jahren ein kriteriengestütztes Beurteilungsverfahren. Anders als in Hamburg wird alle zwei Jahre stichtagsbezogen beurteilt, zuletzt im Jahr 2005. Die Bewertung erfolgt über neun Stufen<sup>1</sup> über die Vergabe von Punkten, die in einer Gesamtpunktzahl zusammengefasst werden. Bei den neun vorgegebenen Bewertungsstufen ist außerdem ein Orientierungsrahmen vorgegeben, nach dem die obersten vier Stufen insgesamt nur 45% der Beurteilungen ausmachen sollen. Soweit die Theorie.

Was wir in Hamburg erst beginnen, hat in Schleswig-Holstein Tradition: die Ergebnisse der Beurteilungen werden seit Jahren ausgewertet. Und so ließ sich feststellen, dass der Orientierungsrahmen bislang verfehlt und zunehmend unrealistisch wurde: Tatsächlich ist im Jahr 2003 der Anteil der obersten vier Stufen auf 73,2% gegenüber 57,4% im Jahr 2001 gestiegen (Orientierungsrahmen 45%).

Insgesamt liegen in Schleswig-Holstein Auswertungen der Ergebnisse und Erfahrungen der Regelbeurteilungen der Jahre 1997, 2001 und 2003 vor, die Ergebnisse der Beurteilungen 2005 werden derzeit noch ausgewertet.

Die Auswertung im Jahr 2001 hatte deutliche Unterschiede zwischen einzelnen Beschäftigungsgruppen gezeigt:

- Insgesamt wurden Männer besser beurteilt als Frauen
- Vollzeitbeschäftigte Männer und Frauen lagen etwa gleichauf, so dass das Beurteilungsergebnis stärker auf den Beschäftigungsumfang als auf die Geschlechtszugehörigkeit zurückzuführen ist.
- Beschäftigte des höheren Dienstes sind im Durchschnitt besser beurteilt worden als Beschäftigte des gehobenen und mittleren Dienstes. Dieser Trend war auch innerhalb der Laufbahngruppen zu beobachten.
- Beschäftigte der obersten Landesbehörden (Ministerien) wurden besser beurteilt als solche in nachgeordneten Bereichen (z.B. Landesämter etc.).

Um dem Beurteilungsgefälle zwischen den Ressorts, den Laufbahngruppen, weiblichen und männlichen Beschäftigten sowie Vollzeit- und Teilzeitbeschäftigten entgegenzuwirken, vereinbarten die Spitzenorganisationen der Gewerkschaften und die Verwaltung im Jahr 2002 „Ergänzende Hinweise zur Beurteilung besonderer Vergleichsgruppen“.

Bei der nächsten Auswertung im Jahr 2003 hatten sich die Ergebnisse aus dem Jahr tatsächlich verändert, wenn auch nur geringfügig.

1. Die Beurteilungsunterschiede zwischen Männern und Frauen haben sich von 2001 bis 2003 verringert.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Nach dem schleswig-holsteinischen Punktesystem können Punktwerte in Zehnerschritten zwischen 70 und 150 vergeben werden.

<sup>2</sup> So sind Männer 2003 im Durchschnitt mit 122,1 Punkten beurteilt worden gegenüber einem Mittelwert von 120,5 Punkten bei den Frauen. Die Differenz reduzierte sich seit 2001 um 0,9 Prozentpunkte.

Teilzeitbeschäftigte sind insgesamt weiterhin schlechter beurteilt worden als Vollzeitbeschäftigte. Auch hier ist gegenüber 2001 eine Annäherung der Beurteilungsergebnisse festzustellen. Das weniger gute Abschneiden der Teilzeitbeschäftigten ist weiterhin die wesentliche Ursache für die schlechtere Beurteilung von Frauen.<sup>3</sup>

2. Die Ergebnisse der verschiedenen Ressorts wichen sehr deutlich voneinander ab. Diese Differenz hat zwischen 2001 und 2003 sogar noch zugenommen. Auch zwischen den obersten Landesbehörden (Ministerien) und den nachgeordneten Dienststellen wichen die Beurteilungen im Durchschnitt weiterhin voneinander ab, allerdings ist hier eine Angleichung zu beobachten.

Vor dem Hintergrund der Ergebnisse haben die Staatssekretärinnen und Staatssekretäre des Landes Schleswig-Holstein Anfang 2003 verabredet, die Beurteilungsrichtlinien deutlich zu entschlacken und zu vereinfachen; dabei sollen auch die Bewertungs-

stufen verändert und die Bewertungsskala neu strukturiert werden. Die Verhandlungen mit den Spitzenorganisationen sind derzeit noch nicht abgeschlossen.

### Fazit

Erfahrungen aus Schleswig-Holstein haben gezeigt, dass es trotz positiver Ansätze schwer ist, einmal eingeleiteten Fehlentwicklungen bei den Beurteilungsergebnis-



Wenn Maßstäbe immer so leicht zu finden wären ...

sen in folgenden Regelbeurteilungen entgegenzuwirken.

Die Autorinnen und Autoren der Untersuchung ziehen deshalb den Schluss, dass es von erheblicher Bedeutung ist, bei der erstmaligen Anwendung neuer Richtlinien auf eine ressortübergreifend gleichmäßige Anwendung des Beurteilungssystems hinzuwirken.

Dafür sind die bei uns eingeführten Beurteilungskonferenzen ein sehr wichtiges Element.

<sup>3</sup> Teilzeitbeschäftigte (Mittelwert 118,1 Punkte) sind insgesamt weiterhin schlechter beurteilt worden als Vollzeitbeschäftigte (Mittelwert 122,3 Punkte).

Katharina Dahrendorf, Personalamt, Personalmanagementkonzepte und Marketing

## Evaluation des Beurteilungswesens

Am 24. Januar 2006 ist eine ergänzende § 94-Vereinbarung mit den Spitzenorganisationen der Gewerkschaften zur Evaluation des Beurteilungswesens in Kraft getreten.<sup>1</sup>

In § 4 der § 94-Vereinbarung zum Beurteilungswesen war vereinbart worden, dass

das Beurteilungswesen evaluiert werden soll und zwar frühestens zum 01.01.2009. Die Ergänzung der Vereinbarung soll hierfür eine wesentliche Grundlage sein.

