



Senat der Freien und Hansestadt Hamburg
Personalamt

Aktuelles, Aktivitäten, Ansichten



blickpunkt personal

Führungskräfteentwicklung





Dr. Volker Bonorden
Leiter Personalamt

Liebe Leserinnen, liebe Leser,

Veränderungen gehören zum Leben – dies ist angesichts der gesellschaftlichen Umbrüche, die wir seit geraumer Zeit erleben, ja eine Binsenweisheit. Unternehmen sind in Bewegung wie nie zuvor. Auch und gerade Verwaltungen müssen heute in bisher nicht gekanntem Ausmaß auf die wachsende Komplexität und Dynamik ihrer Außenwelt reagieren. Deshalb stellt sich auch hier immer wieder die Frage, wie können wir, wie können unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf dem Weg der Veränderungen Schritt halten? Dabei spielen gerade die Führungskräfte eine herausragende Rolle: Sie gestalten einerseits wesentlich die Richtung und Umfang von Veränderungen mit, sie müssen andererseits aber immer auch die Fähigkeiten, Bedürfnisse und Grenzen ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Blick behalten und in Balance mit den Anforderungen bringen. Um Veränderungsprozesse zielorientiert gemeinsam mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gestalten zu können, müssen Führungskräfte die erforderlichen Ergebnisse, Strukturen und Prozesse, individuelle Kompetenzen und die beteiligten Personen im Blick behalten. Keine leichte Aufgabe! Führung ist auch etwas, was man über Erfahrung lernt. Daneben müssen aber gezielt gesteuerte Lernprozesse und Unterstützungsangebote stehen, damit Führungskräfte einen guten Job machen können. blickpunkt personal stellt in dieser Ausgabe deshalb Auswahl, Förderung und Unterstützung von Führungskräften in den Mittelpunkt: Wer kommt wie zu uns und wie begleiten und beraten wir Führungskräfte in ihrer beruflichen Entwicklung, in ihrer täglichen Arbeit und in besonderen Situationen.

Das wichtigste Führungsinstrument ist die Kommunikation. „Worte waren einstmals Zauber“, sagt schon Sigmund Freud. Wir Menschen wirken vor allem durch unsere Sprache. Welche Worte wir verwenden, wie wir formulieren ist aber auch Ausdruck unseres Denkens. Umgekehrt strukturiert und formt Sprache unser Denken und nimmt Einfluss darauf, welche Perspektive wir einnehmen.

Mit blickpunkt personal haben wir daher immer versucht, Personalthemen nicht nur zu transportieren – also zu informieren – sondern auch, Sie anzuregen, Themen aus anderen Perspektiven zu betrachten. Nun ist in den Jahren seit dem Erscheinen des ersten blickpunkt personal 1997 eine ganze Menge passiert. Wir haben uns Gedanken gemacht, wie wir diese Veränderungen optisch und inhaltlich für den blickpunkt personal aufnehmen können. Das Ergebnis halten Sie in den Händen. Dass blickpunkt personal anders aussieht, haben Sie natürlich auf den ersten Blick gesehen. Was das neue Gewand inhaltlich bedeutet, wird Ihnen in dem anschließenden Artikel „blickpunkt personal runderneuert“ erklärt. Ob uns die Veränderung glücken wird, entscheiden Sie!

Ihr

A handwritten signature in black ink, appearing to read "J. Spindler". The signature is written in a cursive, somewhat stylized script.

Inhalt

blickpunkt personal runderneuert 3

Aktuelles

Systematische Führungskräfteentwicklung: Neun Bausteine für
den höheren allgemeinen Verwaltungsdienst..... 9

Moderne Verwaltung - Online Bewerbung für die Einstellung in den höheren
allgemeinen Verwaltungsdienst 16

„Gabeltest“ und Rollenspiel - Tradition und Innovation beim Vorstellungsgespräch
für den höheren allgemeinen Verwaltungsdienst 18

