



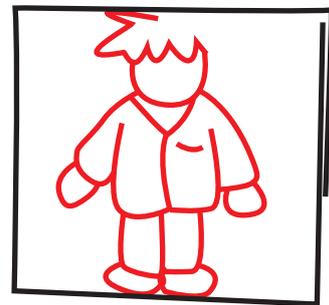
Senat der Freien und Hansestadt Hamburg
Personalamt



Aktuelles, Aktivitäten, Aussichten

blickpunkt personal

Das Neue Beurteilungswesen
– eine Zwischenbilanz –





Dr. Volker Bonorden
Leiter Personalamt

Liebe Leserinnen, liebe Leser,

„Der einzige Mensch, der sich vernünftig benimmt, ist mein Schneider“, sagte einmal der berühmte irische Dramatiker George Bernard Shaw. „Er nimmt jedes Mal neu Maß, wenn er mich trifft, während alle anderen immer die alten Maßstäbe anlegen in der Meinung, sie passten auch heute noch.“

Diese Shawsche Vernunft hatte sich das Personalamt zu Herzen genommen und vor etwas mehr als drei Jahren nach langen Diskussionen um zeitgemäße Anforderungen und Maßstäbe ein neues Beurteilungswesen in der hamburgischen Verwaltung eingeführt, weil die alten Maße nicht mehr stimmten. Im Oktober dieses Jahres haben wir, wie mit den Spitzenorganisationen der Gewerkschaften vereinbart, einen Zwischenbericht hierzu vorgelegt, der die Erfahrungen im Umgang mit diesem neuen Instrument darstellt und Impulse für die eigentliche Evaluation im Jahre 2009 gibt. Angesichts der Veränderungen, die das Neue Beurteilungswesen bedeutet, können wir alles in allem mit der Einführung zufrieden sein, auch wenn es noch einige Baustellen und Verbesserungsbedarfe gibt, mit denen wir uns auseinandersetzen müssen.

Dennoch ist das Neue Beurteilungswesen (NBW) nicht darauf angelegt, ständig neu Maß zu nehmen. Mit der Reform sind wir im Personalamt überzeugt, ein Regelwerk geschaffen und nunmehr umgesetzt zu haben, dass uns im Grundsatz über einen längeren Zeitraum begleiten wird: Es ist Maß für die gesamte hamburgische Verwaltung. Immerhin gilt es für mehr als 40.000 Beschäftigte. Neben dem Lehrerbereich und der Staatsanwaltschaft haben die Steuerverwaltung

und die Polizei von der Möglichkeit Gebrauch gemacht, auf der Basis des NBW in Absprache mit dem Personalamt und nach Information der Spitzenorganisation der Gewerkschaften, gewisse Abweichungen zu ihren besonderen Anforderungen vorzunehmen, wie Sie in diesem blickpunkt personal nachlesen können.

Die moderne Informationstechnik hat seit langem Eingang in den Arbeitsalltag gefunden und ist heute so selbstverständlich, wie es einst der Bleistift war. Nicht alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben aber den Umgang damit von der Pike auf gelernt und selbst die jüngeren Kolleginnen und Kollegen haben häufig keine systematische und fundierte Ausbildung im Umgang mit Outlook, Word, Excel und Konsorten genossen. So zeigen die bisherigen Erfahrungen, dass die Möglichkeiten der Nutzung standardisierter IT-Anwendungen von einem Teil der Beschäftigten bislang nicht in wünschenswertem Umfang wahrgenommen und in die täglichen Arbeitsprozesse eingebettet werden. Um dies zu ändern, startet das Zentrum für Aus- und Fortbildung im Auftrag der Finanzbehörde eine Qualifizierungsoffensive - mehr dazu in dieser Ausgabe.

Wir alle wissen, dass die modernen Kommunikationsmittel nicht nur Vorteile bringen, sondern durchaus ihre Tücken haben. Viele von uns bekommen täglich eine sehr große Anzahl von E-Mails. In unserem praktischen Tipp erhalten Sie einige Anregungen und Strategien, damit umzugehen.

Ihr

Inhalt

Aktuelles

Aus neu wird alt - Drei Jahre Neues Beurteilungswesen	3
Prosit Neujahr! - Über die Stichtagsregelung in der Steuerverwaltung	9
Neues Personalbeurteilungssystem für den Polizeivollzugsdienst	11
Mitarbeiter/-innenbefragung 2007 bei Dataport - Antworten waren gefragt: Online!	15
Unter die Lupe genommen - Bewerbungen auf Topjobs	18
Mentoring im gehobenen Dienst - Erfahrungen aus dem Pilotprojekt	20
Entscheidung: mitmachen! Erfahrung aus Sicht eines Mentors	23
Erfolgreiches Mentoring! Erfahrung aus Sicht einer Mentee	24

Impulse

Neue Wege in der Verwaltungsausbildung - Handlungsorientiertes Lernen	25
---	----

Meinungsbilder

Das Neue Beurteilungswesen - eine erste Bilanz	28
--	----

Der praktische Tipp	31
---------------------------	----

Was war eigentlich...?

Was war eigentlich Willensspannkraft?.....	32
--	----

Kurzmitteilungen

Qualifizierungsoffensive als „gemeinsame Kraftanstrengung“	34
Studienfahrt der VA 05y+z.....	36
Ausbilderveranstaltung in der Verwaltungsschule	37
Die Sache mit den Frauen, den Innen, den Bindestrichen	38
Wo sind sie geblieben?	39

Ausblick	39
----------------	----

Impressum.....	40
----------------	----

Aktuelles

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

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



Katharina Dahrendorf

Personalamt, Personalmanagementkonzepte und Marketing, ist seit der Einführung des Neuen Beurteilungswesen für den Einführungsprozess verantwortlich.

Aus neu wird alt - Drei Jahre Neues Beurteilungswesen

Erinnern Sie sich noch an das alte Beurteilungswesen? Dass wir unser Beurteilungswesen immer noch mit dem Prädikat „neu“ belegen, zeigt wohl, dass wir uns einerseits mit unserem Verfahren noch immer zum alten Verfahren abgrenzen wollen, andererseits ist dies aber auch ein Zeichen dafür, dass wir noch nicht in der Normalität angekommen sind. Die vielen Kolleginnen und Kollegen, die sich seit 2004 hauptamtlich mit dem Thema Neues Beurteilungswesen (NBW) beschäftigen, können davon ein Lied singen. Es gibt noch viele Reibungspunkte, immer neue Fragen und noch immer Unsicherheiten bei den Vorgesetzten, die es zu klären gilt.

Weil dies absehbar war, haben der Senat und die Spitzenorganisationen der Gewerkschaften und Berufsverbände in ihrer Vereinbarung nach § 94 HmbPersVG zum Beurteilungswesen vom 26. Mai 2004 festgelegt, dass die Erfahrungen mit dem NBW im Jahr 2009 evaluiert werden sollen.

Zu diesem Zeitpunkt werden alle Beschäftigten, für die die Regelungen gültig sind, mindestens eine Beurteilung erhalten haben - nämlich ihre Regelbeurteilung. In diesem Jahr, also drei Jahre nach der Einführung, hat der Senat den Spitzenorganisationen der Gewerkschaften und Berufsverbände - vereinbarungsgemäß - einen Zwischenbericht vorgelegt.

Im Zwischenbericht sollte zum einen überprüft werden, ob die Ziele, die mit der Einführung des NBW verfolgt worden waren, erreicht worden sind. Zum anderen sollten damit Schwachstellen identifiziert und Hypothesen gebildet werden, die dann im Rahmen der Evaluation überprüft werden können. Der Zwischenbericht ist im Laufe dieses Sommers erstellt worden und den Spitzenorganisationen im Oktober zugegangen. Vorbereitend dazu hat das Personalamt eine Abfrage bei den für die Einführung des NBW verantwortlichen Funktionsträgerinnen und Funktionsträgern aller Behörden

und Ämter durchgeführt. Darüber hinaus ist die anonyme quantitative Auswertung von mehr als 6.600 Beurteilungen eingeflossen, die vom 1. Quartal 2006 bis ins 2. Quartal 2007 beim Personalamt zur Auswertung eingegangen waren.

Die Ergebnisse

Veränderungen der Beurteilungskultur

Die Frage nach der Veränderung der Beurteilungskultur ist sicherlich erschöpfend nur durch eine Befragung von Führungskräften und Beschäftigten zu beantworten und damit im Rahmen des Zwischenberichts kaum zu klären. Die befragten Personen in zentralen Personalfunktionen haben allerdings in den letzten drei Jahren einen persönlichen Eindruck von etwaigen Veränderungen gewonnen. Das Personalamt hat deshalb die Behörden und Ämter um eine vorläufige Einschätzung gebeten, auch wenn die Ergebnisse in keiner Weise als repräsentativ einzuschätzen sind.

Die Befragten vermuten, dass das NBW vor allem eine Veränderung in der Beurteilungskultur gebracht hat. Dies führen sie insbesondere auf die Beurteilungsgespräche zurück, die mehr Transparenz über die Leistungseinschätzung erfordern. Beurteilungen werden, so die Befragten, heute mehr als Instrument des Feedbacks eines Vorgesetzten an seine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verstanden.

Das Gespräch bietet die Möglichkeit, Konflikte anzusprechen und Wertschätzung zum Ausdruck zu bringen. Beurteilungsgespräche werden möglicherweise insbesondere in den Organisationseinheiten als sehr positiv gewertet werden, in denen für Führungsinstrumente sehr wenig Zeit vorhanden ist. Hierzu erhoffen wir uns durch eine breite Befragung von Vorgesetzten in Rahmen der Evaluation, aber auch von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern genauere Hinweise.

Praktikabilität des Beurteilungswesens

Manche Anwenderinnen und Anwender haben noch gewisse Probleme mit den Grundsätzen und Regeln des NBW. Dies gilt insbesondere für die Beurteilungsskala.

Wie bereits im Zusammenhang mit den Ergänzenden Hinweisen haben auch im Rahmen dieser Abfrage Einige erneut darauf hingewiesen, dass die Auswahlmöglichkeiten zu den Potenzialeinschätzungen nicht hinreichend klar seien. Eine Reihe von Anmerkungen bezieht sich auf die textlichen Begründungen der Beurteilungen, hier wünschen sich die Befragten mehr Verbindlichkeit als im bisherigen Verfahren.

Im Rahmen der Evaluation wird diesen Aspekten genauer auch im Hinblick auf notwendige Anpassungen nachzugehen sein.

Beurteilung

Beschäftigungsstelle _____

zu Beurteilende/r _____

Name, Vorname _____

Geburtsdatum _____

Amts- / Dienstbezeichnung _____

Beschäftigungsumfang _____

Längerfristige Beurlaubungen _____

Führungsverantwortung ja nein

Art der Beurteilung
(s. Anlage zum Beurteilungsvordruck Seite 1)

Beurteilungsbeitrag (gemäß Nr. 3.7 der Beurteilungsrichtlinien)

Beurteilungsgrundlagen

Beurteilungszeitraum vom _____ bis _____

Der Erstbeurteilerin / Dem Erstbeurteiler unterstellt seit _____

Persönliche und / oder fachliche Kontakte zu	Erstbeurteiler/in	Zweitbeurteiler/in
täglich	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
häufig / regelmäßig	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
gelegentlich / bei besonderen Anlässen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

An dieser Beurteilung hat / haben mitgewirkt _____
Name, Amtsbezeichnung

Individuelle und strukturelle Folgen von Beurteilungen

Eine unserer Thesen war, dass das NBW besser als das alte Verfahren in der Lage ist, die Beurteilungen als Anknüpfungspunkt für die Personalentwicklung der Beschäftigten zu nutzen. Hierzu liegen uns aus den Aussagen der Funktionsträgerinnen und Funktionsträger noch keine Erkenntnisse vor: Die Wirkungen werden sich erst mittel- und langfristig zeigen. Hierzu muss die Evaluierung abgewartet werden.

Einheitliche Maßstäbe

Bereits bei der Einführung des NBW war allen Beteiligten klar, dass das Verständnis des Maßstabs (in der Theorie) und sein Einhalten (in der Praxis) die schwerste Aufgabe des NBW sein würde.

Immerhin geht es darum, ca. 40.000 Beschäftigte und ihre Beurteilerinnen und Beurteiler auf einen gemeinsamen Maßstab „einzuschwören“.

Ausnahmebereiche

Bereich	Ausnahme nach Nr. 1.1 Abs. 3 der BeurRL-FHH
BBS - Lehrkräfte	In Kraft seit 01.02.2007
Bfl - Polizei	In Kraft seit 01.09.2007 ¹
Bfl - Feuerwehr	In Kraft ab 01.04.2008
FB- Steuerverwaltung	In Kraft seit 01.01.2006
JB Staatsanwaltschaft	Dienstvereinbarung in Vorbereitung

Zu diesem Ziel sind die Behörden und Ämter in den vergangenen Jahren sehr aktiv mit der Durchführung von Beurteilungskonferenzen und der Bildung von bislang über 100 Funktionsgruppen gewesen - die Bezirke haben nach dem Federführungsprinzip Funktionsgruppen aus ihrer Zuständigkeit definiert, um die Anforderungen vergleichbarer Funktionen miteinander kompatibel zu machen.

Definition von Funktionsgruppen

Funktionsgruppen fassen gleichartige Stellen zusammen, die sich hinsichtlich der formulierten Anforderungen und der als wichtig erachteten Kriterien ähnlich sind. Funktionsgruppen sollten darüber hinaus auch konkrete Beschreibungen für beobachtbares Verhalten in den verschiedenen Skalenausprägungen enthalten (z.B. Grad der Zielerreichung). Sie beziehen sich auf Aufgabenkomplexe und Stellenbündel von ähnlich gearteten Funktionen (Leitungsfunktionen/Sachbearbeitungsfunktionen). Auf der Basis der definierten Funktionsgruppen werden Anforderungsprofile erstellt und einheitliche Maßstäbe gebildet, indem die wichtigen Kriterien festgelegt und Merkmale beschrieben werden, woran erkennbar sein wird, dass eine Beurteilte/ein Beurteiler die Anforderungen an dem jeweiligen Kriterium „in vollem Umfang“, „im Wesentlichen“ etc. erfüllt hat. Auf diese Weise entstehen einerseits unterstützende Hilfestellungen für die Beurteilenden, andererseits erfolgt eine Sensibilisierung gegenüber dem Beurteilungsmaßstab.

¹ siehe auch Artikel von Ines Moritz Seite 11 ff.