Neben qualitativen Erhebungen über die Erfahrungen bei der Anwendung der Richtlinie, z.B. zur Akzeptanz zum Umgang und zu den Wirkungen, müssen wir bis dahin Erkenntnisse über die Einhaltung vergleichbarer Maßstäbe gewinnen. Dabei gilt es, frühzeitig – nach einer gewissen Zeit der

<sup>1</sup> siehe im Intranet unter <http://www.fhhintranet.stadt.hamburg.de/FHHintranet/Personal/arbeit/beurteilungswesen/formulare-informationen/start.html>

Gewöhnung durch die Beurteilerinnen und Beurteiler – Daten darüber zu erheben, um gegebenenfalls durch entsprechende Maßnahmen steuernd eingreifen zu können.

Mit der Ergänzung zur § 94-Vereinbarung zum Beurteilungswesen wollen wir alle Beurteilungen, die seit April 2006 in den Personalabteilungen eingehen, anonym auswerten.

Dabei wollen wir folgenden Fragen nachgehen:

- Gibt es Unterschiede bei der Bewertung von Frauen und Männern?
- Gibt es auch in Hamburg Unterschiede bei der Beurteilung von Vollzeit- und Teilzeitbeschäftigten?
- Gibt es Unterschiede zwischen verschiedenen Besoldungs- und Vergütungsgruppen?
- Gibt es Unterschiede zwischen den Ergebnissen von Anlass- und Regelbeurteilungen?

- Gibt es Unterschiede zwischen verschiedenen Behörden und Ämtern?

Die Auswertung erfolgt für die Gesamtverwaltung durch das Personalamt sowie in den einzelnen Behörden und Ämtern jeweils bezogen auf ihre Daten.

Durch die Auswertung der Berufs-, Besoldungs- und Vergütungsgruppen lassen sich darüber hinaus auch Hinweise für einen Vergleich innerhalb behördenübergreifender Funktionsgruppen gewinnen.

Da uns zunächst die Erfahrungs- und Vergleichswerte fehlen, wird der anfängliche Orientierungswert der durchschnittliche Hamburg-Wert sein. Die Erfahrungen aus Schleswig-Holstein lassen vermuten, dass hier intensive und spannende Diskussionen über die Ergebnisse und mögliche Schlussfolgerungen erforderlich sein werden.

# Impulse

In dieser Rubrik wollen wir Sie anregen, z.B. über ein neues Thema zu diskutieren, über den Tellerrand der eigenen Organisation zu schauen und zu gucken, was andere tun oder Bekanntes aus einer anderen Per-

spektive zu betrachten. Dafür stellen wir in dieser Ausgabe Erfahrungen von Menschen vor, die tatsächlich ihren Arbeitsplatz für eine bestimmte Zeit gewechselt haben.

In den folgenden beiden Artikeln kommen zwei Kolleginnen zu Wort, die im Rahmen des Austauschprogrammes „Weitsicht“ zwischen Kiel und Hamburg die Gelegenheit hatten, einmal eine andere Verwaltung kennen zu lernen.



**Monika zur Linde**, Bezirksamt Bergedorf, Ausbildungsleitung / Personalmanagement

## Weitsicht – ein Hospitationsprogramm mal ‘gen Norden

Hier also der Beweis, dass so ein Hospitationsprogramm wirklich praktischen Nutzen bringt! Denn wie die Kreativitätstechnik Mindmap am Computer umgesetzt werden kann, habe ich in Kiel gelernt.

Eigentlich könnte ich jetzt mit dem Schreiben aufhören, denn in diesem Mindmap ist fast alles gesagt (siehe nächste Seite).

Aber der Reihe nach:

Entstanden ist die Idee eines Austausches zwischen den norddeutschen Verwaltungen bei einem Gespräch unseres Ersten Bürgermeisters Ole von Beust mit der Kieler Oberbürgermeisterin Frau Angelika Vollquartz. Der Grundgedanke und somit das Ziel dieses Hospitationsprogramms ist, die Zusammenarbeit zwischen Hamburg und der Landeshauptstadt Kiel zu intensivieren, und damit gemeinsame Perspektiven der beiden Städte zu fördern. Erreicht werden

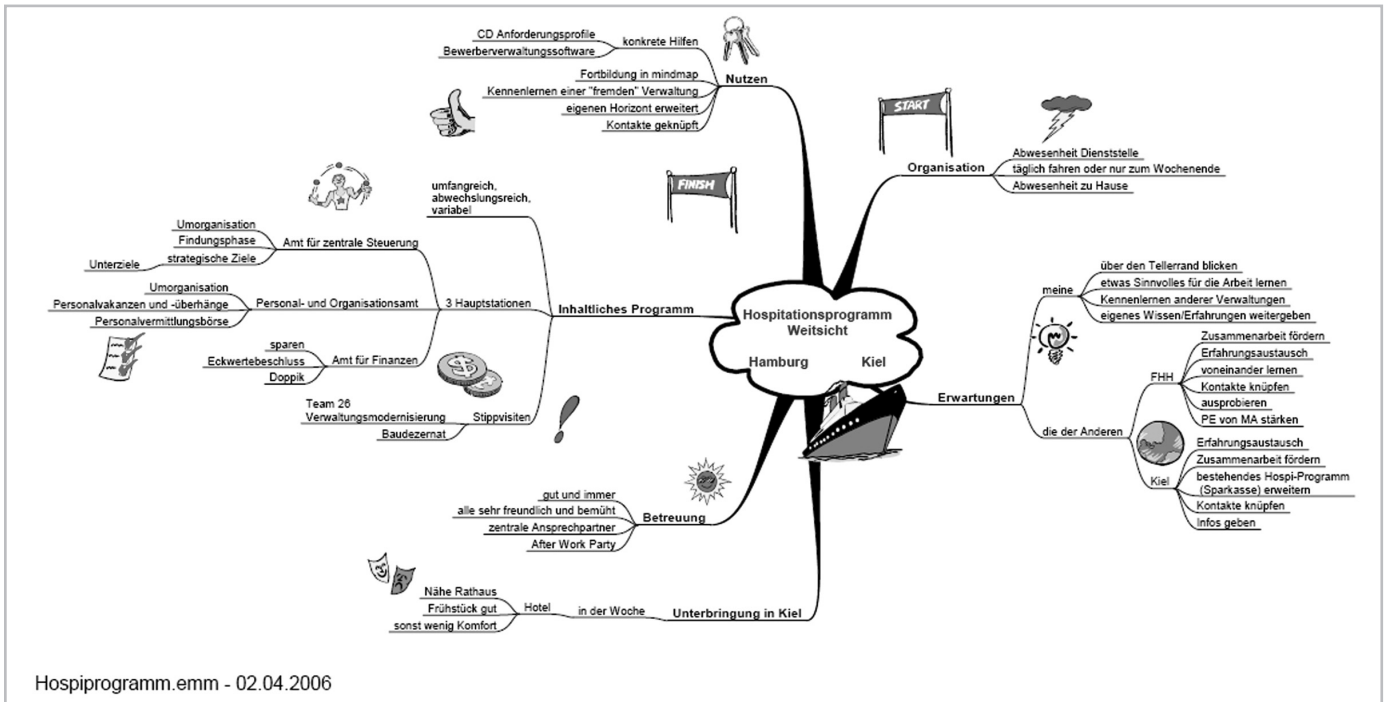
soll dies durch den Austausch von Erfahrungen, durch das Fördern des gegenseitigen Lernens, Erörtern der jeweiligen Vorgehensweisen und der Anwendung verschiedener Instrumente.