Termin im Rathaus: „Der Gabeltest!“ 20

AC als Instrument der Personalauswahl und Potenzialanalyse 22

„Guter Rat von nebenan“ - Kollegiales Coaching für Führungskräfte 26

Der Lösung auf der Spur oder „Warum Coaching nicht nur Sportlern gut tut“ 28

Wie aus 17 Führungskräften ein Team wird - Führungszirkel im
Rahmen eines Gesundheitsförderungsprojekts im Finanzamt Wandsbek..... 30

Neue Wege in der Führungskräftefortbildung..... 33

Mentoring in der hamburgischen Verwaltung - das Prinzip Geben und
Nehmen für berufliche Entwicklung 39

Moves - Bewegung in den Eingangssämtern des höheren Dienstes..... 42

Europa-Portal des Personalamts -
Stärkung der Europakompetenz der Hamburger Verwaltung..... 44

Aktuelle Entwicklungen im Besoldungs- und Versorgungsrecht 46

Impulse

Führen im Tandem - (wie) sind Leitungspositionen teilbar? 48

MeinungsBilder

Schätzen Sie mal Ihren Chef ein - Fördert Führungsfeedback Vorgesetzte? 52

Was war eigentlich...?

Was war eigentlich ... am 27./28. Februar 1951? 55

Ausblick 57

Der praktische Tipp 58

Impressum..... 60



Susanne Neugebauer

Im Personalamt, Referat Personalmanagementkonzepte und Marketing tätig.
Hat auch sechs Jahre Erfahrung in Text und Grafik der Werbewelt, ebensoviel im Personal-Bereich.

blickpunkt personal runderneuert!

Susanne Neugebauer erklärt, warum und wie

1997 – schon wieder recht lange her, sagen Sie? Das geklonte Schaf Dolly, der 50. Spiegel-Geburtstag oder die Verwaltungsreform in Finnland? Entweder wirkten die Geschehnisse sich nicht auf jeden persönlich aus, waren zu weit weg oder schlicht nebensächlich. Und aus personalpolitischer Sicht? Ja, richtig: der Geburtstag von blickpunkt personal. In ein geradliniges Gewand gehüllt informiert er seitdem quartalsweise über eine Vielzahl personalrelevanter Themen aus dem Personalamt und den Behörden: aktuelle Rechtsprechung, laufende Vorhaben, neue Entwicklungen, Projekte etc.

Die Publikation hatte stets regen Zuspruch und transportierte viel Wissen. Grund genug, alles so zu lassen? Jein. Natürlich werden wir die Qualität nicht schmälern, die Zielgruppen nicht aus den Augen verlieren und die Praxisnähe nicht in die Ferne rücken. Und doch haben wir das Konzept überarbeitet.

In den letzten Jahren ist im Personalmanagement eine Menge passiert, bspw. zum Thema Personalbedarfsplanung, neues Beurteilungswesen, betriebliche Gesundheitsförderung und wir haben unsere Themen immer stärker als Gesamtsystem miteinander verknüpft und systematisiert. Dieser Entwicklung folgt nun auch blickpunkt personal. Wichtig ist uns hierbei, dass es nicht um einzelne Instrumente und Themen aus der einen Behörde oder dem anderen Amt geht, sondern um das **gesamte** Personalmanagement der FHH. Ohne Trennungslini-

nie. Wir arbeiten schließlich alle bei **einem** Unternehmen und an den gleichen Zielen. Dies wollen wir auch mit blickpunkt personal abbilden und deshalb haben wir an der Publikation einiges – aber nicht alles! - geändert.

Inhaltliche Struktur:

Wie bisher gibt es ein Schwerpunktthema, die dritte Ausgabe jedes Jahres ist traditionell der Personalbericht.