Beispiele für Funktionsgruppen²

Senatskanzlei	<ul style="list-style-type: none"> - Leitungen - Fachreferentinnen und -referenten - Sachbearbeitung - Veranstaltungsbereiche - Arbeitsplätze mit Leitungsaufgaben - Arbeitsplätze ohne Leitungsaufgaben - Sekretariate / Assistenzen - Service / Technik
ZPD	<ul style="list-style-type: none"> - Sachbearbeitung mD - Sachbearbeitung gD od. hD - Teamleitung - Fachbereichsleitung - Geschäftsbereichsleitung
Justizbehörde	<p>Justizbehörde allgemein</p> <ul style="list-style-type: none"> - Referatsleiterinnen/Referatsleiter - Sachbearbeiterinnen/Sachbearbeiter - Weitere Funktionsgruppen werden derzeit noch erarbeitet. <p>Amtsgericht; Finanzgerichte; Landgericht; Strafvollzug; Oberlandesgericht; Oberverwaltungsgericht; Arbeitsgerichte; Sozialgerichte; Staatsanwaltschaften</p> <ul style="list-style-type: none"> - Einheitssachbearbeiterinnen/Einheitssachbearbeiter - Rechtspflegerinnen/Rechtspfleger - Geschäftsstellenverwalterinnen/-verwalter - Geschäftsstellenleiterinnen/-leiter - Schreibkräfte/Protokollführerinnen/Protokollführer - Verwaltungsmitarbeiterinnen/Verwaltungsmitarbeiter - Registratur - Zahlstelle - Key-user - Poststelle <p>Finanzgerichte</p> <ul style="list-style-type: none"> - Führungskräfte - Steuersachbearbeitung <p>Amtsgericht</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sachbearbeiterinnen/Sachbearbeiter nach der AV 22/04 - Geschäftsleiterinnen/-leiter - stellv. Geschäftsleiterinnen/-leiter - Dezernentsgeschäftsführerinnen/-leiter - Gerichtsvollzieherinnen/Gerichtsvollzieher - Wachtmeisterinnen/Wachtmeister

² Die vollständige Liste finden Sie im Intranet unter dem Stichwort Beurteilungswesen.

<p>BBS</p>	<p>Personal in Schule</p> <ul style="list-style-type: none"> - Schulsekretärinn/-sekretäre - Schulhausmeisterinnen/-hausmeister - Betriebsarbeiterinnen/-arbeiter - Küchenhilfen - Reinigungskräfte - Schulassistentinnen/-assistenten - Physio- und Ergotherapeutinnen/-therapeuten - Erzieherinnen/Erzieher in Sonderschulen - Lehrkräfte - Lehrkräfte in Förderschulen <p>Personal in den Ämter und Dienststellen</p> <ul style="list-style-type: none"> - Personalsachbearbeiterinnen/-sachbearbeiter - Rechnungssachbearbeiterinnen/-sachbearbeiter - Musiklehrerin der Jugendmusikschule (JMS) - Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter von REBUS (Lehrkräfte, Verwaltung, Schulpsychologinnen/-psychologen, Stellvertretung, Sozialpädagoginnen/-pädagogen)
<p>BSU</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Abteilungs- und Referatsleitungen
<p>BWA</p>	<p>auf AbteilungsleiterEbene:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Referatsleitungen - Referentinnen/Referenten mit und ohne Führung - Maßstabssätze der Sachbearbeitungen im mittleren und gehobenen Dienst entwickelt.
<p>FB Steuer</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Betriebsprüferinnen/Betriebsprüfer

Darüber hinaus haben wir auf der Grundlage der Ergänzungsvereinbarung nach § 94 HmbPersVG für die Datenerfassung im Rahmen des NBW³ für den Zwischenbericht die erhobenen anonymisierten Maßstabsdaten ausgewertet. Insgesamt konnten bis 6.643 Beurteilungen erfasst und ausgewertet werden.

Das Ziel, einen einheitlichen Maßstab zu erreichen, ist sicherlich die wichtigste Aufgabe der nächsten Jahre. Das Gesprächsforum Personalmanagement (GFP) hat deshalb in seiner Sitzung am 06. September 2007 beschlossen, dass die Behörden und Ämter hierauf im nächsten Jahr einen besonderen Schwerpunkt legen.

Dafür müssen wir uns weiter und mit großem Nachdruck mit der Definition von Anforderungen beschäftigen. Als ersten Schritt soll künftig auf der ersten Seite des Beurteilungsformulars das Feld „Aufgabenbeschreibung“ optisch geteilt werden, damit deutlich wird, dass neben der reinen Aufgabenbeschreibung auch Aussagen zu dem Anforderungsprofil zu treffen sind.

Darüber hinaus müssen weitere Funktionsgruppen beschrieben werden, um allmählich zu einem weitgehend geschlossenen Netz zu gelangen. Und natürlich müssen dort, wo es ähnliche Funktionsgruppen in verschiedenen Behörden gibt, diese Funktionsgruppenbeschreibungen auch untereinander abgeglichen werden.

³ „Vereinbarung in Ergänzung der Vereinbarung zur Reform des Beurteilungswesens vom 26. Mai 2004“ vom 24.01.2006

Das gleiche gilt für die Eckdienstposten (Haushalt, Organisation, Personal, Recht), für die es zwar sehr allgemeine Festlegungen durch das GFP aus dem Jahr 2006 gibt (siehe u.a. blickpunkt personal 2/2006, S. 16ff.), die aber noch plastischer ausformuliert werden müssen.

Das GFP hat sich auch darauf verständigt, dass – vor dem Hintergrund der tendenziell besseren Beurteilungen in höheren Laufbahn-, Besoldungs- und Vergütungsgruppen – im kommenden Jahr die Beurteilungskonferenzen der Behörden und Ämter sich einheitlich mit diesem Thema beschäftigen sollen. Damit sollen die Führungskräfte hinsichtlich der erforderlichen Anforderungsorientierung von Beurteilungen sensibilisiert werden.

Im Klartext bedeutet dies, dass gegenüber Beschäftigten des höheren Dienstes selbstverständlich auch höhere Anforderungen bestehen als gegenüber Beschäftigten im gehobenen Dienstes und dort wiederum höhere Anforderungen als gegenüber dem mittleren Dienst.

Eine weitere Erkenntnis aus der Auswertung der Beurteilungen ist die sehr unter-

schiedliche Praxis zwischen den Behörden im Hinblick auf die Potenzialaussagen. Einige Behörden geben in erheblich häufigerem Umfang positive Potenzialaussagen als andere. Die Bandbreite bei der Nennung „Potenzialaussagen nicht möglich“ schwankt zwischen knapp unter 50% und 87% der Beurteilungen – ein Hinweis darauf, dass es insgesamt noch Unsicherheit gibt, wie Potenziale erkennbar sind und/ oder es möglicherweise ungeschriebene „Regeln“ in einigen Behörden und Ämtern dazu gibt.

Schlussfolgerungen für die Evaluation

Die Auswertungen für den Zwischenbericht haben deutlich gemacht, dass für die Evaluation eine breitere Befragung von Vorgesetzten und Beschäftigten erforderlich sein wird. Hier erhoffen wir uns Einschätzungen auf Veränderungen in der Beurteilungs- und Feedbackkultur und im Hinblick auf eine etwaig verbesserte Personalentwicklung und Personaleinsatzplanung.

Wenn Nachjustierungen notwendig werden sollten, sollen diese zunächst im GFP erörtert werden, um danach nächste Schritte festzulegen.

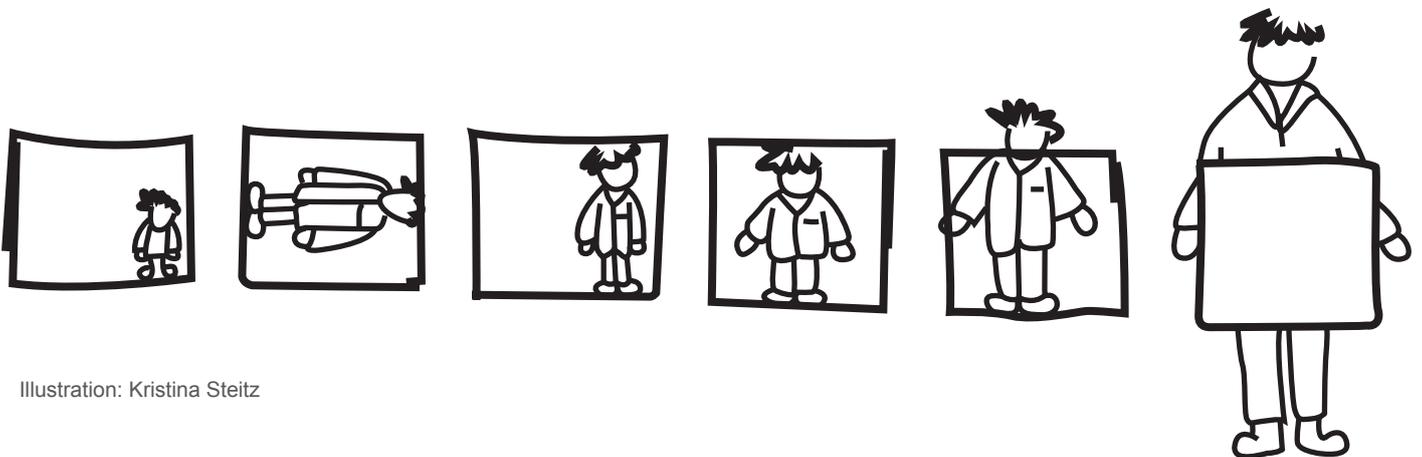


Illustration: Kristina Steitz



Nicole Post

Sachgruppenleiterin in der Finanzbehörde - Steuerverwaltung, wünscht sich ein schnelleres Beurteilungsverfahren zum Neuen Jahr.

Prosit Neujahr! - Über die Stichtagsregelung in der Steuerverwaltung

In der Steuerverwaltung gibt es – im Gegensatz zur allgemeinen Verwaltung – einheitliche Beurteilungsstichtage. Die hat es auch schon im alten Beurteilungswesen gegeben. Jeder Neujahrstag ist für die Steuerbeamtinnen und -beamten gleichzeitig Beurteilungsstichtag. Auf jeden 01.01. ist eine Laufbahngruppe für die vergangenen drei Jahre zu beurteilen. Die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer werden ebenfalls in einem dreijährigen Turnus beurteilt, allerdings jeweils auf den 01.07. eines Jahres. Aktuell wird zum 01.01.2008 der gesamte gehobene Dienst der Steuerverwaltung beurteilt und damit ca. 1.800 Bedienstete.

Das bedeutet einen ungeheuren organisatorischen Aufwand für die Geschäftsstellen der einzelnen Finanzämter und das Personalreferat in der Finanzbehörde.

Ein Regelbeurteilungsverfahren beginnt schon 1 ½ Jahre vor dem eigentlichen Stichtag. Zu diesem Zeitpunkt werden im Personalreferat Listen für die einzelnen Finanzämter erstellt. Darauf befinden sich die Namen der einzelnen Bediensteten. Diese Listen sind den Geschäftsstellen eine Hilfe, die Führung der Beurteilungsgespräche zu überwachen. Zum Beurteilungsstichtag werden den Finanzämtern neue Listen zugesandt, die in der Zwischenzeit erfolgte Personalveränderungen in den Finanzämtern berücksichtigen.

Die Namen in den Listen für die Finanzämter sind den einzelnen Besoldungsgruppen der jeweiligen Laufbahngruppe zugeordnet. Denn die nun folgenden Maßstabsdiskussionen können besser geführt werden, wenn Erst- und Zweitbeurteilerinnen und -beurteiler die einzelnen Besoldungs-, d.h. Vergleichsgruppen vor Augen haben.

Maßstabsdiskussion vor dem einheitlichen Beurteilungsstichtag

Maßstabsgespräche werden zwischen den einzelnen Amtsleitungen in Vorsteherrunden und zwischen Amtsleitungen und Personalreferat der Finanzbehörde geführt. Diese Gespräche werden bis zur gemeinsamen Verständigung wiederholt. Erst danach starten die Koordinierungsgespräche in den einzelnen Finanzämtern zwischen Amtsleitung und Sachgebietsleitungen. Für die Maßstabsdiskussionen ist die recht homogene Beschäftigtenstruktur in der Steuerverwaltung von erheblichem Vorteil. Im Bereich der Besoldungsgruppe A 12 zum Beispiel werden auf den 01.01.2008 ca. 400 Finanzbeamtinnen und -beamte hamburgweit hinsichtlich ihrer Kenntnisse, Fähigkeiten und Leistungen miteinander verglichen. Diese 400 Bediensteten sind vorrangig Betriebsprüferinnen und -prüfer sowie Hauptsachbearbeiterinnen und -bearbeiter im Innendienst. Die Tätigkeiten dieser Betriebsprüfer und Innendienstler sind sehr gut miteinander

der vergleichbar. Für diese Tätigkeiten liegen einheitliche Arbeitsplatzbeschreibungen vor.

Am Ende der zeitintensiven Maßstabsdiskussionen steht fest, wie die Leistungen der einzelnen Bediensteten im Quervergleich zu anderen Bediensteten des Amtes in der gleichen Besoldungsgruppe zu werten sind.

Auf dieser Basis beurteilen anschließend die Sachgebietsleiterinnen und -leiter. Je nach Zusammensetzung des Teams heißt das für den einen oder anderen Vorgesetzten viel Arbeit. Die Beurteilungsentwürfe werden durch Aussagen der Zweitbeurteilerinnen und -beurteiler zur Eignungsaussage ergänzt. Zur Konkretisierung der Eignungsaussage wird die Regelbeurteilung um einen Dienstpostenkatalog ergänzt, der die geeigneten Arbeitsplätze der nächsthöheren Besoldungsgruppe benennt.

Die Beurteilungsentwürfe werden im Personalreferat auf Formalien, insbesondere auf Schlüssigkeit überprüft. Bis zu einem vorgegebenen Termin müssen dann alle Beurteilungen im Original im Personalreferat vorliegen. Die Regelbeurteilungen bilden die

wesentliche Grundlage für die Vergabe höherwertiger Dienstposten. Wegen der Vielzahl vergleichbarer Arbeitsplätze verzichtet die Steuerverwaltung überwiegend auf Einzelausschreibungen, sondern trifft die Auswahlentscheidungen in einem standardisierten Verfahren unter Berücksichtigung von Leistung, beruflicher Erfahrung und Potenzialeinschätzung.

Ein Regelbeurteilungsverfahren hat im alten Beurteilungswesen ca. fünf Monate gedauert. Im Neuen Beurteilungswesen gibt es u.a. wegen des vielschichtigen neuen Vordrucks mehr Abstimmungsbedarf. Das Regelbeurteilungsverfahren für 1.200 Bedienstete des mittleren Dienstes auf den 01.01.2006 war erst nach zwölf Monaten abgeschlossen.

Es bleibt die Hoffnung, dass künftige Regelbeurteilungsverfahren mit zunehmender Routine aller Beteiligten im Neuen Beurteilungswesen wieder schneller durchgeführt werden.

Dann heißt es hier im Personalreferat nicht nur Prosit Neujahr, sondern vielleicht auch Frohe Pfingsten!



Ines Moritz

Behörde für Inneres, Polizei, ist Leiterin des Projekts Reform des Beurteilungswesens für den Polizeivollzugsdienst. Das Projekt ist außerdem verantwortlich für die Modifizierung der Personalauswahlverfahren des gehobenen und höheren Polizeivollzugsdienstes sowie für die Implementierung systematischer und kontinuierlicher Personalentwicklungsmaßnahmen mit dem Schwerpunkt auf einer frühzeitigen Talenterkennung und -förderung im Hinblick auf die Übernahme von Führungspositionen.