Das Personalamt hat also im Herbst 2005 nach einer Mitarbeiterin oder einem Mitarbeiter der hamburgischen Bezirksverwaltung gesucht, die oder der an diesem dreiwöchigen Hospitationsprogramm teilnehmen möchte ... und dann schließlich mich gefunden.

Das Programm begann am 06. Februar 2006 mit einer Auftaktveranstaltung im Personalamt, bei der Frau Grubert die am Programm Beteiligten (Frau Rausch, Hospitantin aus Kiel und Frau Freese, Programmbetreuerin aus Kiel, sowie Frau Klose Programmbetreuerin des Personalamtes und mich) miteinander bekannt machte. Mit Frau Freese,

der Programmbetreuerin aus Kiel, der ich ja nun drei Wochen „ausgeliefert“ sein sollte, fuhr ich dann mit der Bahn nach Kiel, wo um 14 Uhr die nächste Vorstellungsrunde (es sollte bei weitem nicht die letzte sein) stattfand.

Die zweite Woche verbrachte ich im Personal- und Organisationsamt. Das Amt wurde ebenfalls im Herbst 2005 neu geordnet, hier wurden die Aufgaben Personal und Organisation zusammengeführt. Während meiner Hospitation gab es folgende Schwer-



Herr Kurbjuhn, Stadtrat, Leiter des Dezernates für Bürgerangelegenheiten, Inneres und Ordnung und somit auch Personaldezernent und die vom Hospitationsprogramm betroffenen Abteilungsleiter empfangen mich ausgesprochen freundlich und machten mir damit Mut für die nächsten drei Wochen. Und die sollten es in sich haben! Beschauliche Verwaltung? Langsam reifinden? Papiere studieren oder gar Gedanken sammeln? Von wegen! Die Herren Abteilungsleiter und ihre Belegschaft nahmen ihre Aufgabe verdammt ernst.

Die grobe Programmplanung sah vor, dass ich in der ersten Woche im Amt für zentrale Steuerung hospitiere. Ein Amt, das erst im Oktober 2005 neu gebildet wurde und sich im Augenblick schwerpunktmäßig mit den von Kiel formulierten strategischen Zielen und der Bildung von Unterzielen beschäftigt. Außerdem sind dem Amt noch die IUK-Technik, die Druckerei und Beschaffungen sowie eine Statistikabteilung zugeordnet.

punktt Themen: Personalbedarfe und -überhänge, Personalvermittlungsbörse, neues Personaldatensystem, Führungsgrundsätze und Gesundheitsförderung.

In der dritten Woche wechselte ich verabredungsgemäß in das Amt für Finanzen. Ein recht großes Amt mit umfangreichen Aufgaben. Themenbereiche, die mir hier immer wieder begegneten waren: 1. Sparen (wie sollte es anders sein?) und in diesem Zusammenhang Einhalten des Eckwertebeschlusses und die strategischen Ziele und 2. mehr Transparenz der Finanzen, was durch die KLR und die Einführung der Doppik erreicht werden soll.

Ich habe in den drei Wochen an 41 Veranstaltungen teilgenommen. Eine bunte Palette von Dienstbesprechungen bis zu Gesprächen über strategische Ziele, Verwaltungsmodernisierung, Führungsgrundsätze, Einführung der Doppik usw.usw. bis hin zur Teilnahme an Sitzungen der politischen



Gremien, wie der Ratsversammlung, des Hauptausschusses, des Finanzausschusses, des Innen- und Umweltausschusses und eines Ortsbeirates.

Ungekrönter Höhepunkt war meine Teilnahme an einer Oberbürgermeisterkonferenz. Hier trifft die OB (= Oberbürgermeisterin, ja auch in Kiel werden gerne Abkürzungen verwendet) Frau Angelika Vollquartz gemeinsam mit ihren Stadträten und weiteren wenigen Beteiligten die Entscheidungen zum Wohle Kiels oder bereitet diese zumindest vor, denn oft hat die Politik das letzte Wort. Inhaltlich kann ich darüber natürlich nicht berichten – Sie verstehen? Vertraulich!

Einige Termine gingen deutlich über die normale Arbeitszeit hinaus. Wie gut, dass ich mich doch entschlossen hatte, die Woche über in Kiel zu übernachten und nur zum Wochenende nach Hause zu fahren. Das erforderte einen höheren Organisationsaufwand zu Hause, der sich aber gelohnt hat. Ich hätte auf keine der Sitzungen verzichten wollen.

Drei äußerst abwechslungsreiche Wochen also.

Bleiben die Fragen: Hat es was gebracht? Haben sich die Erwartungen erfüllt? Was habe ich (kennen-) gelernt?

Zusammenfassend würde ich sagen, dass dieses Hospitationsprogramm ein geeignetes Instrument ist, um die Zusammenarbeit von verschiedenen Verwaltungen zu intensivieren. Ich konnte viele Gemeinsamkeiten, aber auch Unterschiede feststellen.

Ich sehe meine Funktion nun als Multiplikatorin, in dem ich das Kennen lernen anderer / neuer

- Entscheidungswege
- Verfahren
- Organisationsformen
- Lösungsansätze
- Schwerpunktsetzungen

- Software

in meine tägliche Arbeit einbeziehe und weiter trage.

Darüber hinaus gibt es aber auch noch einen persönlichen Nutzen, der schwer messbar ist, aber sicher der eigenen Personalentwicklung dient. Dazu zähle ich u.a.:

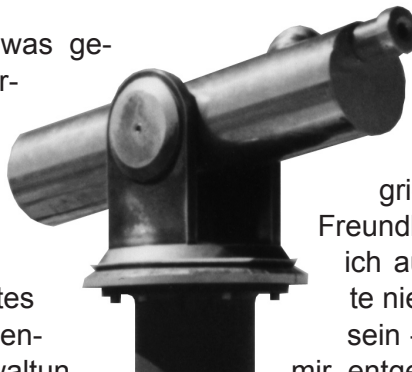
- Stärkung der eigenen sozialen Kompetenz
- Horizont erweitern
- Kontakte knüpfen
- Erfahrungen sammeln.