Die Aufbereitung der Themen folgt aber nun einer anderen Rubrikstruktur:

Nach dem Editorial starten wir mit der Rubrik **Impulse**. Hier werden Themen zur Diskussion gestellt, Kern dieser Artikel werden kontroverse Thesen sein, zu denen Sie, liebe Leserinnen und Leser, Stellung beziehen können und sollen. **Aktuelles** zeigt auf, was uns zurzeit bewegt. Das sind manchmal neue Themen, manchmal aber auch Dauerbrenner, die sich aufgrund aktueller Entwicklungen weiter entwickeln, neue Fragen aufwerfen und unser aktives Handeln fordern. Hier haben auch die Informationen aus dem Bereich des Dienst- und Tarifrechts ihren Platz. Die Rubrik **MeinungsBilder** ist ein Gedankenpool aus sowohl festen Meinungen als auch ersten Ideen, sie ist zugleich **Meinungsabbilder** und Informationsträger für die eigene **Meinungsbildung**. Hier wollen wir auch einmal „unfertige“ Ideen in die Welt setzen, damit wir gemeinsam mit Ihnen weiter denken können. Deshalb wünschen wir uns für diese Rubrik auch nicht nur Reaktionen von Ihnen, sondern auch aktives Einbringen neuer Themen und Thesen.

Im Rückblick **Was passierte eigentlich...** lassen wir Veranstaltungen Revue passieren, legen dauer-interessante Artikel neu auf, erinnern an Personen, Aktionen uvm. Es wird also auch ein Ort sein, an dem wir frühere Gedanken und Taten wieder begrüßen, die uns zu aktuellen Themen weiter helfen können. Außerdem – steter Tropfen höhlt den Stein – lohnt sich manchmal durchaus die Wiederholung. In der Rubrik **Ausblick** stellen wir Ihnen dann die kommenden Schwerpunktthemen vor. Sie sollen ja möglichst früh wissen, wo und wie Sie sich einmischen können!

Sprache:

„Nichts ist leichter als so zu schreiben, dass kein Mensch es versteht“
(Arthur Schopenhauer)

In diesem Sinne wollen wir es uns schwer machen! Das heißt, wir versuchen, soweit es uns möglich ist und in diesen Zeiten nicht sowieso schon integraler Bestandteil von schreibsystematischer Anstrengungen sein sollte - und um es noch zu verschärfen: müsste! – , Parenthesen (Einschübe) und – sofern überhaupt vermeidbar – Unterparenthesen möglichst selten zu benutzen und in einfacher, klarer, korrekter und grammatikalisch unangreifbarer Art und Weise, die ja immer auch Kennzeichen eines klar strukturierten Geistes sind, zu schreiben, damit die Brillanz und Originalität eines Gedanken, den wir immerhin für wichtig genug erachten, um hier noch einmal in aller Deutlichkeit benannt zu werden, zu betonen...

Alles klar? Aber seien Sie unbesorgt: so etwas wird es im blickpunkt personal nicht geben! Versprochen.

Manche kleine, heiter gehaltene Abbinder am Schluss regen zum Schmunzeln an. Denn – wir kennen es alle – es gibt durchaus Zeiten, in denen ein, zwei fröhliche Zeilen den ganzen Tag positiv beeinflussen.

Zielgruppe und Vertriebswege:

Das Periodikum richtet sich nach wie vor vorrangig an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Personalabteilungen sowie an generell an dem Thema „Personal“ Interessierte. Mit blickpunkt personal wird dem Erfahrungsaustausch aus der praktischen Personalarbeit ein Forum gegeben, aktuelle Themen und neue Strömungen werden kommuniziert. In diesem Zusammenhang werden wir in unregelmäßigen Abständen auch Berichte aus privatwirtschaftlichen Unternehmen veröffentlichen und auf Veranstaltungen hinweisen.