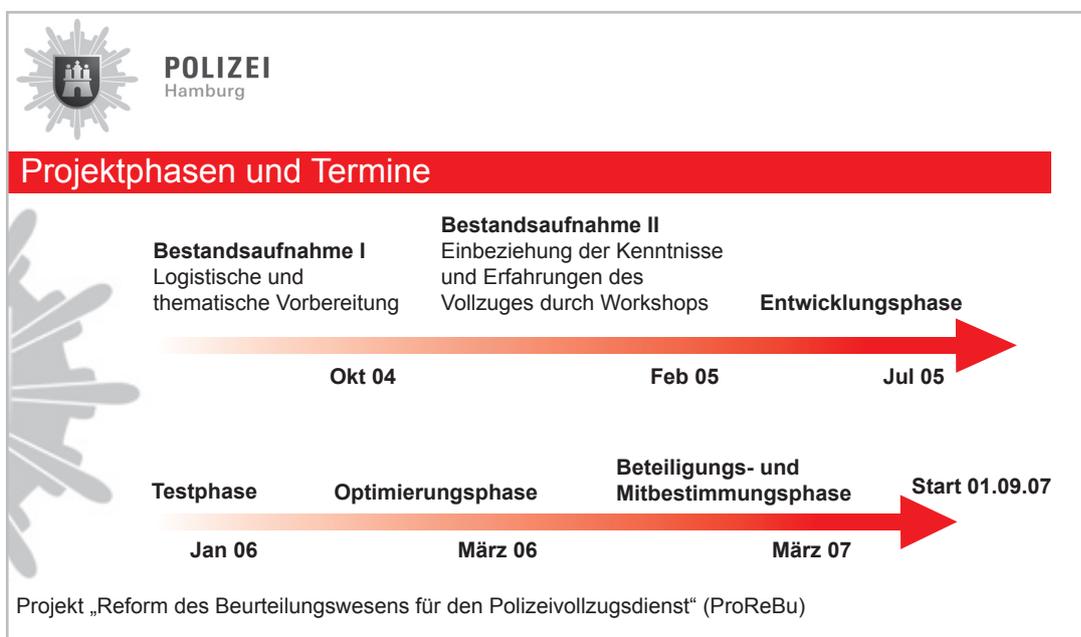
Neues Personalbeurteilungssystem für den Polizeivollzugsdienst

Entstehungshintergrund/Notwendigkeiten für eine Modifizierung der Beurteilungsrichtlinie der FHH (BeurtRL-FHH)

In der BeurtRL-FHH wurde in Nr. 1.1 Abs. 3 festgelegt, dass bestimmte Dienststellen auf Grund ihrer besonderen personellen oder organisatorischen Struktur ergänzende oder abweichende Regelungen zum Beurteilungswesen treffen konnten. Zu diesen Bereichen zählen neben dem Polizeivollzugsdienst auch der feuerwehrtechnische Dienst, die Steuerverwaltung, der Justizvollzugsdienst und die Lehrkräfte. Diese Bereiche waren aufgefordert, dem Personalamt bis spätestens zum 31.08.2007 ein modifiziertes, an die eigenen Erfordernisse angepasstes Beurteilungssystem vorzulegen, das weitestgehend dem FHH-Beurteilungssystem entsprechen sollte.

Zur Modifizierung des Beurteilungswesens der Polizei wurde deshalb eine Projektgruppe „Reform des Beurteilungswesens für den Polizeivollzugsdienst“ (ProReBu) eingesetzt. Sie nahm ihre Arbeit im August 2004 auf.

Die Gründe für ein polizeispezifisches Beurteilungssystem waren vor allem der große Personalkörper mit derzeit 8.277 Vollzugsbeamtinnen und -beamten, große Beurteilerkreise (Erstbeurteilerinnen und -beurteiler haben bis zu 38 Beamtinnen und Beamte, Zweitbeurteilerinnen und -beurteiler bis zu 167 Beamtinnen und Beamte zu beurteilen), die Vielzahl von Bewerberinnen und Bewerbern mit vergleichbarem Werdegang in Personalauswahlverfahren und das praktizierte Laufbahnverlaufsmodell mit dem dazugehörigen Leistungsträgerfeststellungsverfahren.



Vorgehensweise des Projekts

In einer Erhebungsphase hat die Projektgruppe zunächst die Beurteilungssysteme aller Länder- und der Bundespolizeien sowie einzelner Kommunal- oder Stadtverwaltungen ausgewertet. Des Weiteren wurden Systeme von Unternehmen der freien Wirtschaft mit vergleichbarem Personalkörper auf ihre Übertragbarkeit geprüft.

Bei der Entwicklungsarbeit stand insbesondere die Einbeziehung des Sachverstandes der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Polizeivollzuges im Vordergrund. Hierzu wurde zum einen eine Begleitgruppe, bestehend aus Vertreterinnen und Vertretern entsprechender Fachdienststellen, Vertretern der Dienstzweige Schutz-, Kriminal- und Wasserschutzpolizei sowie dem Personalrat eingerichtet. Zum anderen wurden insgesamt 30 Arbeitstagungen an einer repräsentativen Auswahl von Dienststellen der Hamburger Polizei durchgeführt.

Um das neue Beurteilungssystem nicht ungeprüft in den Echtbetrieb zu geben, wurde nach Fertigstellung des Konzeptes eine Testphase durchgeführt. In dieser prüften 115 Testpersonen (Beurteilende sowie Beurteilte) das neue System auf mögliche Problem- und Schwachstellen. Durch die Bewertungen der Testpersonen wurde die durch das Projekt erarbeitete Konzeption in vollem Umfang bestätigt und in hohem Maße als handhabbar und praxistauglich angesehen.

Folgend werden die wesentlichen Elemente des neuen Personalbeurteilungssystems dargestellt.

Geltungsbereich, Arten der Beurteilung

Das neue Beurteilungssystem gilt für alle Hamburger Polizeibeamtinnen und -beamte. Anders als bisher erhalten sie bis zum Ende der Dienstzeit eine Beurteilung. Im Unterschied zu der Regelung nach der Beurteilungsrichtlinie der FHH wird in der Polizei von nun an eine Regelbeurteilung nicht

in einem festen vierjährigen Rhythmus, sondern nach Ablauf von vier Jahren nach der letzten Regel- oder Anlassbeurteilung gefertigt. Damit werden Doppelbeurteilungen vermieden, also z.B. eine Regelbeurteilung direkt nach einer Anlassbeurteilung. Eine Anlassbeurteilung wird weiterhin bei den bekannten Anlässen gefertigt, neuerdings auch beim Wechsel des Aufgabenbereichs.

Durch die zum Leben erweckte Bestätigungsregelung erhoffen wir uns zusätzliche Arbeitsökonomien, aber auch das Maß an Gefälligkeitsbeurteilungen¹ anlässlich von Personalauswahlverfahren zu reduzieren.

Der Beurteilungsbeitrag, der beim Wechsel der Erstbeurteilerin/des Erstbeurteilers als Orientierungshilfe für die neue bzw. den neuen Vorgesetzten zu fertigen ist, wurde vom abgelösten System übernommen.

Die Leistungsbeurteilung

Die Polizei unterscheidet bei den Beurteilungen zwischen den Teilen „Leistungsbeurteilung“ und der „Potenzialeinschätzung“. Die Leistungsbeurteilung dient als rückschauende Betrachtung und Bewertung der am Arbeitsplatz erbrachten Leistungen. Sie orientiert sich an standardisierten Aufgabenbeschreibungen und Anforderungsprofilen. Beides braucht nicht mehr von der Beurteilerin/dem Beurteiler formuliert zu werden. Nahezu alle Tätigkeitsfelder der Hamburger Polizei (z.Zt. 56) wurden mit standardisierten Aufgabenbeschreibungen und Anforderungsprofilen versehen.

Insgesamt gibt es 16 Leistungskriterien für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ohne Führungsaufgaben und fünf weitere für Führungskräfte.

Zur Bewertung dieser Kriterien steht eine Fünfer-Skalierung zur Verfügung, gegenüber den Beurteilungen nach der BeurRL-FHH wurde also auf die Differenzierung zwischen „im Wesentlichen“ und „in vollem Umfang“ verzichtet: Die erfolgsentscheidenden Kriterien des Arbeitsplatzes werden mit dem Faktor zwei gewichtet.

¹ Es sei darauf hingewiesen, dass die statistische Auswertung des NBW die These im Übrigen nicht bestätigt hat, dass Anlassbeurteilungen prinzipiell besser ausfallen.

Die Potenzialeinschätzung

Unabhängig von den Anforderungen des Arbeitsplatzes soll die Potenzialeinschätzung individuelle Fähigkeiten aufzeigen, die im Rahmen der Personaleinsatzplanung und Personalauswahl sowie bei der persönlichen Entwicklung der Beschäftigten (Karriereplanung, Notwendigkeit von Fort- und Weiterbildung) Bedeutung erlangen können.

Dafür werden im Unterschied zur BeurRL-FHH, die hier auf eine Freitextformulierung abstellt, insgesamt 13 Befähigungskriterien vorgegeben. Sie werden in fünf sogenannten Ausprägungsgraduierungen von „gering ausgeprägt“ bis „besonders hoch ausgeprägt“ beurteilt.

Ergänzt wird die Potenzialeinschätzung durch die Angabe sonstiger Fähigkeiten, die für die Organisation von Bedeutung sein können, z.B. Fremdsprachenkenntnisse, spezielle PC- Kenntnisse etc. sowie mögliche Verwendungswünsche der/des Beschäftigten und Verwendungsempfehlungen der/des Vorgesetzten.

Gespräche

Wie nach der BeurRL-FHH wird die Beurteilung den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern im Eröffnungsgespräch erläutert. Zur Vorbereitung erhalten sie mindestens zwei Werkzeuge vor der Eröffnung eine Kopie der Beurteilung.

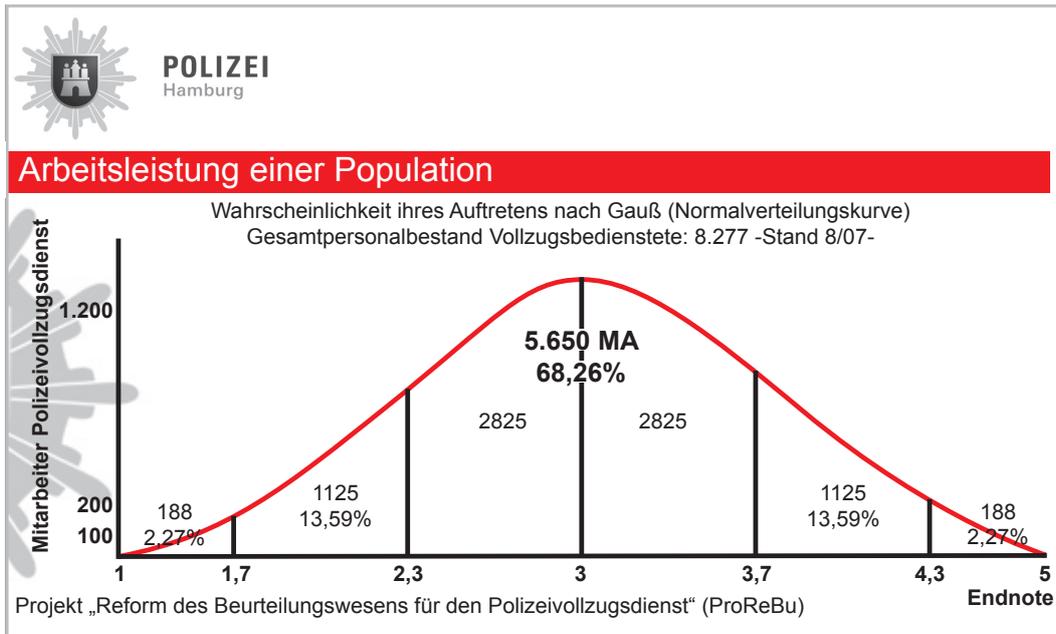
Anders als nach der BeurRL-FHH ist in jedem Jahr eine Rückmeldung hinsichtlich ihrer Leistungen und Potenziale in Form eines zu dokumentierenden Leistungs- und Potenzialgespräches zwingend vorgesehen.

Da es sich bei dem neuen Personalbeurteilungssystem um ein anforderungsbasiertes System handelt, ist es erforderlich, bei Übernahme einer neuen Funktion ein Gespräch über die Aufgaben und Anforderungen des neuen Arbeitsplatzes zu führen (Anforderungsgespräch). Dieses dient der Orientierung und der Abstimmung gegenseitiger Erwartungshaltungen von Vorgesetzten und Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.

Vergleichbarkeit der Beurteilungen/ Maßstabswahrung

Auch bei der Polizei sind die Zweitbeurteilenden für die Einhaltung des Maßstabes zuständig und müssen regelmäßig einmal pro Jahr mit den ihnen unterstellten Erstbeurteilerinnen und -beurteilern eine Maßstabskonferenz durchführen. In dieser sollen die Leistungen und Potenziale der unterstellten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter festgestellt und verglichen werden. Um dieser wichtigen Aufgabe der Maßstabswahrung überhaupt nachkommen zu können und auch ein Steuerungsinstrument zu verfügen, hat die Zweitbeurteilerin bzw. der Zweitbeurteiler ein Vetorecht. Ihre/seine Bewertung gilt – im Unterschied zur BeurRL-FHH – schlussendlich.

Um eine möglichst große Homogenität im Beurteilverhalten zu erzielen, sollen sich die Beurteilenden an den Gesetzmäßigkeiten der Gaußschen Normalverteilungskurve orientieren, ohne dass es hier feste Quoten gibt. Danach gibt es eine regelmäßig wiederkehrende, zahlenmäßig gleiche Verteilung des Leistungsvermögens, aber auch der Potenziale von Beschäftigten. Dieses Modell besagt weiter, dass sich der Großteil der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im mittleren Leistungsbereich abbildet und somit den richtigen Arbeitsplatz besetzt.



Ausblick

Das neue Personalbeurteilungssystem für den Polizeivollzugsdienst ist am 01.09.2007 in Kraft getreten.

Die jüngste Rechtsprechung der Verwaltungsgerichte Hamburg hat bestätigt, dass die dienstliche Beurteilung die entscheidende Grundlage für Personalentscheidungen im Rahmen von Personalauswahlverfahren bildet. Durch die Projektgruppe ProReBu wurde nicht nur das Beurteilungssystem modifiziert, sondern auch die Personalauswahlverfahren des gehobenen und höheren Polizeivollzugsdienstes. Durch die Schaffung eines sprachgleichen Systems von Beurteilung und Stellenausschreibung ist es fortan möglich, die erfolgsentscheidenden Anforderungen der ausgeschriebenen Stelle sowohl durch die Leistungsbeurteilung als auch durch die Potenzialeinschätzung messen zu können. Die Auswahlkommission erhält ein exakteres Bild als bisher über den Grad der Erfüllung dieser Anforderungen.

Durch die Speicherung der Leistungen und Potenziale der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in einer Datenbank ist der Aufbau einer systematischen und flächendeckenden Personalentwicklung möglich.

Die Polizei der Freien und Hansestadt Hamburg ist nunmehr in der Lage, anhand jährlich gewonnener Beurteilungsdaten Talente und Leistungsträgerinnen bzw. -träger zu erkennen und diese durch gezielte Karrieremaßnahmen zu fördern, z.B. im Hinblick auf die Übernahme von Führungsfunktionen des gehobenen und höheren Polizeivollzugsdienstes. Gleichermaßen ist die Grundlage für eine systematische Steuerung der Fort- und Weiterbildung gegeben.