Unschwer zu erkennen, dass ich das Hospitationsprogramm als gelungen betrachte. Das liegt einerseits am Programm und andererseits auch an der Betreuung. An dieser Stelle möchte ich mich ausdrücklich ganz herzlich bei allen Verantwortlichen bedanken!

Bei meinem Arbeitgeber, der dieses Hospitationsprogramm unterstützt und mir die Teilnahme ermöglicht hat, aber vor allem auch bei den Kieler Akteuren, die sich – fast aufopfernd – um mich gekümmert haben und mir keine ruhige Minute gegönnt haben. Ich fühlte mich jederzeit gut betreut und voll integriert. Begeistert war ich von der Freundlichkeit und Offenheit mit der ich aufgenommen wurde – ich hatte nie das Gefühl eine Belastung zu sein – und über das Vertrauen, das mir entgegengebracht wurde, so dass ich selbst von Interna nicht ausgeschlossen wurde.

Allerdings möchte ich den Kielern empfehlen, zukünftig nicht nur zu geben, sondern auch zu nehmen. Nehmen Sie die hamburger Hospitanten in die Pflicht! Fordern Sie noch mehr Informationen und Meinungen ein, dann ist der gegenseitige Nutzen des Hospitationsprogramms sicher noch größer.

Das war also der erste Durchgang des Hospitationsprogramms „Weitblick“.



Um sozusagen den Blick weiter zu schärfen, soll das Programm noch effektiver gestaltet werden. Zu diesem Zweck wird im Juni eine Zusammenkunft der Hospitantinnen und der Programmbetreuerinnen stattfinden, bei der die künftige Schwerpunktsetzung besprochen werden soll.

Ich hoffe, dass es noch zahlreiche Durchgänge dieses Programms geben wird und kann nur jedem raten sich zu beteiligen.

Es lohnt sich!



**Helga Rausch**, Hospitantin im Personalamt aus der Kieler Stadtverwaltung

## Shopper einmal anders – Erfahrungen aus dem Hospitationsprogramm „Weitsicht“

Am 06. Februar 2006 war es soweit: Der Startschuss für das Hospitationsprogramm „Weitsicht“ fiel, die Kooperationsvereinbarung zwischen der Freien und Hansestadt Hamburg und der Landeshauptstadt Kiel wurde weiter mit Leben gefüllt.

Während mich der Weg vom Hamburger Hauptbahnhof sonst in die Kunst- und Shoppingmeilen führt, ging es diesmal in das Personalamt der Freien und Hansestadt Hamburg – und doch habe ich volle Tüten nach Kiel mitgenommen.

Denn ich hatte auf der Rückfahrt ganz viele Eindrücke, Visitenkarten, diverse Ausgaben von „blickpunkt personal“ und sonstiges zu den verschiedensten Themen (z.B. betriebliche Gesundheitsförderung) im Gepäck.

Während der drei Wochen in der Abteilung Personalmanagement lernte ich unterschiedlichste Aufgaben, Strukturen und Abläufe in den Bereichen Personalmanagementkonzepte und Marketing, Führungskräftegewinnung und -entwicklung, Projekt Interner Arbeitsmarkt, Zentrum für Aus- und Fortbildung sowie in der Personalabteilung des Bezirksamtes Bergedorf kennen und hatte dabei Kontakte zu vielen Ämtern und Behörden Hamburgs.

Mir gefiel dabei besonders gut, dass es zwar ein geplantes Programm gab, aber immer wieder auch aktuelle Termine, und dass meine Wünsche berücksichtigt wurden. Überall wurde ich offen und freundlich empfangen und gleich mit eingebunden. Dafür allen Beteiligten nochmals ein ganz herzliches „Danke schön“.

Abgerundet wurde der Aufenthalt mit einer Führung durch das Hamburger Rathaus und einem Rundgang durch die boomende HafenCity.

„Und, bringt das denn überhaupt etwas?“ war die in Kiel und Hamburg wohl am meisten gestellte Frage.

Meine Antwort ist eindeutig: „**JA!**“

Die Verwaltungen profitieren davon, wenn durch persönliche Kontakte viel zügiger und unbürokratischer zusammengearbeitet werden kann. In unterschiedlichsten Themenbereichen (z.B. gezielte Anwerbung von Bewerberinnen und Bewerbern mit Migrationshintergrund) können Erfahrungen ausgetauscht werden, wir können voneinander lernen und das Rad muss nicht immer neu erfunden werden.

Für alle Beschäftigten ist es eine wichtige Erfahrung, über den Rand des eigenen Verantwortungsbereiches zu schauen, zu reflektieren, wie sie sich in unbekanntem Bereichen orientieren, wahrzunehmen, wie andere handeln und welche Schwerpunkte dort gesetzt werden. Andere Perspektiven, neue Ideen und Anstöße kennen zu lernen

ist unabdingbar für alle, die eine verantwortliche Position inne haben oder anstreben.

Natürlich war es nicht immer ganz einfach, die Erfahrungen aus einer Landesbehörde mit ca. 66.000 Beschäftigten auf die Dimension der Kieler Verwaltung zu übertragen. Trotzdem gab es viele gegenseitige Anregungen und Anknüpfungspunkte.

Abschließend kann ich feststellen: Die Ziele der Hospitation (Vertiefung der fachlichen, methodischen und sozialen Kompetenzen, Einblick in das jeweilige Verwaltungshandeln, gegenseitiger Erfahrungsaustausch, gegenseitiges Lernen und die Belebung der Kooperationsvereinbarung) wurden erfüllt, der Start ist gut gelungen.

Jetzt müssen Zielsetzung und Form (z.B. kürzere Hospitationen, danach regelmäßige Erfahrungsaustauschtage, Austausch von Nachwuchskräften, Abordnungen) kritisch überprüft werden, aber weitergehen sollte es auf jeden Fall. Ich möchte alle Kolleginnen und Kollegen ermuntern, sich an diesem Programm zu beteiligen. Natürlich erfordert es einen erhöhten Organisationsaufwand für den in der Zeit verwaisten Arbeitsplatz, aber der Nutzen ist enorm.

„SeitenWechsel“ ist ein Programm, mit dem Führungskräfte für eine Woche in einer sozialen Einrichtung mitarbeiten. blickpunkt personal nutzt die Gelegenheit anlässlich des ersten Seitenwechsels einer Führungskraft der hamburgischen Verwaltung, Bezirksamtsleiter Markus Schreiber, dieses Programm vorzustellen.