Der Vertrieb der Publikation wird sich wenig ändern und im Netz wird blickpunkt personal komfortabler aufbereitet: die Beiträge sind einzeln abruf- und downloadbar sowie versendbar. Die Auflagenhöhe soll dem tatsächlichen Bedarf angepasst werden. In den ersten Ausgaben bitten wir daher um Rückmeldung, ob das gedruckte Exemplar wirklich benötigt wird oder ob der elektronische Zugriff ausreicht. Hierfür finden Sie in diesem Heft eine Fax-Vorlage – oder Sie schicken eine mail an blickpunkt@personalamt.hamburg.de. Außerdem wird im Personalportal ein Archiv eingerichtet, in dem die Beiträge thematisch sortiert und einzeln abrufbar sind. Dort ist dann auch der Hinweis zu finden, in welcher Ausgabe der Artikel erschien. Sowohl das gezielte Suchen nach bestimmten Artikeln als auch das gelegentliche Stöbern in verschiedenen Themen wird somit erleichtert. Jedoch bitten wir hierbei um Ihr Verständnis, falls es nicht von Anfang an optimal klappen sollte. Es muss sich ja eine Struktur herauskristallisieren, nach der am besten / am einfachsten archiviert, gesucht und gefunden wird. Haben Sie Vorschläge? Dann schnell zur Tastatur gegriffen: blickpunkt@personalamt.hamburg.de.

Zum **Layout** ergab der Vergleich mit Produkten vom Zeitschriften-Markt z.B., dass

- Beiträge eher gelesen werden wenn bekannt ist, welchen Bezug der Autor zu seinem Text hat (...warum schreibt sie /

- er eigentlich darüber?) und
- Fotos zum Inhalt die Aufmerksamkeit erhöhen.

Diese Aspekte haben wir für das neue Outfit von blickpunkt personal berücksichtigt. Wir hoffen, es gefällt Ihnen! Neben Anregungen zu verschiedenen Themen finden Sie Autoren-Fotos mit zwei, drei Zeilen. So lernen Sie das Gesicht hinter dem Artikel kennen und erfahren, welchen persönlichen Bezug die/der Schreibende zum Thema hat.

Zu einer **interaktiven** Publikation gehört aber nicht nur auf der gedanklichen Ebene ein Geben und Nehmen. Deshalb gibt es am Ende eines jeden Heftes noch die

Rubrik **Der praktische Tipp zum Schluss** zum herauskopieren bzw. downloaden und sammeln. Wie für die anderen Rubriken gilt natürlich auch hier: Wir freuen uns sehr über Ihre Mitwirkung! Schicken Sie uns also gern Ihre guten Tipps. Per mail blickpunkt.personal@personalamt.hamburg.de oder per Post **Personalamt, P34, Steckelhorn12, 20457 Hamburg**.

Und da wir uns über Lob sehr freuen und Kritik konstruktiv umsetzen, ist uns auch sonst jede mail willkommen: blickpunkt.personal@personalamt.hamburg.de

Wir wünschen anregende Lektüre!



Ihr Redaktionsteam (v.l.n.r.)

Katharina Dahrendorf, Referatsleiterin

Ich muss in meinem Alltag viel lesen, Informationen aufnehmen, behalten und verarbeiten. Durch komplizierte Texte muss ich mich hindurchquälen, lange Sätze mehrfach lesen - das ist sehr lästig und ärgerlich. Ich mag Artikel, die Fragen stellen und mich zum Denken anregen. Deshalb freue ich mich auf den neuen blickpunkt!

Steffi Keller, stellvertretende Referatsleiterin

Ich arbeite bei P34 vorwiegend konzeptionell, mein aktueller Schwerpunkt ist Betriebliche Gesundheitsförderung. Gut aufbereitete Informationen machen Menschen entscheidungsfähig - das begegnet mir auch in meiner Arbeit als Trainerin.

Susanne Neugebauer

Ich befasse mich u.a. mit grafischen Fragen und - soweit sie unsere Abteilung betreffen - der Pflege verschiedener Bereiche des Inter- und Intranets. Die Verbindung zu Redaktion und Texten knüpft an meine mehrjährige Tätigkeit als Werbetexterin an.

Diana Winkler-Büttner

Theorielastige Artikel oder mit Zahlen gespickte Berichte sind für die Leserin und den Leser schnell anstrengend – dies kenne ich aus Erfahrung mit wissenschaftlichen Veröffentlichungen. Dies ist aber nicht zwingend! Der neue blickpunkt personal soll davon verschont bleiben – zur Freude am Lesen!

Mirko Küssner

Ich beschäftige mich mit „Company Kids“, Personalbedarfsplanung und allen abwicklungstechnischen Fragen. Weiterhin übernehme ich redaktionelle Aufgaben, soweit sie unser Referat betreffen.