Weitere Informationen zum neuen Beurteilungssystem des Polizeivollzugsdienstes der Freien und Hansestadt Hamburg erhalten Sie im Intrapol der Polizei oder direkt bei der Projektgruppe unter Tel. 040/ 4286 69414, 69426, 69492 oder 69497.



Katja Dienhoff

Dataport A.ö.R., Projektleiterin für die Mitarbeiter/-innenbefragung 2007. Seit Januar in der Abteilung für strategische Personalentwicklung tätig.

Mitarbeiter/-innenbefragung 2007 bei Dataport - Antworten waren gefragt: Online!

Dataport hat 2007 erstmalig die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Unternehmen zu wichtigen Themen der Unternehmenssituation und –entwicklung befragt. Eine regelmäßige Wiederholung ist beabsichtigt. Auf diese Weise werden Informationen für den internen Steuerungs- und Verbesserungsprozess sowie eine steuerungsrelevante Kennzahl für die Balanced Scorecard (BSC) des Unternehmens gewonnen.

Weil eine Online-Befragung viele Vorzüge hat, insbesondere die zeitnahe Verfügbarkeit der Daten, stand schnell fest, dass die Mitarbeiter/-innenbefragung (MAB) mit dieser Methode durchgeführt werden soll. Außerdem passt sie zu Dataport als IT-Unternehmen, dessen Arbeitsplätze mit moderner Hardware und Infrastruktur ausgestattet sind und dessen Geschäft die elektronische Kommunikation ist.

Die Erwartungen, die an die Methode geknüpft waren, wurden dann auch in vollem Umfang erfüllt.

Die Ziele der MAB

Mit der MAB will Dataport vor allem Wahrnehmungen, Einstellungen und Erwartungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erkunden, Verbesserungsmöglichkeiten erfahren und wichtige Hinweise auf die betrieblichen Stärken und Schwächen gewinnen. Außer-

dem ging es darum, unterschiedliche Einschätzungen von Gruppierungen im Unternehmen deutlich zu machen (z.B. Männer – Frauen, Mitarbeiter/innen – Führungskräfte. etc.) und eine vergleichende Betrachtung der Standorte und Bereiche zu ermöglichen. Die Ergebnisse der MAB liefern uns darüber hinaus steuerungsrelevanter Daten für unsere BSC.

Über die Themenbereiche hinaus wurden statistische Faktoren abgefragt, die für die Auswertung, die Identifikation von Verbesserungspotenzial und letztlich die Planung von konkreten Maßnahmen herangezogen werden können:

- Standort
- Bereich
- Geschlecht
- Führungsverantwortung
- Altersgruppe

Die Historie

In den Vorgängerorganisationen von Dataport wurden bereits verschiedene Mitarbeiter/-innenbefragungen durchgeführt, z.B. 1995 und 2002 in der Datenzentrale Schleswig-Holstein und 2001 im Landesamt für Informationstechnik.

Die jeweilige Konzeption sowie Erkenntnisse aus früheren Befragungen wurden in die Vorbereitung der Online-MAB 2007 einbezogen. Eine Zusammenführung oder

Fortentwicklung der vorherigen Maßnahmen kam aus verschiedenen Gründen nicht in Frage. Dazu zählen vor allem die Detaillierungsgrade und die damals gewählte Papierform. Genutzt wurden hingegen inhaltliche Anregungen für Fragenbereiche.

Die Rahmenbedingungen

Die Durchführung der MAB im 2. Quartal 2007 wurde als Projekt in der Abteilung für strategische Personalentwicklung angesiedelt. Im Rahmen einer Vollerhebung waren rund 1.600 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an vier Standorten online zu befragen.

Die Fragen sollten in 15 bis 20 Minuten beantwortet werden können und eine 5er-Skalisierung sollte für die Antwortmöglichkeiten zur Verfügung gestellt werden.

Für die Zusammenfassung der Ergebnisse wurde im Vorfeld als kleinster Auswertungsbereich die Organisationseinheit „Bereich“ festgelegt. Damit und durch technische Maßnahmen wurden Rückschlüsse auf einzelne Personen ausgeschlossen.

Die Sicherstellung der Anonymität der Befragung hatte bei den vorbereitenden Tätigkeiten eine herausragende Bedeutung. In diesem Zusammenhang wurde frühzeitig entschieden, dass die Antworten auf externen Systemen zu sammeln und auszuwerten waren.

Externer Partner

Dataport hat das Expertenwissen eines externen Dienstleisters in Anspruch genommen und im Rahmen einer Ausschreibung einen Partner für die Durchführung der MAB als Online-Befragung gesucht. Gemeinsam mit der Firma ISPA consult wurde die Konzeption erstellt und der Fragebogen entwickelt. Das Sammeln der Antworten und die Auswertung hat ISPA consult auf eigenen externen Systemen übernommen.

Während des Befragungszeitraums vom 11.06. bis 29.06.07 standen bei Dataport die interne und bei ISPA consult die externe Projektleitung für Anfragen der Teilnehmenden zur Verfügung.

Anonymität und Datenschutz

Der externe Dienstleister garantiert Anonymität und stellt sicher, dass niemand Rückschlüsse auf Einzelpersonen ziehen kann. Die Firma handelt strikt nach dem Schleswig-Holsteinischen Landesdatenschutzgesetz und niemand bei Dataport erhält Einsicht in die Fragebögen. Die Teilnahme an der MAB war freiwillig.

Es wurden nur arbeitsbezogene, keine privaten Fragen gestellt und Namen wurden nicht erfasst.

Beteiligung und Information

Bereits frühzeitig haben wir den Bereich Datenschutz und den Personalrat in den Prozess einbezogen und an Teilschritten aktiv beteiligt. Der Fragebogen wurde z.B. in einem Workshop mit acht Personen entworfen. Auf diese Weise haben unter anderem Kolleginnen und Kollegen aus Öffentlichkeitsarbeit, Unternehmenssteuerung, Datenschutz und Personalrat das Projektteam direkt begleitet und unterstützt.

Informationen zum Projektfortschritt wurden aktuell im Intranet bereitgestellt und an allen vier Standorten fanden Informationsveranstaltungen statt. Die Zielgruppe hatte Gelegenheit, interne und externe Projektleitung kennenzulernen und aus erster Hand Informationen und Antworten zu erhalten.

Mit einem Online-Pretest wurde die MAB qualitätsgesichert. Interessierte Personen waren eingeladen, bereits mit der Teilnahme am Pretest sehr authentische Einblicke zu erhalten.

Die für Personalratsmitglieder und Führungskräfte entwickelte Broschüre mit Argumentationsanregungen zu den am häufigsten gestellten Fragen fand sehr viel Zuspruch.

Kurz vor dem Start der Befragung wurde mit einer Plakataktion in den Niederlassungen auf die Befragung aufmerksam gemacht und nochmals um Beteiligung geworben.

Die Einladung zur Befragung erfolgte durch den Vorstand.

Ablauf-Arbeitsphasen

Insgesamt haben wir für die Vorbereitung und Durchführung der MAB ein knappes Jahr veranschlagt.

Arbeitsphasen und ihre Dauer

- Vorbereitung (6 Wochen)
- Auswahl des externen Dienstleisters im Rahmen einer Ausschreibung (4 Wochen)
- Konzeption, Pretest, Informationsveranstaltungen (14 Wochen)
- Durchführung (3 Wochen)
- Auswertung (2 Wochen)
- Rückmeldung (1 Woche)
- Maßnahmenableitung und Umsetzung (14 Wochen)
- Evaluation (2 Wochen)

Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer haben kurz vor dem Start des Befragungszeitraums ein persönliches Passwort per Hauspost erhalten und eine Einladung per E-Mail mit einem Link zur Befragung bei dem externen Dienstleister. Mit dem Passwort gelangte man zum persönlichen Online-Fragebogen. Es war möglich, den Fragebogen erneut aufzurufen, sofern man ihn noch nicht abgeschickt hatte – eine Art Pausentaste, falls man die Beantwortung unterbrechen möchte bzw. muss.

Mit dem Link und dem persönlichen Passwort war es auch außerhalb von Dataport möglich, an der Befragung teilzunehmen, z.B. von unterwegs.

Wie geht es weiter bei Dataport?

Am 02.08.07 konnten bereits die Ergebnisse der 1. Online-Mitarbeiter/-innenbefragung bei Dataport im Intranet veröffentlicht werden – und damit nur einen Monat nach dem Ende der Befragung!

Die Ergebnispräsentation des externen Dienstleisters, der auch die Auswertung der Befragung vorgenommen hat, ist im Intranet für alle Teilnehmerinnen und Teilnehmer verfügbar und liefert Anregungen für die Auseinandersetzung mit den Ergebnissen.

Bevor das Unternehmen in die konzentrierte Verarbeitung der Erkenntnisse gestartet ist, hatten alle Teilnehmerinnen und Teilnehmer die Gelegenheit, sich mit den Ergebnissen vertraut zu machen.

Die Rücklaufquote von 69% stellt nach Auskunft des externen Dienstleisters eine solide Datenbasis für differenzierte Auswertungen dar.

Eine Abbildung des Handlungsbedarfs bei den 12 Themenbereichen zeigt auf, dass die Verbesserungspotentiale vorrangig bei den Informationsflüssen, den Arbeitsabläufen und bei der Bezahlung gesehen werden.

Für die derzeit im Unternehmen laufenden Optimierungsprozesse liefert die Mitarbeiter/-innenbefragung wichtige Impulse.

Seit August 2007 finden in den Organisationseinheiten Informations- und Diskussionsveranstaltungen sowie Führungskräfteklausuren statt. Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern wird weiterhin ermöglicht, eine aktive Rolle im kontinuierlichen Verbesserungsprozess zu übernehmen. Die Führungskräfteklausuren behandeln die dezentralen Themen und haben zum Ziel, innerhalb der jeweiligen Organisationseinheit Maßnahmen für Verbesserungen abzuleiten und abzustimmen. Für die Weiterverarbeitung der zentralen Themen ist der Bereich Service und Training verantwortlich. Die entwickelten Umsetzungsvorschläge und Maßnahmen werden dem Führungskreis im Dezember 2007 vorgestellt.

Der Dataport-Vorstand zu den Ergebnissen der Befragung:

Die Zufriedenheit liegt im Unternehmen bei einem Mittelwert von 2,39 innerhalb einer 5er Skalierung. Für ein Unternehmen, das in dreieinhalb Jahren eine Fusion von drei Unternehmensteilen und den Beitritt von zwei weiteren Partnern erlebt hat und jetzt in vier Bundesländern tätig ist, ist das ein zufriedenstellendes Zwischenergebnis. Wichtiger noch sind die Impulse, die wir für unsere weitere Entwicklung mit Blick auf unsere Kundinnen und Kunden erhalten haben.



Eva Gnacke

Personalamt, Führungskräftegewinnung und -entwicklung, fragt sich, warum die Zahl der Bewerbungen in Topjobs so niedrig ist.

Unter die Lupe genommen - Bewerbungen auf Topjobs

Jede bzw. jeder Personalverantwortliche, die oder der eine hochdotierte Stelle ausschreibt, möchte gerne aus einer Vielzahl von Bewerbungen auswählen können – das ist verständlich, jedoch nicht immer möglich. Wir beobachten seit einiger Zeit, dass die Zahl der Bewerbungen auf Stellen des allgemeinen Verwaltungsdienstes, die nach A15/E15 und höher eingruppiert sind, tendenziell abnimmt.

Vergleicht man die Jahre 2004 bis 2006 miteinander, hat sich die durchschnittliche Zahl der internen Bewerbungen von 6,5 auf 5,5 verringert. Nimmt man die externen Bewerbungen hinzu, lässt sich ein deutlicheres Absinken der Bewerbungszahlen feststellen, von 21,4 auf 12,8; allerdings hat es in 2004 einzelne „Renner“ gegeben, die das Bild etwas verzerren.

Durchschnittswerte haben wegen solcher Verzerrungen oft nur einen begrenzten Aussagewert. Aufschlussreicher ist die Information, wie viele Ausschreibungen Bewerbungszahlen aufweisen, die als nicht ausreichend empfunden werden könnten. Hier ist insbesondere der Blick auf die internen Bewerbungen von Bedeutung: Im Jahr 2006 hatte ein Viertel der insgesamt 31 Ausschreibungen eine bis drei Bewerbungen zu verzeichnen, für gut die Hälfte gingen eine bis fünf Bewerbungen ein. Ausschreibungen für A15-Stellen schnitten dabei besser ab als diejenigen für A16-Stellen.

Nimmt man die Gesamtzahl der Bewerbungen, sieht das Bild naturgemäß besser aus: Drei und weniger Bewerbungen gab es nur bei einem Zehntel der Verfahren, fünf und weniger Bewerbungen bei einem Drittel.

Dass geringe Bewerbungszahlen nicht ungewöhnlich sind, verdeutlicht ein Blick in die Wirtschaft. Eine Analyse von etwa 500 Stellenbesetzungsverfahren im Führungsbereich, die im Rahmen einer bundesweiten Befragung von Unternehmen mit mehr als 50 Beschäftigten durchgeführt worden ist, hat ergeben, dass in 45% der Fälle der Bewerberpool aus max. fünf Personen bestand.¹

Bewerbungszahlen allein sagen jedoch noch nichts über die Erfolgsaussichten einer Ausschreibung aus. Die oder der Richtige kann sich auch unter wenigen Bewerbungen befinden. Immerhin 80% der Ausschreibungen in 2006 wurden mit der Entscheidung für eine Kandidatin/einen Kandidaten abgeschlossen; die restlichen Verfahren wurden nach erneuter Ausschreibung besetzt oder aus sonstigen Gründen aufgehoben. Alle ausgewählten Personen waren intern Beschäftigte.

Ein besonderes Augenmerk verdient das Abschneiden von Frauen in Bewerbungsverfahren. Ihr Anteil an den internen Bewerbungen ist in den vergangenen drei Jahren

¹ Ministerium für Generationen, Familie, Frauen und Integration des Landes Nordrhein-Westfalen: „Auf dem Weg in die Chefetage. Betriebliche Entscheidungsprozesse bei der Besetzung von Führungspositionen“. Gutachten, erstellt vom Institut für Mittelstandsforschung Bonn. Düsseldorf 2007

kontinuierlich gestiegen (von 26,6% auf 35,5%). Frauen haben sich 2006 in etwa entsprechend ihrem Anteil an der nächst niedrigeren Besoldungsstufe bzw. Entgeltgruppe beworben (bei A15-Ausschreibungen etwas unterproportional, bei A16 etwas überproportional). Bei den erfolgreichen Bewerberinnen und Bewerbern waren die Frauen allerdings mit 20,8% deutlich unterrepräsentiert.