**Doris Tito**, Programmleiterin von „SeitenWechsel“ in der Patriotischen Gesellschaft

## Interview zum Projekt SeitenWechsel

### **Was ist SeitenWechsel und seit wann gibt es dieses Projekt?**

SeitenWechsel ist ein Programm, das Führungskräften ermöglicht, für eine Woche in einer sozialen Einrichtung mitzuarbeiten. Der Wechsel geschieht dabei auch in der Rolle: In dieser Woche geben sie ihre Führungsrolle ab, sind in ein Team von Sozialarbeitern integriert, und lernen dabei viele Menschen in einer schwierigen Lebenssituation kennen. Manchmal müssen sie auch erkennen, dass nicht alle Probleme lösbar sind. Das ist für viele Führungskräfte nur schwer auszuhalten.

In Hamburg gibt es das Programm SeitenWechsel seit dem Jahr 2000. Trägerin ist die Patriotische Gesellschaft von 1765. Die ursprüngliche Idee ist 1994 in der Schweiz entstanden.

### **Wie sind Sie zu SeitenWechsel gekommen und was ist Ihre Aufgabe?**

Ich bin Betriebswirtin und habe auch einige Jahre im Export und Marketing als Führungskraft gearbeitet. 1993 habe ich die Seiten gewechselt und das Straßenmagazin Hinz und Kunzt mit aufgebaut. Dort bin ich bis zum Aufbau des SeitenWechsels geblieben. Mein persönlicher Seitenwechsel hat mich natürlich sehr geprägt. Gerade in der ersten Zeit habe ich viel gelernt. Ich wusste nicht viel über Obdachlosigkeit

oder Suchtprobleme. Wir vom anfänglichen Hinz & Kunzt-Team waren ja alle keine Sozialarbeiter, sondern haben uns nach bestem Wissen und Gewissen gepaart mit einer gewissen Naivität durch die verschiedensten schwierigen Situationen gekämpft. Vor allem habe ich gelernt, kleine Erfolge, die für mich selbstverständlich waren, auch bei den Obdachlosen zu erkennen. Z.B. wenn jemand es schafft, sich regelmäßig ein Mal die Woche zu duschen, kann das schon ein sehr großer Erfolg sein. Oder wenn sich jemand das erste Mal nach vielen Jahren der Obdachlosigkeit eine Fahrkarte kauft – und nicht schwarzfährt. Und ich habe gelernt, dass wir das Wesentliche für Menschen nicht organisieren können: Freundschaft, Liebe, Anerkennung.

Meine Aufgabe ist es, geeignete soziale Institutionen zu finden und Unternehmen davon zu überzeugen, ihren Führungskräften den SeitenWechsel zu ermöglichen. Soziale Institutionen zu finden, ist meistens gar nicht so schwer. Die Vorteile sind für sie groß: Sie gewinnen Kontakte zu Multiplikatorinnen und Multiplikatoren, bekommen Anerkennung für ihre oft schwierige Arbeit, und ihre Themen werden anders wahrgenommen. Schwieriger ist es, Unternehmen zu gewinnen. Die Unternehmen müssen ihre Führungskräften eine Woche frei stellen und

einen großen Teil der Kosten in Höhe von 1.900 € übernehmen. Manchmal geben die Führungskräfte auch Teile ihres Urlaubs dazu. Die Kontakte laufen in der Regel über die Personaler der Unternehmen oder über Vorträge von mir in Führungsrunden. Der Akquisitionsprozess kann über mehrere Jahre gehen. Eine gewisse Hartnäckigkeit ist hier unerlässlich.

### **Mit welchen Einrichtungen arbeiten Sie zusammen?**

Wir arbeiten mit den verschiedensten sozialen Institutionen aus acht verschiedenen Bereichen zusammen: Drogenhilfe, Wohnungslosenhilfe, Strafvollzug und Integrationshilfe, Flüchtlingshilfe, Kinder- und Jugendhilfeeinrichtungen, Hospize und mit Einrichtungen der Behindertenhilfe und Psychiatrie.

### **Wie viele Führungskräfte haben bisher an einem SeitenWechsel teilgenommen?**

Bislang haben in Hamburg 340 Führungskräfte am SeitenWechsel teilgenommen, davon 70 Frauen. Bundesweit sind es um die 500. Hamburg ist damit die Hochburg. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer kamen aus den unterschiedlichsten Unternehmen.

### **Wie bereiten Sie die Führungskräfte auf ihren Einsatz in einer sozialen Einrichtung vor?**

Vier bis fünf mal jährlich finden so genannte Marktbörsen statt. Das muss man sich wie



Marktbörse

eine kleine Messe vorstellen. Da präsentieren sich die sozialen Einrichtungen an Ständen. Die Führungskräfte müssen sich verbindlich zu dieser Veranstaltung anmelden, durchschnittlich sind dies 12 bis 15. Im Vorfeld erhalten die Teilnehmer eine Mappe mit den Angeboten der Institutionen, so dass sie sich schon Gedanken zu den einzelnen Themenbereichen machen können.

Zum Einstieg erläutere ich das Besondere des SeitenWechsels: Die Führungskräfte haben in dieser Woche keine Führungsrolle, es sind keine Ziele zu erreichen. Anzug und aufwendiger Schmuck bleiben zu Hause. Wichtig ist, dass den Teilnehmern bewusst wird, dass es sich bei SeitenWechsel nicht um ehrenamtliches Engagement handelt, sondern um ein Instrument der persönlichen Weiterentwicklung.

Das Ziel ist, durch das Kennen lernen der Einrichtungen und die Auseinandersetzung mit dem späteren Einsatzort die individuelle Komfortzone zu verlassen. Ich nenne das die „Stretchzone“. Dabei geht es für jede und jeden auch darum, sich über die Gefühle und Vorurteile klar zu werden, mit denen man den Einrichtungen bzw. ihrer Klientel begegnet: Wie ist das für mich, mit dem Tod konfrontiert zu werden? Wie ist das für mich in der Drogenambulanz eine Therapiestunde mit einer Schwerstabhängigen zu erleben?

Anschließend stellen sich sowohl die Einrichtungen als auch die Teilnehmerinnen und Teilnehmer kurz vor. Danach haben die Führungskräfte ca. zwei Stunden Zeit, Einzelgespräche zu führen und ihre Fragen und Unsicherheiten zu klären. Bereits diese Marktbörse wird als Horizonterweiterung durch die Gespräche mit den Ansprechpartnern aus den sozialen Institutionen wahrgenommen.