FAX-Antwort

Liebe Leserin, lieber Leser,

blickpunkt personal wurde modernisiert - Sie halten die erste neue Ausgabe in Händen. Damit wir die gedruckten Exemplare zielgenau verteilen können, bitten wir Sie um Ihre Mithilfe. Bestellen Sie einfach per Kreuz Ihre Exemplare und schicken Sie uns das Fax an folgende Fax-Nummer:

4279 31 011

- ja, ich möchte blickpunkt personal weiterhin als gedrucktes Exemplar, und zwar ____ Stück bekommen!
- nein, mir genügt die elektronische Form im Intra- bzw. Internet!
- bitte schicken Sie ____ gedruckte Exemplare an meine Kollegin/meinen Kollegen:
(bitte Name und Anschrift für Verteiler unten angeben)

In den blickpunkt personal - Verteiler aufnehmen:

für Behördenpost

Name, Leitzeichen, Behörde / Amt

wenn Sie nicht bei der Freien und Hansestadt Hamburg beschäftigt sind und blickpunkt personal beziehen (wollen)

Name, Straße, Postleitzahl, Ort

Vielen Dank für Ihre Mithilfe. Sie erreichen uns außerdem stets über das Postfach

blickpunkt@personalamt.hamburg.de.

Ihre Redaktion!



Aktuelles

In dieser Rubrik berichten wir über aktuelle und rechtliche Themen. Ob neue Konzepte, veränderte Gesetze oder eine Veranstaltung, die stattgefunden hat - Sie werden in der Rubrik „Aktuelles“ ein breites Spektrum

unterschiedlicher Artikel finden, die eins gemeinsam haben: Sie sind wichtig und interessant für die Personalarbeit. In dieser Ausgabe finden Sie hier Theorie und Praxis rund um das Schwerpunktthema Führungskräfteentwicklung.



Heide Vogt, Führungskräfteauswahl und -entwicklung, Assesment Center sagt: „Ich bin überzeugt, dass systematische Personalentwicklung helfen kann, die Führungskultur in der Verwaltung zu verbessern.“

Systematische Führungskräfteentwicklung: Neun Bausteine für den höheren allgemeinen Verwaltungsdienst

Im hamburgischen öffentlichen Dienst sind etwa 66.000 Personen beschäftigt; ca. 560 davon auf Positionen ab A 15 / BAT Ia und höher im Funktionsbereich allgemeiner Verwaltungsdienst. In den Jahren 2003 und 2004 wurden circa 20 Personen als Nachwuchsführungskräfte (NWFK) in den höheren allgemeinen Verwaltungsdienst eingestellt und jeweils circa 20 Stellen A 15 / BAT Ia und höher neu besetzt. Das Unternehmen Hamburg trifft damit jährlich auf dieser Ebene wichtige Personalentscheidungen für die Zukunft. Allein diese Betrachtung würde es nicht nur rechtfertigen, sondern dringend gebieten, diese Entscheidungen sorgfältig vorzubereiten. Es gibt aber noch weitere Gründe, warum wir uns in der hamburgischen Verwaltung die systematische Führungskräfteentwicklung auf die Fahnen geschrieben haben:

- Die Führungskräfte von morgen entscheiden mit über Erfolg oder Misserfolg der Ver-

waltungsmodernisierung. Von ihnen hängt es ab, ob es gelingt, die begonnene Umgestaltung als kontinuierlichen, lebendigen Prozess in der Verwaltung zu implementieren und die Effizienz und Effektivität des Verwaltungshandelns zu gewährleisten. Die heutigen Personalentscheidungen prägen daher das Innovationspotenzial, die Flexibilität und die Führungskultur der Zukunft.