Die Analyse der Bewerbungszahlen gibt leider kaum wirklich gesicherte Anhaltspunkte zu den Gründen für die Zurückhaltung potenzieller Bewerberinnen und Bewerber sowie für das schlechte Abschneiden der Frauen. Gleichwohl können die Zahlen Anlass für jede ausschreibende Stelle sein, das eigene Auswahlverfahren zu überprüfen. Kann eine Vollzeitstelle nicht doch als teilzeitgeeignet ausgeschrieben werden (nach unserer Analyse scheint dies die Attraktivität einer Stelle für Bewerberinnen und Bewerber zu erhöhen)? Kommt für eine A15-Stelle wirklich nur jemand mit Führungserfahrung infrage oder genügt nicht auch das bescheinigte Führungspotenzial? Werden im Auswahlverfahren Frauen und Männern die gleichen Chancen eingeräumt, ist z.B. das Auswahlgremium hinreichend sensibel für ein möglicherweise unterschiedliches Präsentationsverhalten von Frauen und Männern? Wird Bewerberinnen und Bewerbern auch Gelegenheit gegeben darzustellen, ob und wenn ja welche Kompetenzen sie außerhalb formeller Lernorte, z.B. durch Familienarbeit, erworben haben?

Unterstützung bei der Überprüfung der Auswahlverfahren bietet der neue Leitfaden des Personalamtes, der an die Personalabteilungsleitungen der Behörden und Ämter verschickt worden ist. Die Broschüre finden Sie auch im Intranet unter dem Suchbegriff **Leitfaden-Auswahlverfahren** (bitte komplett mit Bindestrich eingeben).

Unterstützung bei der Überprüfung der Auswahlverfahren bietet der neue Leitfaden des Personalamtes, der an die Personalabteilungsleitungen der Behörden und Ämter verschickt worden ist. Die Broschüre finden Sie auch im Intranet unter dem Suchbegriff **Leitfaden-Auswahlverfahren** (bitte komplett mit Bindestrich eingeben).

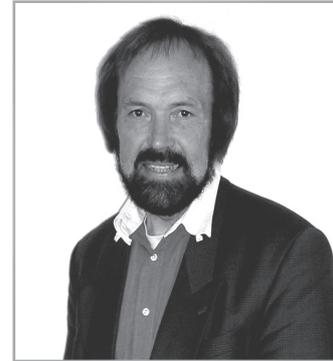
2006, interne Bewerbungen auf Stellenausschreibungen ab A15/E15

	Ausschreibungen	interne Bewerbungen	Anteil Frauen	Ausschreibungen mit 1-3 internen Bewerbungen	Ausschreibungen mit 1-5 internen Bewerbungen
A15/E15	19	105	40 (38,1%)	3 (15,8%)	9 (47,7%)
A16/E15Ü	11	64	21 (32,8%)	4 (36,4%)	7 (63,6%)
B	1	3	0	1 (100%)	1
Gesamt	31	172	61 (35,5%)	8 (25,8%)	17 (54,8%)



Dorothee Feldkamp

Personalamt, Führungskräftegewinnung und -entwicklung, hat langjährige Erfahrung in Auswahlverfahren des mittleren, gehobenen und höheren Dienstes.



Rainer Ewe

Personalamt, Führungskräftegewinnung und -entwicklung, Diplom-Psychologe und alter Hase in psychologischer Beratung mit Lust auf neue Projekte.

Mentoring im gehobenen Dienst - Erfahrungen aus dem Pilotprojekt

Mentoring ist ein Instrument moderner Führungskräfteentwicklung, bei dem eine erfahrene einer jungen Führungskraft (der bzw. dem Mentee) für eine gewisse Zeit beratend zur Seite steht.¹ 2005 starteten wir mit der Planung eines Mentoring-Pilot-Projektes für den gehobenen allgemeinen Verwaltungsdienst. Die Ergebnisse des Pilotprojekts sollten uns helfen, den am besten geeigneten Personenkreis herauszufiltern und aus den Erfahrungen Konsequenzen für spätere Durchgänge zu ziehen.

Dieses Pilotprojekt ist mittlerweile erfolgreich abgeschlossen. Teilgenommen haben 22 Paare, die wir in einem aufwendigen Matchingprozess bis September 2005 zusammengestellt haben. Alle potenziellen Mentees und Mentorinnen/Mentoren wurden in ausführlichen Interviews zu Angeboten/Wünschen bzw. Bedürfnissen/Motiven befragt. Sie stufte die in Frage kommenden Themengebiete sowie die möglichen Vorgehensweisen hinsichtlich ihrer Bedeutung für ihr eigenes Mentoring ein.

Als weitere Kriterien für die Tandembildung zogen wir Alter, Berufserfahrung und Besoldungs- bzw. Entgelt Differenz heran. Außerdem achteten wir darauf, dass die Tandempartner aus unterschiedlichen Behörden stammten, um hierarchische Abhängigkeiten zu vermeiden.

Eine Abschlussveranstaltung beendete Ende November 2006 die Phase des aktiven Mentoring. Dort stellten wir die per Fragebögen ermittelten vorläufigen Ergebnisse der Befragung zuerst den Beteiligten vor. Den Mentorinnen und Mentoren wurde eine schriftliche Anerkennung für den ehrenamtlichen Einsatz überreicht.

Die Mentees erhielten Teilnahmebescheinigungen, in denen ihr aktives Bemühen um ihre persönliche Weiterentwicklung anerkannt wurde. Aus dem Kreis der Mentees wurde mittlerweile auch eine eigenständige kollegiale Coachinggruppe mit externer Anfangsbegleitung ins Leben gerufen.

¹ siehe auch Artikel in der Ausgabe 2/2005, S. 39 ff.

Ergebnisse der Befragung

Besonders erfolgreich bearbeitete Themen aus der Sicht aller Beteiligten:

- *Fragen, die mit der Rolle als Vorgesetzte/r zu tun haben:*

Umgang mit (schwierigen) Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, Mitarbeitergespräche, Beurteilung, Motivierung, Einarbeitung, Delegation, Verbesserung der Kommunikation in der Dienststelle, Führen von Konfliktgesprächen

- *Themen rund um Berufsperspektiven und Karriereplanung:*

Besprechen des persönlichen Standorts und der Perspektiven, Work-Life-Balance, Selbstmarketing, Bewerbungsverhalten

- *Erweiterung des Blicks auf die eigene Person:*

Wirkung des eigenen Verhaltens auf andere, Gegenüberstellung Selbst- und Fremdwahrnehmung, Rollenverständnis/Distanz, Frauen in Männerkreisen

Fortschritte der Mentees nach Einschätzung ihrer Mentorinnen und Mentoren:

- *Besonders deutliche positive Entwicklungen in den Feldern:*

Sicherheit in der Menschenführung, Führungswissen, Sicherheit im Auftreten, Klarheit bezüglich der beruflichen und persönlichen Perspektive, Arbeitszufriedenheit

- *etwas weniger, aber immer noch sichtbare Fortschritte:*

Sicherheit im Umgang mit anderen Kooperationspartnern/-innen, effektive Arbeitsstrategien, geschicktes Managen des Arbeitsalltags, Selbstbewusstsein, Einfühlungsvermögen

- *wenig Einfluss auf die Themen:*

fachliche Sicherheit, Kenntnis der hamburgischen Verwaltung

Paarkonstellation und Zufriedenheit

- Eine höhere Zufriedenheit mit dem Mentoring bei lebensälteren Mentorinnen und Mentoren und bei eher jüngeren Mentees ist als klare Tendenz erkennbar.
- Besonders zufrieden mit dem Tandem waren gleichgeschlechtliche Paare, bei den männlichen Teilnehmern (sechs Paare) vor

allem aus der Sicht der Mentees, bei den weiblichen aus der Sicht beider Beteiligten (fünf Paare). Dieses Ergebnis ist angesichts der geringen Zahlen vorläufig und mit Vorsicht zu bewerten.

- Zusammenhänge zwischen Entgeltgruppe oder Behördenzugehörigkeit und Zufriedenheit konnten wegen der zahlreichen möglichen Kombinationen bei geringen Fallzahlen nicht ermittelt werden.

- Hohes Engagement, Eigeninitiative und Verantwortungsübernahme für die eigene Entwicklung auf Seiten der Mentees führte zu höherer Zufriedenheit bei beiden Partnern.

- Insgesamt gesehen erwies sich die Auswahl der Tandempartnerinnen und -partner bei den meisten als gelungen und führte zu einer fruchtbaren Zusammenarbeit.

Wir, die wir den Prozess eingeleitet, organisiert und begleitet haben, freuen uns über die Rückmeldungen und erreichten Erfolge. Wir haben viele Menschen kennen gelernt, die engagiert, lernbereit und offen für neue Erlebnisse und Erfahrungen waren und sich zum Teil mit großer Begeisterung in diese neue Art des Lernens gestürzt haben. Sie haben ihren Mentoring-Partnerinnen und Partnern Vertrauen entgegengebracht und sie am eigenen Erleben und Umgang mit beruflichen Anforderungen teilhaben lassen und die Chance genutzt, Freud und Leid des Arbeitsalltags mit einer anderen Person zu teilen und aus deren „Erfahrungsschatzkiste“ zu schöpfen. Wie erwartet, gab es so viele Varianten, das Mentoring auszugestalten, wie es Tandems gab. Individuelle Haltungen, Erfahrungen und Herangehensweisen der einzelnen Beteiligten prägten die Zusammenarbeit und den Prozess. Auch hierzu war die Toleranz und Offenheit aller während der Zwischentreffen gefragt, als deutlich wurde, wie vielfältig und umfangreich die Bandbreite der berichteten Erfahrungen ausfiel.

Besonderen Dank möchten wir den Mentorinnen und Mentoren aussprechen, die dieses zusätzliche Engagement, das Zeit

und Energie kostet, auf sich genommen haben. Wir hoffen, dass auch sie vom Austausch mit jüngeren Beschäftigten profitieren konnten.

Konsequenzen, die wir aus den Ergebnismeldungen ziehen:

Trotz überwiegend hoher Zufriedenheit mit der Maßnahme sahen viele Teilnehmer und Teilnehmerinnen noch einen Verbesserungsspielraum, der ausgeschöpft werden kann. Die Nützlichkeit des Mentoring allgemein als Fördermaßnahme wurde noch höher eingeschätzt als der tatsächlich eingetretene Erfolg.

Bei einer Neuauflage des Mentoring im gehobenen Dienst werden wir daher folgendermaßen vorgehen:

- Auswahl der Mentees: Wir setzen ein hohes Ausmaß an Eigeninitiative, Interesse und Engagement voraus. Das Höchstalter wird bei 35 Jahren liegen. Vorzugsweise werden Mentees ausgewählt, die frisch in einer Führungsposition sind oder absehbar kurz davor stehen.
- Auswahl der Mentorinnen und Mentoren: Das Mindestalter liegt bei 40 Jahren, die Gehaltsstufe ab A12 bzw. E12. Langjährige Berufs- und Führungserfahrung sowie

persönliche Eignung und soziale Kompetenz werden vorausgesetzt. Den Mentorinnen werden wir eine eintägige Vorbereitung zu den Themen Gesprächstechniken, Feedbackregeln, Fragetechniken sowie der Gestaltung des Mentoring-Prozesses anbieten, um ihnen zusätzliche Verhaltensalternativen und größere Sicherheit und Klarheit bezüglich ihrer Rolle und ihres Vorgehens zu ermöglichen.

- Beim Matching wird der Erfahrungsvorsprung der Mentorinnen und Mentoren hinsichtlich der erwünschten Fragestellung eine größere Rolle spielen als die Besoldungs-/Entgeltgruppe. Mindestens eine Gehaltsgruppe Differenz sowie ein Altersabstand von ca. zehn Jahren sollten jedoch gewährleistet sein.

- Rahmenbedingungen: Alle infrage kommenden Personen sollen die Chance haben, sich für das Mentoring zu bewerben. Außerdem wird eine Eingrenzung des Teilnehmerkreises durch klare Kriterien sowie eine Straffung des Interviews vorgenommen. Die jeweilige Gruppengröße soll zehn Paare nicht überschreiten.

Wenn wir Ihr Interesse geweckt haben, als Mentorin oder Mentor bzw. Mentee am nächsten Durchlauf teilzunehmen, können Sie sich gern schon jetzt an uns wenden!



Uwe Schmidt

Personalamt, Dienst- und Tarifrecht, hat Gefallen an seiner Mentorenrolle nach Abschluss des Projekts gefunden.

Entscheidung: mitmachen! Erfahrung aus Sicht eines Mentors

„Allgemein bezeichnet das Wort Mentor die Rolle eines Ratgebers. Als Personalentwicklungsinstrument, aber auch bei privaten Beziehungen, bezeichnet Mentoring die Tätigkeit einer erfahrenen Person, die ihr Wissen und ihre Fähigkeiten an eine noch unerfahrene Person weitergibt...“¹

Soweit Begriffsdefinition und Theorie. Praktisch hatte ich die Chance, als Mentor an dem vom Personalamt im Jahre 2005 initiierten Modellprogramm für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des gehobenen allgemeinen Verwaltungsdienstes teilzunehmen:

Ich, Uwe Schmidt, 56 Jahre alt, das 40-jährige Dienstjubiläum zum Programmstart bereits vor Augen, und als Leiter der Revision für Personalausgaben im Personalamt tätig - meiner neunten beruflichen Rolle in insgesamt drei verschiedenen hamburgischen Behörden.

Als der Impuls kam („Hätten Sie Interesse mitzumachen?“) gab es keine „innere Aus-

rede“, meine berufliche Biografie passte, neugierig war ich auch, also hieß meine Entscheidung: mitmachen.

Rückblickend: Ich habe meine Orientierung „pro Mentor“ in keiner Weise bedauert. Die Aufgabe war spannend (Auf was lasse ich mich da ein? Passen mein Mentee und ich gut zusammen?) und interessant (welche inhaltlichen Fragen beschäftigen uns, welche beruflichen Rahmenbedingungen spielen eine Rolle, welche Rückkopplungen kommen aus der Weitergabe von Erfahrungen, hilft mein Mentorenwissen in dem einen oder anderen Punkt weiter?).

Mein Fazit: Ein guter Eindruck und ein gutes Gefühl aus der Zusammenarbeit Mentee/Mentor - menschlich und inhaltlich. Eine Stärkung persönlicher Netzwerke ist eingetreten, der Kontakt wird weiterhin geführt. Ich habe nicht nur gegeben, sondern durchaus selber profitiert.

¹ aus Wikipedia, der freien Enzyklopädie im Internet

**Birgitta Klein**

Bezirksamt Bergedorf, Abteilungsleiterin Personalverwaltung, profitiert auch nach Abschluss des Projekts von einem Netzwerk der Mentees und dem anhaltenden Kontakt zu ihrer Mentorin.

Erfolgreiches Mentoring! Erfahrung aus Sicht einer Mentee

Ich wurde durch unsere Personalentwicklerin auf das Programm aufmerksam und hatte sofort großes Interesse. Ich sah im Mentoring-Projekt die Chance, meine Führungskompetenzen außerhalb von theoretischen Seminaren und meinen Horizont durch Kontakte zu anderen Personen in Hamburger Behörden zu erweitern.

Ich habe mich mit meiner Mentorin sechs Mal getroffen. Dank eines erfolgreichen „Matchings“, d.h. einer gut abgestimmten Auswahl der Mentorin und der Mentee, konnte unser Tandem von Anfang an offen und vertrauensvoll zusammen arbeiten. Meine Mentorin konnte sich gut in mich hineinversetzen, was sicherlich damit zu tun hatte, dass sie auch teilzeitbeschäftigt, Mutter und im gleichen Aufgabenbereich wie ich tätig war. Es hat sich bewährt, die Treffen vor- und nachzubereiten. Am Ende eines Gesprächs haben wir konkrete Vereinbarungen getroffen.