Zum Abschluss der Veranstaltung entscheiden sich die Führungskräfte für eine Einrichtung, und es wird eine schriftliche Vereinbarung geschlossen. Viele der Führungskräfte

entscheiden sich dann noch kurzfristig um, weil sie auch die persönliche Herausforderung für sich erkennen. Die Woche wird individuell mit der sozialen Institution innerhalb von 4 Monaten nach der Marktbörse vereinbart. In der Woche sind die Teilnehmer ohne weitere Kollegen im Einsatz, haben aber einen festen Ansprechpartner aus dem Team an der Seite.

Im Anschluss an die Praktikumswoche findet noch eine gemeinsame Auswertungsrunde aller Teilnehmerinnen und Teilnehmer statt.

### **Was erwartet die Führungskräfte in den Einrichtungen?**

Die Führungskräfte arbeiten eine Woche in der Einrichtung mit. Es geht nicht darum, sich eine Woche mit der Geschäftsführung über das Controlling zu unterhalten. Sie sollen nicht in ihre bekannte Welt fliehen. Wichtig ist der direkte Kontakt mit den Betroffe-

### **Was können Sie aus Ihren Erfahrungen als Projektleiterin des SeitenWechsels Führungskräften für deren Führungsrolle empfehlen?**

Die Rückmeldungen zeigen mir, dass die beteiligten Führungskräfte sehr beeindruckt von ihren Erlebnissen sind und die Woche als Chance für sich persönlich wahrgenommen haben. Sie haben Menschen mit besonderen Biografien kennen gelernt, denen sie sonst nie begegnet oder evtl. sogar aus dem Weg gegangen wären. Sie haben auch die Erfahrung gemacht, wie es ist, wenn sie die Führungsrolle einmal ablegen. Durch die Überprüfung der Vorurteile kehren sie mit einem differenzierterem Menschenbild zurück ins Unternehmen. Sie sind sensibilisiert und die Antennen für menschliche Probleme sind wieder geschärft. Dies sind intensive Lernerfahrungen, die ihnen auch als Führungskräfte wieder zugute kommen. Und damit ihren Unternehmen.

Ich habe kaum eine Woche in meinem Leben bisher intensiver erlebt, als eine Woche SeitenWechsel® in der Drogenberatungsstelle Kodrobs in Altona.

Thomas Magold, Geschäftsführer der BMW Group Niederlassung Hamburg

nen – Warum ist Peter seit Jahren auf der Platte? Wie erlebt er seine Umwelt? In der Regel wird dafür ein Wochenplan aufgestellt, damit die Teilnehmerinnen und Teilnehmer auch das vielfältige Spektrum der Aufgaben sehen. Das kann die Teilnahme an einer Therapiesitzung sein oder Besuche bei dem Kontaktpartner der Bahnhofsmission. Oder die Begleitung des Mitternachtsbusses (siehe dazu den nachstehenden Artikel von Markus Schreiber). Oft ist auch nicht kalkulierbar, was genau passieren wird. Die Führungskräfte müssen sich teilweise auch auf ein gewisses Ad-hoc-Management einstellen.

### **Haben Sie einen Wunsch an uns als öffentliche Verwaltung?**

Der Bezirksamtsleiter Markus Schreiber (siehe nachfolgender Artikel) war die erste Führungskraft der Hamburger Verwaltung, die einen Seitenwechsel absolviert hat. Ich würde mir wünschen, dass mehr Führungskräfte aus Verwaltung und Politik sich für einen SeitenWechsel entscheiden.

Vielen Dank für das Gespräch!

Das Interview führte Katharina Dahrendorf

Mehr zum SeitenWechsel finden Sie unter: <http://www.seitenwechsel.org>



**Markus Schreiber**, Leiter des Bezirksamts Hamburg-Mitte, hat selbst Erfahrungen durch die Teilnahme am Projekt „SeitenWechsel“ gewonnen.

## Perspektiven ändern – Horizonte erweitern

Im Aufgang der „Tagesaufenthaltsstätte für wohnungslose Menschen“ (TAS) in der Bundesstraße Nummer 101 hängt ein Plakat der Diakonie, auf dem ein Elefant mit seinem Rüssel einen Maulwurf balanciert. Es trägt den Titel „Die Perspektive wechseln“. Ich war während des Seiten Wechsels – organisiert von der Patriotischen Gesellschaft – der Maulwurf und die TAS der Elefant mit dem langen Rüssel.

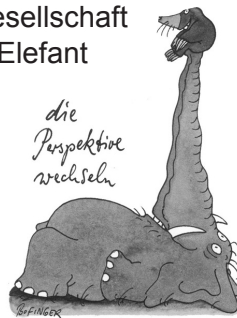
Von dort oben konnte ich nicht nur die Arbeitsabläufe in der TAS beobachten, mit Sozialberatung, Medizinischer und Psychiatrischer Sprechstunde, Teambesprechung und Essensausgabe, Brote schmieren und Trenddienst, sondern auch die Internistische Sprechstunde im Pik As, die Tätigkeiten der Straßensozialarbeiterin und des Mitternachtsbusses.

Im folgenden führe ich einige Punkte auf, die mich besonders beeindruckt haben:

### 1. Hauptamtlich / ehrenamtlich

In der TAS arbeiten über 20 Menschen, davon nur 1/3 hauptamtlich und die Mehrzahl, nämlich 2/3 ehrenamtlich oder geringfügig beschäftigt oder als Zivi oder 1-Euro-Job. Die Zusammenarbeit funktioniert reibungslos. Für die über 100 wohnungslosen Besucher täglich ist es offensichtlich gut, es unter den Ehrenamtlichen mit welchen „von ihnen“ zu tun zu haben. Wer die Kleiderausgabe oder die Waschmaschine betreut, bekommt ein paar Euro. Ingo meinte, dass er mit seinen wöchentlich vier bezahlten Stunden

jetzt bis ans Monatsende mit seinem Geld auskommt. Alle arbeiten sehr professionell, gewissenhaft und verantwortungsvoll. Man sah, dass sie einer sinnvollen, sinnstiftenden Tätigkeit nachgingen. Ich konnte nicht erkennen, wer einmal wohnungslos gewesen war und wer nicht.



Eine Gesellschaft, der die Arbeit ausgeht und in der die Arbeitslosigkeit zu nimmt, sollte sich überlegen, ob der Ehrenamtliche oder geringfügig Beschäftigte in einem sozialen Projekt nicht besser ist, als der Arbeitslose allein zu Haus. Offenbar lassen sich mit diesem Personenkreis und relativ wenig Hauptamtlichen auch größere Projekte gut verwirklichen. Hartz IV geht in diese Richtung und der erste 1-Euro-Jobber hat seine Arbeit aufgenommen (als Küchenhilfe). Es macht Sinn, wenn viele weitere folgen.