- Aufgrund der allgemeinen demografischen Entwicklung und des vermehrten Ausscheidens von Wissensträgerinnen und Wissensträgern aus der hamburgischen Verwaltung wird sich die Konkurrenz um qualifizierte Führungskräfte in Zukunft noch verschärfen. Bis zum Ende des Jahres 2016 werden voraussichtlich insgesamt rd. 27.600 Beschäftigte (rd. 39 %) altersbedingt in der hamburgischen Verwaltung ausscheiden

- Je besser Führungskräfte ausgewählt und in ihrer Entwicklung begleitet werden, um so

höher ist ihr Beitrag zur Effizienz der gesamten Organisation: Gute Führungskräfte sind ein maßgebliches Glied in der „Wertschöpfungskette“ jedes Unternehmens, sowohl in materieller wie in ideeller Hinsicht.

Das Personalamt hat daraus die Konsequenz gezogen, ein Bausteinsystem zur systematischen Führungskräfteentwicklung zu entwerfen. Zielgruppe sind die NWFK, denn für diese hat das Personalamt eine originäre Zuständigkeit, so wie andere Behörden und Ämter die Zuständigkeit für spezifische Laufbahnen (Schule, Polizei, Feuerwehr etc.) haben. Dieses System basiert auf Anforderungen, die in einem langjährigen Diskussionsprozess behördenübergreifend festgelegt, verhaltensnah definiert und schließlich im Beurteilungssystem festgeschrieben wurden. Es kombiniert in neun Bausteinen die jeweiligen diagnostischen Instrumente mit Auswahlentscheidungen bzw. individuellen Begleitmaßnahmen, zu denen neben Seminaren und Hospitationen auch Netzwerke, Coaching und Mentoring gehören.

Bausteine 1 und 2: Akquisition und Gewinnung von Führungsnachwuchs

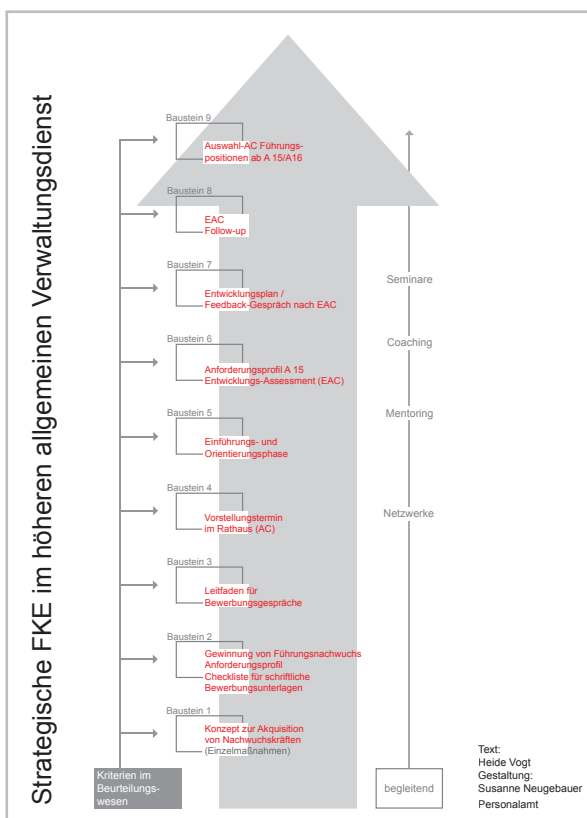
Der hamburgische öffentliche Dienst re-

krutiert seine NWFK für den höheren allgemeinen Verwaltungsdienst zurzeit zu etwa zwei Dritteln aus Juristinnen und Juristen mit abgeschlossenem zweiten Staatsexamen und zu etwa einem Drittel aus Wirtschaftswissenschaftlerinnen und Wirtschaftswissenschaftlern bzw. Sozialwissenschaftlerinnen und Sozialwissenschaftlern mit Nebenfach Wirtschaftswissenschaften und abgeschlossenem Hochschulstudium. Pro Jahr werden 18 bis 20 Nachwuchsführungskräfte des höheren allgemeinen Verwaltungsdienstes zentral vom Personalamt eingestellt. Zurzeit sind keine besonderen Marketingmaßnahmen notwendig, um geeignete Bewerberinnen und Bewerber zu finden, denn es gehen genügend Initiativbewerbungen beim Personalamt ein.