Bei den nächsten Treffen haben wir überprüft, in wie fern die Vereinbarungen umgesetzt wurden und welche weiteren Schritte anstehen. Auf diese Art und Weise haben wir unsere gemeinsame Zeit sinnvoll und gewinnbringend genutzt.

Ich habe von dem Mentoring-Projekt sehr profitiert, weil ich durch den Austausch mit einer neutralen und erfahrenen Führungskraft mein Führungsverhalten und mein Verhalten gegenüber den höheren Ebenen reflektieren und verbessern konnte. Die Schwierigkeiten, die sich durch die „Sandwichposition“ einerseits und das Vertreten der Abteilungsleitung andererseits in Verbindung mit einem erhöhten Arbeitsaufkommen ergeben, waren die Kernthemen im Mentoring.

Nach Ablauf des Programms äußerten viele Mentees den Wunsch, die Kontakte aufrecht zu erhalten. Es entstand die Idee, ein Mentee-Netzwerk zu gründen, in dem wir uns gegenseitig kollegial beraten und coachen können. Das Personalamt stellte einen Referenten zur Verfügung, der uns bei der Netzwerkbildung unterstützte und die Instrumente für die kollegiale Beratung und fürs Coaching vermittelte. Diese Treffen finden nun regelmäßig ca. viermal im Jahr statt und sind sehr effektiv. Meine Mentorin hat sich angeboten, weiterhin als Ansprechpartnerin für mich zu Verfügung zu stehen. So profitiere ich also auch heute noch von diesem Projekt.

Impulse

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

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



Helge Margelowsky

Zentrum für Aus- und Fortbildung, Lehrer an der Verwaltungsschule. Er verdeutlicht den neuen Ansatz der Verwaltungsschule: Nicht mehr träges Wissen den Schülerinnen und Schülern vermitteln, sondern Fähigkeiten und Kompetenzen.

Neue Wege in der Verwaltungsausbildung – Handlungsorientiertes Lernen

Die Verwaltungsschule hat sich vor einiger Zeit auf den Weg begeben, einen handlungsorientierten Ansatz des Unterrichtens zu verfolgen.

Die Idee dazu basiert einerseits auf der Rahmengesetzgebung für die Ausbildung an berufsbildenden Schulen, nach der bereits seit einigen Jahren das handlungsorientierte Lehren in beruflichen Lernsituationen als Ziel festgeschrieben ist.

Andererseits zeichnet sich handlungsorientierter Unterricht dadurch aus, dass er beruflich relevante Arbeitsvorgänge bzw. Handlungen (wie z.B. die Beschaffung von neuen Möbeln) in den Mittelpunkt stellt.

Die Lernenden erwerben hierbei alles an Fachwissen, was sie zur Erledigung des Arbeitsvorgangs benötigen und sollen anschließend fähig sein, ihn später in der Dienststelle selbst durchführen zu können.

Die klassische Einteilung in Unterrichtsfächer tritt damit in den Hintergrund.

Außerdem trägt die Handlungsorientierung zur Vernetzung des Wissens bei, weil es gelingt, mehrere Fächer in einer Lernsituation zusammen zu führen.

Im beruflichen Alltag von heute ist ein auf „Vorrat“ gelerntes, fachliches Spezialwissen schnell überholt. Stattdessen kommt es vermehrt auf ein lebenslanges Lernen an, bei dem der Erwerb von Methoden und Schlüsselqualifikationen – oder auch Teamfähigkeit - eine besondere Rolle spielt. Hier entfaltet handlungsorientierter Unterricht seine Stärken!

Handlungsorientierter Unterricht hat also folgende Ziele, an denen wir uns messen lassen wollen:

1. Der Unterricht folgt dem Verlauf einer beruflichen Handlung.
2. Die Unterrichtsfächer werden zunehmend aufgelöst.
3. Berufspraktische und fachtheoretische Inhalte werden verknüpft.
4. Die Handlungskompetenz der Schüler/-innen wird gefördert. Sie erwerben Fähigkeiten anstelle von trägem Wissen.

Modul Beschaffungswesen

Ein erster konkreter Ansatz, in solch einer Lernsituation zu lernen, ist das dreitägige Projekt zum Thema Beschaffungswesen. Die Schülerinnen und Schüler werden mit Hilfe eines möglichst realen Szenarios darauf eingestimmt, eine Schule neu auszustatten. Zurzeit dient der Umzug von ZAF 5 in das Objekt „Hanse 90“ am Normannenweg, den neuen Standort des ZAF, als sehr reale und damit willkommene Grundlage.

Von folgenden Arbeitsschritten sollen die Schülerinnen und Schüler die Schritte 1. bis 4. im Projekt bewältigen. Die restlichen Arbeitsschritte werden im weiteren Verlauf des Unterrichtsblocks thematisiert.

Hierzu werden zwei Parallelklassen zusammengefasst und anschließend in drei Lerngruppen à neun bis zehn Personen aufgeteilt, deren Entwürfe und Lösungsansätze miteinander konkurrieren. Betreut werden die Schülerinnen und Schüler durch ein Lehrerteam aus drei bis vier Kollegen, der Fächer Finanz- und Haushaltswesen (FHW), Privatrechtliches Handeln (PH) und Wirtschaftslehre (WL). Um Unterschiede – etwa in den Raumkonzepten – möglich zu machen, wird die Aufgabenstellung an diesem Punkt frei gestaltet.

Alle Gruppen haben nach Abschluss der Konzeption eines Musterklassenraums die Aufgabe, für die von ihnen benötigten Warengruppen Leistungsbeschreibungen zu verfassen und diese dem Lehrerteam einzureichen.

Im nächsten Schritt – für die Schülerinnen und Schüler quasi über Nacht – erstellen die Kolleginnen und Kollegen daraufhin individuelle und möglichst real gehaltene Angebote für die Gruppen, wodurch die nächste Arbeitsphase eingeleitet wird. Die Schülerinnen und Schüler haben nun die Aufgabe, jeweils drei Angebote (z.B. für Drehstühle) miteinander zu vergleichen und sich für das wirtschaftlichste Angebot zu entscheiden.

Dabei spielen Qualität, Preis und Lieferbedingungen eine große Rolle. Im Ergebnis wird von allen Gruppen eine gut begründete Auswahlentscheidung abgefordert, die diese in Form von Vergabevermerken auch dokumentieren sollen. Jede der drei Lerngruppen muss ihre Vergabeentscheidungen außerdem an ausgewählten Beispielen im Plenum eingehend erläutern und visualisieren. Diese Präsentationen werden anschließend kritisch diskutiert und bilden den Abschluss des Projekts.

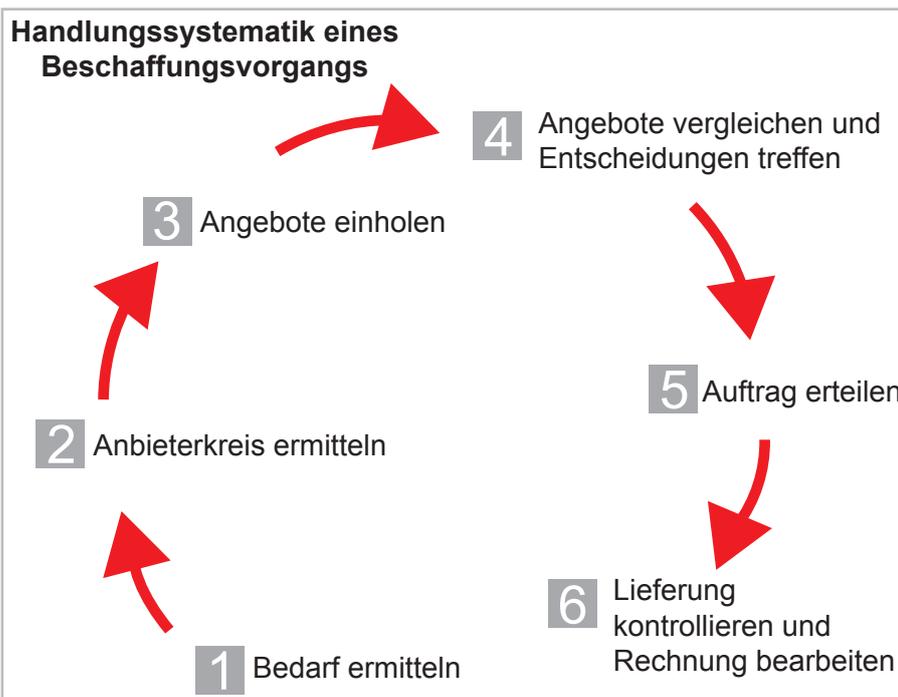


Abbildung 1: Mögliche Handlungsschritte

Bewertung und Ausblick auf die Zukunft

Alle drei Projektdurchläufe wurden gemeinsam mit den Schülerinnen und Schülern evaluiert und bewertet. Anfängliche Kritik an der Abstimmung innerhalb des Lehrerteams haben wir ernst genommen und die interne Kommunikation verbessert.

In den Auswertungsrunden bewerteten die Schüler das Projekt durchweg sehr positiv und meldeten zurück, dass die angestrebten Ziele erreicht wurden.

Die Verwaltungsschule hat neben diesem Projekt bereits weitere Schritte in Richtung Handlungsorientierung unternommen. Genannt seien nur die umfangreicheren, wie ein ebenfalls dreitägiges Bewerbungstraining in Kooperation mit den Ausbildungsleitungen der Behörden oder verschiedene Planspiele zum Haushalt und zu politischen sowie rechtlichen Fragen.

Unser nächstes Ziel ist es, neue Lernsituationen zu konzipieren und den Gedanken der Handlungsorientierung weiter in unsere Arbeit zu integrieren.

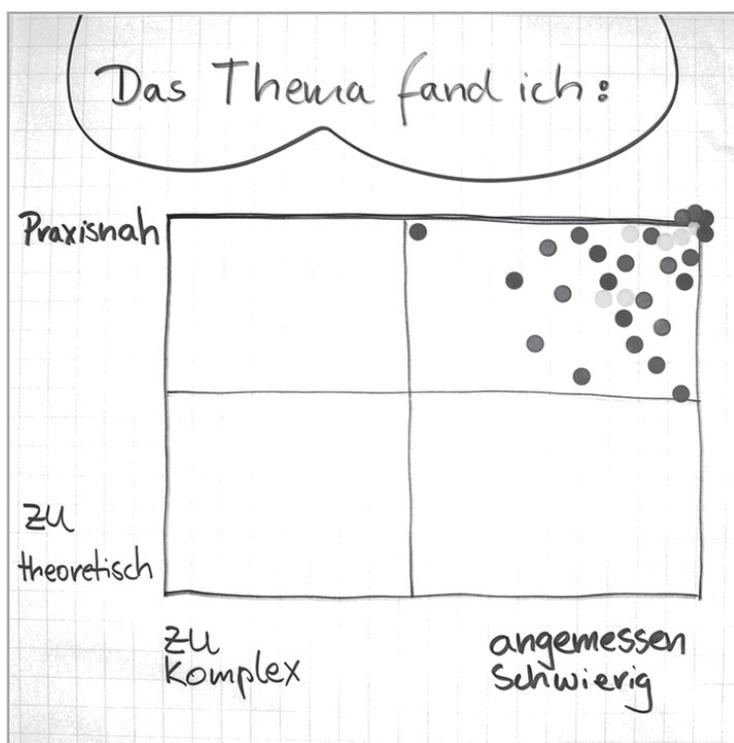


Abbildung 2: Punktabfrage zum Projektdurchlauf 2/07

MeinungsBilder

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

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



Dr. Ingeborg Rubbert, Dozentin

Organisationsberatung Hamburg, ist überzeugt, dass der zeitliche Aufwand einen hohen Nutzen hinsichtlich der Mitarbeiter/-innenführung in sich birgt.

Das Neue Beurteilungswesen - eine erste Bilanz

Die Aufregung ist vorbei – das Neue Beurteilungswesen (NBW) ist Praxis geworden, wenngleich wohl noch nicht Routine – und das ist auch gut so. Und zugegeben: Es ist und bleibt eine zeitintensive Aufgabe, die den Arbeitsalltag vieler Führungskräfte stark beansprucht.

Aus der Sicht von Schulung, Training und Praxisbegleitung betrachtet hat es sich bewährt, wenn den Führungskräften zur Umstellung und Eingewöhnung mehrere aufeinander aufbauende Veranstaltungen begleitend angeboten wurden. Denn das NBW ist eine komplexe Materie, die sowohl in der Beurteilungspraxis, als auch in der Mitarbeiterführung viel verändert: Es muss sich eine neue Beurteilungskultur mit einer neuen Philosophie herausbilden; ein neuer Vordruck mit neuen Anforderungen an das Ausfüllen und Schreiben von Beurteilungstexten muss beherrscht werden; das Leistungsverhalten der Mitarbeitenden muss an neuen Kriterien gemessen werden, aber auch unter dem

Aspekte weiterer Potenziale; auch am Verfahren hat sich viel verändert, insbesondere durch die Einführung eines vorgeschalteten Beurteilungsgesprächs.

Dieser Umlernprozess ist noch nicht ganz abgeschlossen. In Seminaren werden weiterhin viele Fragen gestellt und Probleme aufgeworfen. Daraus lassen sich erste Erkenntnisse ableiten:

- An den Aufbau und den Umfang des Vordrucks haben sich inzwischen alle gewöhnt. Die technischen Anfangsprobleme sind weitgehend behoben. Die schriftlichen Beurteilungen werden differenzierter und prägnanter und nützen damit sowohl den Mitarbeitenden zur Selbsteinschätzung als auch dem Arbeitgeber zur Personalsteuerung. Sie bewähren sich zunehmend in Auswahlverfahren und leisten schon öfter einen Beitrag, die richtige Mitarbeiterin, den richtigen Mitarbeiter an den richtigen Platz zu steuern.

- Die Beurteilungsskala ist inzwischen in ihrer Anwendung weitgehend verstanden worden und beginnt ihren Zweck einer klareren Aussage zu erfüllen. Es bedarf aber noch weiterer Ermutigung, die Skala realistisch anzuwenden und sich zu trauen, ein kritisches Kreuz zu setzen und dazu zu stehen. Wenn allerdings Vorgesetzte es zunehmend wagen, die Beurteilung mit kritischen Kreuzen und Aussagen zu versehen, irritiert es die betroffenen Beschäftigten. Hier zeigt sich, dass es noch ein weiter Weg zu einer offenen Feedback- und Beurteilungskultur ist. Wichtig wäre dazu auch die Erfahrung, dass das Aufzeigen und Benennen von „Schwächen“ weder zu einer Etikettierung und Festlegung für die Zukunft führt, noch zwingend das Karriereende bedeutet. Insbesondere das Urteil „entspricht im Wesentlichen die Anforderungen“ muss seinen Schrecken verlieren.