### 2. „Normal“ / obdachlos

Bauingenieure, Bankkaufleute, Kraftfahrer, Köche, Rentner, Ungelernte – Obdachlose kommen aus vielen Berufen. Der Übergang zwischen „normal“ und obdachlos ist fließend. Und innerhalb der Obdachlosen gibt es wiederum eine große Bandbreite.

Der Rentner Günther (66 Jahre) war absolut korrekt gekleidet. Er trug eine „Boss“-Tüte bei sich, weil er dann weniger von der Polizei angesprochen werde. Seine knapp über 400,- € Rente reichen aber nicht. Mit seinem Sozialhilfesachbearbeiter hatte er Streit. Deswegen machte er „Platte“ unter der Kennedybrücke. Mit Plastiktüten um die Füße kann man die Kälte ganz gut aushalten.

Und dann ist da auf der anderen Seite der Patient in der internistischen Sprechstunde des Pik As. Er hätte nichts tragisches, aber die Ärztin möge einmal nach seinem rechten Bein sehen, da würde etwas nicht stimmen. Es war rot, entzündet, eitrig. Was denn mit dem linken Bein sei, fragte die Ärztin? Das wäre in Ordnung. Aber wir schauen lieber einmal nach. Es ist in einem viel schlimmeren Zustand, offen und verfault. „In der Tat“, sagt der Obdachlose, das hätte er gar nicht bemerkt.

Die Hilfeangebote für Wohnungslose müssen genauso differenziert sein, wie die Obdachlosen unterschiedlich sind. Sie lassen sich nicht über einen Kamm scheren. Die Straßensozialarbeiterin besorgt Günther einen Platz in einem Ein-Bett-Container. Die Ärztin salbt das rechte und das linke Bein ein.

### 3. Kampf für die Menschen, nicht mit der Bürokratie

Für einen Bezirksamtsleiter, in dessen Bezirksamt eine Fachstelle für Wohnungslose angesiedelt ist, war noch ein anderer Aspekt wichtig. Die TAS kümmert sich hauptsächlich um Menschen. Aber zu einem erheblichen Teil kämpft sie dafür auch mit der Bürokratie. Gibt es für den Containerplatz eine Kostenübernahme-Erklärung des Sozialamtes? Ist der Obdachlose arbeitsfähig und fällt deshalb unter das SGB II, also Hartz IV und erhält ALG II? Gibt es einen bezirklichen Bezug oder ist das Landessozialamt zuständig? Wo bekommt man neue Ausweispapiere? War der letzte Wohnort in Hamburg? Wer ist der Ansprechpartner im Sozialamt oder im Jobcenter? Und wie erreiche ich die Ansprechpartnerin, wenn das Telefon nicht abgenommen wird?

Die Klärung dieser Fragen verschlingt einen zu großen Zeitanteil. Die Zeit wäre sinnvoller für die Wohnungslosen direkt eingesetzt. Dabei gibt es auch auf Verwaltungsseite keine Böswilligkeit, eher schon zu wenig Personal. Aber auch ungewollte bürokratische Hürden machen Probleme. Sie müssen minimiert werden.

### 4. Eigenverantwortung stärken ohne Hilfe zu unterlassen

In der politischen Landschaft der Bundesrepublik Deutschland wollen alle die Eigenverantwortung der Menschen stärken. Eine Partei etwas mehr, eine andere etwas weniger, aber im Grundsatz alle. Und das ist auch richtig so. Der Staat kann keine „Rundum-Fürsorge“ mehr leisten. Der Steuerzahler kann und will sie nicht bezahlen.

Aber nach den Erfahrungen in der TAS, im Pik As und auf dem Mitternachtsbus habe ich gelernt: Es können nicht alle Menschen die Verantwortung für sich übernehmen. Schicksalsschläge, Alkohol, Schulden – es gibt viele Gründe für Obdachlosigkeit. Aber wer nicht einmal merkt, dass sein linkes Bein verfault, der kann nicht auf eigenen Beinen stehen. Der braucht Hilfe. Die Stärkung der Eigenverantwortung kann nicht so weit gehen, Hilfe zu unterlassen. Sie wird für bestimmte Menschen in bestimmten Situationen nötig sein. Diesen Menschen in diesen Situationen zu helfen ist sozial, christlich und menschlich. Und der Charakter einer Gesellschaft lässt sich an dem Umfang dieser Hilfe ablesen. Wie bei Alfons, dem pensionierten österreichischem Organisten, der jeden Tag mit seinem eigenen Volvo gespendetes Brot und Kuchen für die Wohnungslosen von „Harry-Brot“ anliefert.

Mein Horizont hat sich in dieser Seitenwechsel-Woche erweitert. Die Perspektive hat sich geändert. Deshalb kann ich als erster Vertreter der hamburgischen Verwaltung anderen Amtsleitern und Senatsdirektoren nur empfehlen: Nutzen Sie dieses Angebot der Patriotischen Gesellschaft, es lohnt sich für die eigene Person und für die Bodenhaftung im Amt.

Am deutlichsten wurde mir dies auf der Tour des Mitternachtsbusses. Wir brachten drei Obdachlosen vor der Rathauspassage Kakao und belegte Brote. Im Rathaus brannte Licht. Ich war zu dem stattfindenden Essen eingeladen. Nur 100 m weiter gab es eine parallele Welt unter anderen Bedingungen. Sich das ab und zu in Erinnerung zu rufen, ist vernünftig.





Der praktische Tipp

## Stufen der Entscheidung

Leitungen müssen transparent machen, wie es zu ihrer Entscheidung gekommen ist und wie viel bereits entschieden ist, um gezielt kreative Impulse zur Mitarbeit zu setzen oder zermürende, weil sinnlose Diskussionen zu vermeiden. Dabei hilft das Modell *Stufen der Entscheidung*.

<b>Ich habe entschieden</b>	<b>und lade Sie ein</b>
1. nichts	zu diskutieren, ob etwas gemacht werden soll
2. dass etwas gemacht werden soll	zu diskutieren, was gemacht werden soll
3. was gemacht werden soll	zu diskutieren, wer es wie, wann und wo machen soll
4. wer, was, wo, wann und wie machen soll	die Konsequenzen zu diskutieren, die damit für Sie verbunden sind
5. alles	sich zu informieren

Quelle: SiemensAG

# Kurzmitteilungen

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

schluss erreicht haben und die wir Ihnen nicht vorenthalten möchten.