- Die Unterscheidung von Anlass- und Regelbeurteilung unter Verwendung des gleichen Vordrucks stellt eine weitere Problematik dar: Bei besonderen Anlässen fällt es vielen Beurteilerinnen und Beurteilern schwerer, eine realistische und kritische Beurteilung zu schreiben, weil sie der Kollegin oder dem Kollegen keine Wege verbauen wollen. Haben sie aber erst einmal eine positive Anlassbeurteilung geschrieben, wissen sie nicht, wie sie mit einer kritischen Botschaft im nächsten Beurteilungsgespräch und in der nächsten schriftlichen Regelbeurteilung verfahren sollen.

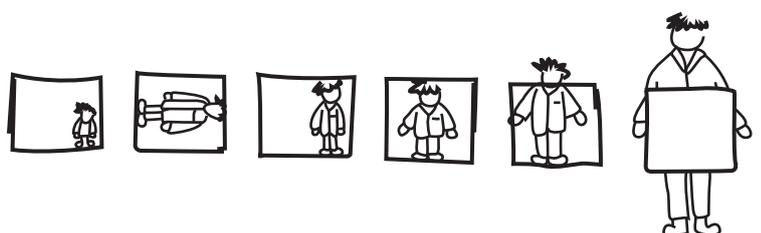
- Das Beurteilungsintervall des NBW ist mit vier Jahren – gemessen an den Rhythmen von Unternehmen – sehr lang. Wenn es erheblich verkürzt werden könnte, wären viele Anlassbeurteilungen nicht mehr erforderlich und die Regelbeurteilungen träten in den Vordergrund.

- Ein weiteres Problem des Vordrucks ist das Erstellen der Gesamtbeurteilungen: Sie führen immer wieder zum Konflikt, welches der Textfelder nun benutzt werden soll. Für

die Qualität der Beurteilungen ist es aber wichtiger, alle einzelnen Skalenbewertungen mit einem kurzen, begründenden Text zu versehen. Eine Doppelung der Aussagen wollen die Beurteilerinnen und Beurteiler aber vermeiden. Außerdem führen die Gesamtbeurteilungen zu einer Rücknahme des differenziert erstellten Stärken- und Schwächenprofils. Insbesondere die Übersicht der Gesamtbeurteilungen reduziert die ausgesprochen positive Differenziertheit des Beurteilungsbogens. In der Evaluation wäre zu überlegen, ob man in Zukunft nicht auf die Gesamtbeurteilungen ganz verzichtet und den Vordruck mit einer Übersicht über die Kreuze zu allen Beurteilungskriterien abschließt, die gleichzeitig auch die Gewichtungen aufzeigt.

- Das neue, den schriftlichen Beurteilungen vorgeschaltete Beurteilungsgespräch erweist sich als sehr nützlich, sinnvolles Instrument. Es gewinnt seinen Platz nicht nur im Beurteilungsverfahren, sondern auch im Arbeits- und Führungsalltag. Den Beschäftigten wird klarer, was von ihnen erwartet wird und sie erhalten damit ein deutliches, differenziertes mündliches Feedback zu fachlichen Leistungen und ihrem Arbeitsverhalten im Vorfeld der Beurteilung. So können sie sich auf die Anforderungen besser einstellen.

- Es hat sich als wichtig erwiesen, im Vorfeld der Anwendung des neuen Beurteilungswesens die Anforderungen an die Mitarbeitenden präzise zu beschreiben und damit einen einheitlichen Beurteilungsmaßstab gemeinsam zu entwickeln. Dabei mussten alle lernen, neben den Tätigkeits- und Aufgabenbeschreibungen die Erwartungen an das Arbeitsverhalten und die Arbeitshaltungen zu beschreiben und die Erfüllung der Anforderungen in den „weichen“ Kriterien ebenfalls als „Leistung“ zu verstehen.



- Die vielen sogenannten „weichen“ Beurteilungskriterien im Vordruck wie zum Beispiel: Selbstreflexion, Flexibilität, Engagement, Wertschätzung, Konfliktverhalten oder Dienstleistungsorientierung erweisen sich in den Beurteilungsgesprächen als besonders wichtig.

Die Kritik an der Mitarbeiterleistung liegt häufig nicht im Fachlichen. Kritisches ist mehr in der Arbeitsweise, in Einstellungen und Haltungen sowie im Verhalten festzustellen. Der Beurteilungsbogen gibt die Möglichkeit, diese Erwartungen an die Beschäftigten zu klären, zu benennen und zu besprechen. Wenn diese Erwartungen in einem Anforderungsprofil schriftlich festgelegt sind, haben die Vorgesetzten einen objektiveren und sichereren Rahmen, in dem sie Arbeitsverhalten und Arbeitsleistung beobachten, besprechen und steuern können. Vorgesetzte berichten von ersten positiven Erfahrungen mit der Kommunikation der Anforderungen und dem Feedback im Beurteilungsgespräch zur Verbesserung des Arbeitsverhaltens und der Leistungen.

- Der kommunikative Anteil an dem NBW ist ein ausgesprochen wichtiger Bestandteil, der auch die Akzeptanz des NBW auf allen Seiten erhöht. Er verhindert, dass das Verfahren nur ein bürokratischer Aufwand für die Personalakte wird. Das konnte in vielen Schulungen überzeugend vermittelt werden. Wenn sich an die Erkenntnisse aus den Beurteilungen nun noch Entwicklungen in Personalentwicklung und Personalsteuerung anschließen, wird sich der große Aufwand vielfach lohnen!

Das NBW kann mehr als ein Beurteilungswesen sein. Es ist ein Instrument, das auch der Entwicklung der Unternehmenskultur in der FHH dient, in dem es die Tür zu klarerer Führung, häufigerem Feedback, gezielterer Personalentwicklung und transparenterer Personalsteuerung öffnen kann.

Wer das NBW also gut anwendet, investiert viel Zeit, aber gewinnt auch einen großen Nutzen für die eigene Mitarbeiterführung und – so ist zu hoffen – die Entwicklung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Elf Minuten sind zu wenig – Holen Sie sich Zeit zurück!

Die modernen Formen der Bürokommunikation haben zu einem erheblichen Zuwachs an Effizienz geführt. Hatten Briefe früher zumeist einen Adressaten, fällt im E-Mail-Zeitalter die Notwendigkeit weg zu überlegen, wer bestimmte Informationen eigentlich wirklich braucht. Folge ist, dass manche Führungskraft heutzutage bis zu 250 Mails pro Tag erhält.

Tipps:

- Richten Sie in Ihrem Bereich gut auffindbare Ordner auf für alle freigegebenen Laufwerken ein, in denen wichtige und nützliche Informationen abgelegt werden. So stehen die Informationen bei Bedarf zur Verfügung und verstopfen nicht die Postfächer.
- Fragen Sie sich vor jeder E-Mail, für wen die Information wirklich relevant ist!
- Wenn Sie Informationen zu einem bestimmten Thema nicht mehr erhalten wollen, teilen Sie dies dem Absender doch einfach mit. Das wirkt oft Wunder!

Doch nicht nur die Menge der Informationen hat sich verändert, sondern auch die Taktung. Hatte man früher einige Tage Zeit, einen Brief oder ein Fax zu beantworten, so wird heute erwartet, dass E-Mails am besten sofort bearbeitet werden. Dies kann fatale Folgen haben. Nicht nur, dass die Gefahr von Überforderung durch ständige Informationsüberflutung besteht, sondern kaum einer nimmt sich noch Zeit, um Entscheidungen gründlich zu überdenken bzw. auch mal eine Nacht drüber zu schlafen. Hinzu kommt die Veränderung der Arbeitsweise. Untersuchungen¹ haben ergeben, dass moderne Wissensarbeiter sich im Schnitt nur elf Minuten mit einer Aufgabe befassen können, bevor sie sich durch eine E-Mail, einen Anruf, eine anklopfende Kollegin oder einen Kollegen mit einem anderen Thema befassen müssen. Im Schnitt dauert es 25 Minuten, bis sie sich wieder der eigentlich geplanten Aufgabe widmen können.

Tipps:

- Fragen Sie Ihre E-Mails nicht permanent, sondern nur ein- bis zweimal pro Tag ab.
- Fragen Sie sich selbst: Müssen Sie immer erreichbar sein und muss immer alles sofort entschieden werden? Machen Sie sich selber weniger Druck! Wenn Sie für einen halben oder auch mehrere Tage außer Haus sind, haben Sie eine(n) Vertreter(in), der oder die dringende Anfragen oder Aufgaben ebenso kompetent bearbeiten kann. Aktivieren Sie hierfür den elektronischen Abwesenheitsassistenten bzw. den Anrufbeantworter mit der entsprechenden Information.

Mit diesen Tipps haben und nehmen Sie sich hoffentlich in Zukunft für wichtige Aufgaben mehr Zeit (nicht nur elf Minuten). So gewinnen Sie wertvolle Arbeits-, aber auch Lebenszeit zurück!

¹ Mark, G.; Gonzales, V.M. & Harris, J. (2005), No Task Left Behind? Examining the Nature of Fragmented Work, in 'Proceedings of the SIGCHI conference on Human factors in computing systems, CHI', ACM Press, New York, , pp. 321-330.

Was war eigentlich...?

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

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



Diana Winkler-Büttner

Personalamt, Personalmanagementkonzepte und Marketing, wird künftig ihre Willensspannkraft gezielt steigern!

Was war eigentlich Willensspannkraft?

Was unterscheidet den Freizeitsportler vom Profi-Sportler? Richtig, an erster Stelle ist es der Wille, seine Leistung regelmäßig zu trainieren, zu steigern und im Wettkampf zu gewinnen. Was unterscheidet aber den 100-Meter-Läufer vom Marathonläufer? Nicht nur der Wille, sondern auch die Ausdauer! Doch wie schafft die Sportlerin oder der Sportler das?

Glücklicherweise hilft uns hierbei die Wissenschaft weiter! Die Universität Potsdam hat am Institut für Sportwissenschaft - AB Theorie und Praxis der Sportarten - Trainingsgrundlagen zum Mittel- und Langstreckenlauf entwickelt.¹ Und diese Grundlagen sind nicht nur für den Profi-Sportler von unermesslicher Bedeutung, sondern auch im beruflichen Alltag der hamburgischen Verwaltung! Auch hier kommt es häufiger, als man denkt, auf Durchhaltevermögen, aber vor allem auf Leistungssteigerung an!

Nicht nur durch geradezu eisernen Willen, sondern durch ein leistungssteigerndes, individuelles Training ist es in den vergangenen Jahrzehnten gelungen, auf Langstrecken zu

immer neuen Weltrekorden zu gelangen. Dazu einige Beispiele:

- 1974 brauchte Forster (GB) für 3000 m noch 7:35,1 Minuten, während Komen (Ken) dies 1996 in 7:20,67 Minuten schaffte.
- 1981 rannte Rono (Ken) 5000 m in 13:06,2 Minuten, Gebrselassie (Äth) brauchte 1998 nur noch 12:39,36.
- Für 10 000 m benötigte der uns nun bekannte Rono (Ken) 1978 noch 27:22,74 Minuten; dagegen schaffte der uns ebenfalls bekannte Gebrselassie (Äth) diese Strecke in 26:22,75 Minuten.

Übrigens ist Gebrselassie (Äth) wohl ein Sportler mit besonderer Willensspannkraft: Beim diesjährigen Marathon in Berlin erreichte er mit 2 h 04 m 26 sec einen neuen Weltrekord!

Es sollte uns nicht erstaunen, dass Willensspannkraft als ein Beurteilungskriterium angesehen wurde - zumindest im alten Beurteilungswesen. Obwohl das neue Beurteilungswesen dieses Kriterium nicht mehr

¹ Krüger, Tom, Universität Potsdam, Institut für Sportwissenschaft, AB Theorie und Praxis der Sportarten, FG Leichtathletik

ausdrücklich enthält, haben es viele Beurteilende und Beurteilte noch in Erinnerung! Einiges von Gewohntem rettet sich auch in die Gegenwart hinüber. Verfügt meine Mitarbeiterin, mein Mitarbeiter über ausreichend Willensspannkraft? Dabei ist es wichtig zu unterscheiden zwischen Willensspannkraft und Willensstoßkraft. Vorsicht, denn die Anforderung an die Willensstoßkraft - auch hier sei auf die Wissenschaft verwiesen - ist um so höher, je kürzer die Strecke ist. Also, Willensstoßkraft brauchen wir in der Verwaltung bei den schnellen Entscheidungen. Dagegen erfordern die längeren Strecken bzw. Entscheidungen - wir würden vielleicht den Begriff der Nachhaltigkeit nun einführen! - eine ausreichende Willensspannkraft.

Wichtig für Mittel- und Langstreckenläuferinnen und -läufer sind nach den Erkenntnissen der Universität Potsdam die Grundlagenausdauer. Dazu gehört neben der Ermüdungswiderstandsfähigkeit und einer

stabilen, ökonomischen Arbeitsweise aller physiologischen Funktionen ein hoher Ausprägungsgrad der Bewegungsökonomie und Willensspannkraft. Letzteres ist übrigens auch identisch mit aerober Ausdauerkapazität. Alles klar?

Auf Grund dieser einleuchtenden und wissenschaftlich untermauerten Gegebenheiten ist es doch eigentlich für jede/n von uns in der hamburgischen Verwaltung nicht mehr nachzuvollziehen, warum das Beurteilungskriterium der Willensspannkraft nicht ausdrücklich im Beurteilungskatalog aufgenommen wurde. Im Zuge der Evaluation und eventueller Nachbesserungen sollten die Verantwortlichen darüber noch mal nachdenken. Wirklich? Sind wir nicht inzwischen alle im Ausdauertraining und trainieren unsere wettkampfspezifischen Ausdauerfähigkeiten, auch wenn wir dies nicht so nennen?



Kurzmitteilungen

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

schluss erreicht haben und die wir Ihnen nicht vorenthalten möchten.

Renate Dalladas, Zentrum für Aus- und Fortbildung, IT-Fortbildung

Qualifizierungsoffensive als gemeinsame Kraftanstrengung

Als „gemeinsame Kraftanstrengung“ plant das Zentrum für Aus- und Fortbildung (ZAF), im Auftrag der Finanzbehörde zusammen mit den Behörden und Ämtern eine Qualifizierungsoffensive im IT-Bereich durchzuführen.

Ziele und Inhalte der Qualifizierungsoffensive

Ziel ist es, Kenntnisse und Fähigkeiten der Beschäftigten im Umgang mit den gängigen IT-Anwendungen deutlich zu erhöhen und darüber hinaus weitere Schritte im Umgang mit der sich schnell entwickelnden IT-Technik zu erleichtern. Die Qualifizierungsoffensive ist inhaltlich ausgerichtet an den Erfordernissen moderner Bürokommunikation. Alle Beschäftigten sollen ein einheitliches Mindestniveau an IT-Kompetenzen erreichen. Unter den Bedingungen der hamburgischen Verwaltung heißt das: Beherrschung der Windows-Benutzeroberfläche, der Grundlagenkenntnisse in Textverarbeitung und Tabellenkalkulation, der Nutzung von E-Mail- und Kalenderfunktionen sowie des Internet-Browsers. Nach der Entscheidung der Finanzbehörde, SharePoint flächendeckend in der FHH einzusetzen, sind darüber hinaus Grundlagenkenntnisse in SharePoint¹ für Beschäftigte erforderlich, in deren Behörde diese Anwendung eingesetzt wird.