---

Stefan Priewe, Personalamt, Dienst- und Tarifrecht

## Familienpolitische Maßnahmen – Änderung der Vorschussrichtlinien

Im „blickpunkt personal“ (Heft 4/2005) hatte das Personalamt ein „**10 Punkte-Papier**“ mit Vorschlägen zur Förderung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf der hamburgischen Beschäftigten vorgestellt. Hierzu gehörte auch die Idee, **Vorschüsse für Aufwendungen in Zusammenhang mit der Erziehung und Betreuung von Kindern**, so z.B. für die Teilnahme an Klassenfahrten oder Schüleraustauschen, zu gewähren.

Dieses Ziel wurde nunmehr umgesetzt durch **Ergänzung der Vorschussrichtlinien** (Nr. 3) um einen entsprechenden familienpolitischen Tatbestand, so dass im Einzelfall ein Vorschuss bis zur Höhe von 2.045,17 Euro gewährt werden kann.

Die Gewährung setzt voraus, dass durch **besondere Umstände** (vgl. Nr. 1 der Vorschussrichtlinien) Aufwendungen notwendig werden, die aus den laufenden Bezügen oder sonstigen Mitteln des Antragstellers oder durch Inanspruchnahme zustehender Leistungen nicht bestritten werden können.

Weitere Informationen zu Vorschüssen finden Sie unter dem Stichwort „Vorschussrichtlinien“ im Intranet bzw. im „Handbuch Personalrecht“, wo das entsprechende Rundschreiben des Personalamtes vom 17.03.2006 veröffentlicht ist.

Bei Bedarf setzen Sie sich bitte mit der für Sie zuständigen Personaldienststelle in Verbindung.



Die Frauenbeauftragten (v.l.n.r.):

**Heike Sudmann**, Behörde für Bildung und Sport

**Annette Morinaga**, Museum der Arbeit

**Angelika Kahle-Krüger**, Studierendenwerk Hamburg

**Regina Jürgens**, Behörde für Wissenschaft und Forschung

**Helga Chinnow**, Finanzbehörde

## Familienpolitik ist angesagt – wozu noch Gleichstellung?

Familienpolitik ist jetzt in Mode. Nicht nur wenn es um Kinder geht, auch wenn es um die Belange von Frauen geht, kommt sofort jemand und spricht von Familienpolitik. Dass Frauenpolitik nicht automatisch mit Familienpolitik gleichzusetzen ist, musste im letzten Bundestagswahlkampf schon Paul Kirchhoff erfahren, der für Aussagen wie: *“Die Mutter macht in ihrer Familie Karriere, die nicht Macht, sondern Freundschaft verheißt, nicht Geld, sondern Glück bringt. (...)“* einen Sturm der Entrüstung erntete.

Weniger wahrgenommen wird jedoch die Situation von Frauen in der Arbeitswelt. In der hamburgischen Verwaltung stellen die Frauen mit 49,7 % fast die Hälfte aller Beschäftigten. Überproportional vertreten sind die Frauen bei der Inanspruchnahme von Elternzeit und familiär begründeten Beurlaubungen: der Männeranteil beträgt hier nur 1,9 % bzw. 4,1 %.

Auch wenn es keine hamburg weiten Zahlen der Führungskräfte im öffentlichen Dienst gibt, können die meisten Beschäftigten bei einem Blick auf ihr Umfeld erkennen, dass Frauen bei den Führungskräften nur zu einem kleinen Teil vertreten sind. In der BBS (ohne Lehrerinnen und Lehrer) z.B. sind 64,1 % der Beschäftigten weiblich, ihr Anteil

an den Führungskräften beträgt 35,4 %.

Es geht also immer noch darum, im Erwerbsleben Frauen und Männern die gleichen Chancen einzuräumen. Das ist leichter gesagt als getan. Deshalb arbeiten in fast allen Behörden und Dienststellen Frauen- und Gleichstellungsbeauftragte. Grundlage ihrer Arbeit ist das Hamburgische Gleichstellungsgesetz. Ihre Aufgabe ist allerdings in den letzten Jahren teilweise aus dem Blick geraten.

Die Frauen- und Gleichstellungsbeauftragten der Behörden und Ämter achten auf die Entwicklungen der Dienststellen, weisen auf Ungleichbehandlungen hin und haben nach dem Hamburgischen Gleichstellungsgesetz die Aufgabe, auf geschlechtsspezifische Unterschiede auch öffentlich hinzuweisen.

Frauen- und Gleichstellungsbeauftragte bieten z.B.

**individuell:**

- Beratung und Information
- Unterstützung in Konflikten
- Information über Rechtsgrundlagen
- Stärkung bei beruflichen Werdegängen
- Hilfe bei Beurteilungen
- Hilfe und Beratung bei sexueller Belästigung – Vertraulichkeit ist dabei selbstverständlich.



**strukturell:**

- Teilnahme an Auswahlverfahren
- Mitwirkung an Frauenförderplänen
- Förderung familienfreundlicher Personalpolitik
- Information und Beratung der Leitung zu
- Gleichstellungsfragen
- Frauenversammlungen.

Weitere Informationen und Kontaktadressen finden Sie in einem Flyer, den Sie bei Ihrer Frauen-/Gleichstellungsbeauftragten erhalten.

---

Katharina Dahrendorf, Personalamt, Personalmanagementkonzepte und Marketing

## Beurteilungen von Schwerbehinderten

Für Beurteilungen von Schwerbehinderten gelten besondere Rahmenbedingungen. Die Jahrestagung der Vertrauensleute der Schwerbehinderten hat sich in diesem Jahr mit diesem Thema beschäftigt. Die Ergebnisse finden Sie im Personalportal unter <http://www.fhhintranet.stadt.hamburg.de/FHHintranet/Personal/arbeit/behindertenvertretung/schwerbehinderte.html> dokumentiert.

---

## Ausblick

Der nächste blickpunkt personal wird traditionell die Zusammenfassung des Personalberichts sein. Der Schwerpunkt für die nächste reguläre Ausgabe ist „Aus- und Fortbildung im ZAF“. Wenn Sie bestimmte

Themen und Aspekte zu diesem Schwerpunkt berücksichtigen möchten, dann wenden Sie sich bitte bis Mitte August 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)  
Stefanie Keller  
Diana Winkler-Büttner  
Susanne Neugebauer  
Mirko Küssner

E-Mail: [blickpunkt@personalamt.hamburg.de](mailto:blickpunkt@personalamt.hamburg.de)  
Internet: <http://www.hamburg.de> (Suchbegriff: blickpunkt personal)

Layout:  
Susanne Neugebauer

Druck:  
Druckerei der JVA Fuhlsbüttel  
Am Hasenberge 26  
22335 Hamburg

Auflage:  
750 Stück

Ausgabe:  
10. Jahrgang, Mai 2006

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.