Richtungweisend sind folgende Ziele:

Die Qualifizierungsoffensive

- vermittelt allen Beschäftigten ein einheitliches Mindestniveau an IT-Kompetenzen,
- hat als Ziel, die Selbstlernkompetenz der Beschäftigten zu fördern, und
- unterstützt die Beschäftigten, absehbare Anpassungs- und Umstellungsprozesse schneller und effizienter zu bewältigen. (Einführung neuer Kommunikationsformen wie SharePoint Team Services, Umstellung auf Office 2007 u.a.)

Die bisherigen Erfahrungen zeigen, dass die Möglichkeiten der Nutzung standardisierter IT-Anwendungen von einem Teil der Beschäftigten bislang nicht in ausreichendem Umfang wahrgenommen und in die täglichen Arbeitsprozesse eingebettet werden konnten. Aufgrund der offensichtlichen Qualifizierungslücken ist ein effizienterer Umgang mit den genutzten IT-Anwendungen dringend erforderlich. Hierin liegt eine große Chance sowohl zur Arbeitserleichterung für die Beschäftigten als auch darin, die Produktivität in der hamburgischen Verwaltung deutlich zu steigern. In den Arbeitsabläufen gewinnt z. B. der Bereich Kooperationsfähigkeit und Teamarbeit eine immer stärkere Bedeutung. Immer mehr Aufgaben und komplexe Anforderungen sind nur noch im Team zu bewältigen. Die Weitergabe und -bearbeitung von

¹ SharePoint ist eine Webanwendung, die die Zusammenarbeit unterstützt und soll langfristig die öffentlichen Ordner ablösen.

Dateien ist mittlerweile als Standard einzustufen und sollte keinen Nachbearbeitungsaufwand verursachen.

Durchführung und erste Auswertung der Bedarfserfassung

Um das Volumen der durchzuführenden Veranstaltungen zu ermitteln, wurde im November eine Bedarfserfassung in ausgewählten Behörden und Ämtern (Bezirksämter Hamburg-Mitte und Altona, Finanzbehörde, Behörde für Soziales, Familie, Gesundheit und Verbraucherschutz - Amt für Gesundheit und Verbraucherschutz, Behörde für Inneres - Einwohnerzentralamt, Universität Hamburg und dem Personalamt) durchgeführt. Rund 4.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wurden angesprochen, mit der Bitte, einen anonymen Selbsteinschätzungsbogen auszufüllen. Dieser Anfrage kamen 36% der angesprochenen Beschäftigten nach, so dass eine valide Hochrechnung aufgestellt werden kann.

Die Bedarfe, die gemeldet wurden, liegen durchschnittlich bei 1,84 Teilnahmetagen pro Person (1,57 Teilnahmetage ohne das „10-Finger-Schreiben“). Auffällig sind die hohen Werte für alle Auffrischungsthemen und das „10-Finger-Schreiben“. In der folgenden Tabelle werden die Ergebnisse kurz prozentual zusammenfasst:

Umsetzung der Qualifizierungsoffensive

Die Qualifizierungsoffensive wird, wie vorgesehen, zum 01.01.2008 beginnen. Der bisher geplante Zeitraum wird auf drei Jahre verlängert, da es sehr hohe Bedarfsmeldungen gab und darüber hinaus der anstehende Umstieg auf Office 2007 / Windows Vista mitberücksichtigt werden kann. Das ZAF wird zum Beginn keine Rundmail an 20.000 Beschäftigte verschicken, sondern eher „still“ starten. Für die Behörden bedeutet dieser Schritt, dass alle Seminare, die Bestandteil der Qualifizierungsoffensive sind, ab dem 01.01.2008 im Wesentlichen aus zentralen IT-Mitteln bezahlt werden. Die Behörden beteiligen sich mit einem ergänzenden anteiligen Finanzierungsbeitrag gemäß Senatsdrucksache „IT-Gesamtplan 2008-2010“. Die gemeinsame Kraftanstrengung, allen Beschäftigten ein Mindestniveau an IT – Kompetenzen zu vermitteln, ist somit auf einem guten Weg.

Thema	Rückmeldung	Quote (%)
10-Finger-Schreiben	Fortbildung ist notwendig	26,99
Windows Benutzeroberfläche	Fortbildung ist notwendig	2,62
	Auffrischung ist notwendig	21,22
Outlook Grundlagen	Fortbildung ist notwendig	3,2
	Auffrischung ist notwendig	23,87
Outlook - Kalenderfunktionen	Fortbildung ist notwendig	7,19
	Auffrischung ist notwendig	25,96
Word Grundlagen	Fortbildung ist notwendig	4,11
	Auffrischung ist notwendig	24,05
Excel Grundlagen	Fortbildung ist notwendig	17,69
	Auffrischung ist notwendig	30,87
Internet Explorer	Fortbildung ist notwendig	8,05
	Auffrischung ist notwendig	24,16

Ludolf Meyer-Johne, Zentrum für Aus- und Fortbildung, Klassenlehrer der Klasse VA 05z, unterrichtet an der Verwaltungsschule u. a. das Fach Verwaltungsrecht .

Studienfahrt der VA 05y + z

Seit vielen Jahren ist die Durchführung von Studienfahrten fester Bestandteil der Ausbildung an der Verwaltungsschule.

Diese Fahrten hatten unter anderem den Zweck, die kommunale Verwaltung in kleineren Gemeinden kennen zu lernen. Von diesem Ziel musste immer weiter abgewichen werden, da in den Zeiten der Arbeitsverdichtung in der Verwaltung die Bereitschaft rapide abnahm, den Auszubildenden für Auskünfte zu Fragen der Kommunalverwaltung zur Verfügung zu stehen. Somit mussten neue Ziele angestrebt werden. Mehrfach wurde daher die Europapolitik als Thema mit dem Besuch von europäischen Institutionen in Straßburg oder Brüssel behandelt.

Nun hat die Verwaltungsschule den Ruf nach Aufklärung über effiziente Energienutzung in Schulen, Hochschulen und öffentlichen Einrichtungen aufgegriffen und eine Studienfahrt in den Schwarzwald zum Thema Klimaschutz durchgeführt.

In der „Hauptstadt der Solarenergie“ Freiburg im Breisgau wurden die Schülerinnen und Schüler von einem profunden Kenner und Verfechter der Solarenergie über die verschiedenen Solarsysteme unterrichtet.



Die dabei gewonnenen Erkenntnisse konnten in der Solar-Plus-Siedlung in Freiburg-Vauban auf ihre Praxisrelevanz überprüft werden. Diese Siedlung wurde von einem Architekten geplant, der sich selber ein Haus gebaut hat, das als „Heliotrop“ bezeichnet wird.



Dieses Gebäude ist in der Lage, sich je nach Sonneneinstrahlung um 40 Grad zu drehen. Damit wird eine optimale Wirkung der Solarenergie erzielt.

Ein weiterer Schwerpunkt war die Besichtigung der Elektrizitätswerke Schönau. Dieses aus einer Bürgerinitiative hervorgegangene Unternehmen versorgt nicht nur den Ort Schönau mit „sauberem“ Strom. Über die EWS kann mittlerweile jeder Bürger in Deutschland Ökostrom beziehen. Beeindruckend war neben dem von Solarzellen bedeckten Kirchendach das kleine Firmengebäude, welches sich eklatant von den bekannten Verwaltungsgebäuden der Stromriesen unterschied.



Das Ehepaar Sladeck als führende Kraft der Bürgerbewegung erhielt für sein Engagement unter anderem das Bundesverdienstkreuz am Bande.

Auffallend war die Bescheidenheit, die dieses Unternehmen offensichtlich auszeichnet. Man sucht vergeblich einen repräsentativen Fuhrpark und zum Vortrag wird frisches Wasser aus der Leitung gereicht.

Darüber hinaus waren die Auszubildenden von der Vielzahl von Solaranlagen auf den Dächern von Privathäusern beeindruckt. Der Gedanke des Energiesparens und der Nutzung von regenerativen Energien ist in Freiburg und Umgegend offensichtlich bereits verbreiteter als bei uns im Norden. Die auf dem Dach befindliche Fotovoltaikanlage gilt vielerorts bereits als Statussymbol.

Als die Schülerinnen und Schüler nach ihrer Rückkehr mit der politischen Diskussion um den Klimaschutz in Hamburg konfrontiert wurden, begrüßten alle, dass nun auch in Hamburg insbesondere der Einsatz von Solarenergie vorangetrieben werden soll.

Bei der Umsetzung von Plänen zum notwendigen Schutz unseres Klimas wird der Senat bei den Teilnehmerinnen und Teilnehmern dieser Studienfahrt auf zukünftige, überzeugte und engagierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zurückgreifen können. Dazu müssen diese nach Abschluss ihrer Ausbildung lediglich noch eingestellt werden.

Manfred Dörge, Zentrum für Aus- und Fortbildung, stellv. Schulleiter der Verwaltungsschule

Ausbilderveranstaltung in der Verwaltungsschule

Die Verwaltungsschule -ZAF 5- hatte für den 13.6.2007 zu einer Ausbilderveranstaltung in den Helmuth-Hübener-Saal in der Schwenckestraße eingeladen.

Angesprochen waren Ausbilderinnen und Ausbilder, die im mittleren Dienst ausbilden und die sich ein Bild von den Aktivitäten der Verwaltungsschule im theoretischen Teil der Ausbildung machen wollten.

Auf der anderen Seite versprach sich das Kollegium der Schule engere Kontakte mit der praktischen Seite der Ausbildung, um den Unterricht so praxisnah wie möglich gestalten zu können.

Erfreulicherweise war die Resonanz sehr groß, so dass am Nachmittag mehr als 40 interessierte Ausbilderinnen und Ausbilder den Weg in der Schule fanden. Nach einer kurzen Begrüßung stellte das Kollegium in Teams insbesondere die neuen handlungsorientierten Projekte vor und erläuterte dann an Ständen im Helmuth-Hübener-Saal in Einzelgesprächen den aktuellen Stand der theoretischen Ausbildung.

Während dieser Veranstaltung ergaben sich viele fachliche Gespräche und Kontakte, die auch später weiter geführt werden, um die Verzahnung zwischen der Schule und der Praxis vor Ort zu optimieren.

Am Ende der Veranstaltung zeigten sich alle, sowohl die Gäste, aber auch die Lehrerinnen und Lehrer mit dem Ergebnis sehr zufrieden, verbunden mit dem Ziel, weiter

Kontakt zu halten und im nächsten Jahr eine solche Veranstaltung zu wiederholen. Diese wird dann im neuen Gebäude des ZAF in größerem Rahmen stattfinden können.

Susanne Neugebauer, Personalamt, Personalmanagementkonzepte und Marketing, Gestalterin und Redakteurin blickpunkt personal, spricht sie und ihn mal ganz persönlich an.

Die Sache mit den Frauen, den Innen, den Bindestrichen

Hallo, schön dass Sie da sind, bis hierher gelesen und nicht nur quergeblättert haben. Lässt es doch meinen, dass unser blickpunkt personal interessant gestaltet ist, inhaltlich und optisch. Soweit hurra!

Außer der inhaltlichen Qualität und der ansprechenden Optik ist aber unser Anspruch an das Periodikum auch eine fließende Sprache, mithilfe derer die Artikel gut verstanden und gern gelesen werden. Der schönste Inhalt nützt ja nichts, wenn man mehrere Anläufe nehmen muss und doch am Ende immer wieder nachguckt, was am Anfang los war.

Und genau da liegt der Hase im Pfeffer. Denn die fließende Sprache hat es gerade in dieser Ausgabe nicht leicht. Soviele MitarbeiterInnen, Beurteiler/inn/en, Beamtinnen und Beamte usw. – da kann dem der Sprache zugeneigten Ohr schon weh ums Herz werden.

Der andere Aspekt ist der Platz, den die Frauen und Männer in den Artikeln einnehmen. Die Artikel sind gesetzt, in der Korrekturphase wird eine fehlende Beamtin oder Referentin entdeckt - aber der Platz ist schon verbraucht und die nachfolgenden Artikel können ja nun nicht gekürzt werden.

Dann beispielweise können wir nur noch mit dem **Innen** oder **/in** arbeiten und weichen von der eigentlichen kompletten Nennung **Beamtinnen und Beamte, Referentin und Referent** ab. Zwangsläufig, sozusagen.

Die Bitte und der Appell an die Autorinnen und Autoren ist deshalb, die Artikel schon mit der kompletten Formulierung zu liefern, damit uns niemand über Bord geht.

Und dass Sie jetzt lächeln lässt mich hoffen, dass Sie uns treu bleiben!

Wo sind sie geblieben?

Auswanderungswelle, Naturkatastrophe, ein schwarzes Loch, in der Schule nicht aufgepasst? Was ist passiert? Diese Frage werden sich aufmerksame Leserinnen und Leser nach der Lektüre des Artikels „Was war eigentlich das Ortsamt?“ in der Ausgabe 2/2007 gestellt haben.

Hier wurde unsere Stadt fälschlicherweise als drittgrößte deutsche Stadt betitelt. Richtig ist natürlich, dass Hamburg zwar in einem jüngst erschienenen Sportstätte-Ranking den dritten Platz belegte aber nach wie vor

hinter Berlin die zweitgrößte deutsche Stadt ist und nicht durch welche Gründe auch immer einen Einwohnerschwund zu beklagen hatte.

Wo die wahre Autorin geblieben ist, fragten wir uns selbst nach der Lektüre der Ausgabe 2/2007. Den Artikel auf S. 35 über „das GQB Gütesiegel für den AMD“ hat nämlich nicht Dr. Peschke, sondern Frau Dr. Trude Ossenbach verfasst. Bitte entschuldigen Sie unseren Fehler.

Ausblick

Mit der nächsten Ausgabe werden wir im Schwerpunkt das Fünfte Personalforum vom 01. November 2007 dokumentieren.

Wenn Sie darüber hinaus Artikel, Informationen und Anregungen beisteuern wollen, wenden Sie sich bitte bis zum 21. Dezember 2007 an die Redaktion.

Bis dahin! Ihr Redaktionsteam.

blickpunkt@personalamt.hamburg.de

Impressum

Herausgeber:
Dr. Volker Bonorden
Senat der Freien und Hansestadt Hamburg
Personalamt
Steckelhörn 12
20457 Hamburg

Telefon: (040) 4 28 31- 14 10
Telefax: (040) 4 28 31- 22 26

Redaktion und Druckvorbereitung:
Katharina Dahrendorf (verantwortliche Redakteurin)
Carsten Block
Diana Winkler-Büttner
Jacqueline Radloff
Susanne Neugebauer

eMail:
blickpunkt@personalamt.hamburg.de

Layout:
Susanne Neugebauer
Jacqueline Radloff

Druck:
Druckerei der JVA Am Hasenberge
Am Hasenberge 26
22335 Hamburg

Auflage:
1.200 Stück

Ausgabe:
11. Jahrgang, Dezember 2007

Erscheinungsweise:
vierteljährlich

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

Der Inhalt dieser Ausgabe ersetzt keine offiziellen Rundschreiben des Personalamtes.

Anmerkung zur Verteilung:

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

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

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

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