Die Auswertung der schriftlichen Unterlagen orientiert sich an den für den Führungsnachwuchs des höheren allgemeinen Verwaltungsdienstes geforderten Fähigkeiten. Dieses behördenübergreifende Anforderungsprofil wurde im Zusammenhang mit der Diskussion des Beurteilungswesens konsensual auf der Ebene des Gesprächsforums Personalmanagement (GFP) festgelegt.

Bei der Auswertung der schriftlichen Unterlagen werden im ersten Schritt die formalen und fachlichen Anforderungen des bisherigen Werdegangs (Ausbildung, beruflicher Werdegang) der Bewerberin oder des Bewerbers geprüft. Formale und inhaltliche Mängel in der Bewerbung (lückenhafter Lebenslauf, fehlende Nachweise, unvollständige Unterlagen) werden deutlich und führen, soweit ihnen nicht abgeholfen werden kann, in der Regel zu einer Ablehnung.

Darüber hinaus wird das Anschreiben bewertet und die eingereichten Zeugnisse, Beurteilungen, Nachweise etc. werden geprüft. Damit wird ein Vergleich der einzelnen Bewerbungen ermöglicht. Unter Berücksichtigung von Besonderheiten der jeweiligen Werdegänge bzw. Karriereverläufe entwickelt sich im Weiteren ein Gesamteindruck über die Bewerbung bzw. die Qualifikation



des Bewerbers oder der Bewerberin. Dabei liegt das Augenmerk auf den folgenden Fragestellungen:

- Welche Motivation liegt vor, in den öffentlichen Dienst eintreten zu wollen?
- Wie wird die Verwendungsbreite der Bewerberinnen und Bewerber eingeschätzt?
- Wie wird die Führungsmotivation bewertet?

Ziel ist es, unter allen vorliegenden Bewerbungen eine möglichst hohe Vergleichbarkeit zu erreichen, um so die Kandidatinnen und Kandidaten für das weitere Auswahlverfahren (Vorstellungsgespräch, Rathaus-Assessment Center) herauszufiltern. **(Siehe Artikel: „Moderne Verwaltung - Online Bewerbung...“, S. 16)**

Baustein 3: Bewerbungsgespräche

Nach Auswertung der schriftlichen Bewerbungen werden mit etwa 80 bis 100 potenziellen Kandidatinnen und Kandidaten halbstandardisierte Interviews geführt, auf deren Basis dann die Entscheidung für den Verbleib im weiteren Auswahlprozess getroffen wird. Da die NWFK des höheren allgemeinen Verwaltungsdienstes nicht für eine bestimmte Funktion und/oder Position ausgewählt werden, steht bei der Auswahl sowie bei der Ausbildung und Einführung die Verwendungsbreite im Vordergrund. Auch wenn sehr gute fachliche Qualifikationen vorausgesetzt werden, liegt der Fokus im weiteren Auswahlprozess auf analytischen, sozialen und kommunikativen Kompetenzen der Bewerberin bzw. des Bewerbers. Bereits zu diesem Zeitpunkt werden Kriterien angelegt, die mit dem neuen Beurteilungssystem der Freien und Hansestadt Hamburg korrespondieren. Denn in dem Interview werden Anforderungen aus den Beobachtungsfeldern „Denken und Urteilen“, „Arbeitsweise“ und „Umgang mit anderen“ bewertet.

Baustein 4: Rathaustermin

Nochmals geprüft werden die genannten Kompetenzen im Anschluss an das Interview in einem Verfahren, das wie ein Assessment Center (AC) mit Übungen arbeitet. Beim so genannten Rathaustermin werden die Bewerberinnen und Bewerber in einer Gruppe von in der Regel fünf Kandidatinnen und Kandidaten durch Beobachterinnen und Beobachter höherer Hierarchiestufen in unterschiedlichen Situationen beurteilt und zwar wiederum vor dem Hintergrund eines Anforderungsprofils, das mit dem Beurteilungssystem korrespondiert. Den Rathaustermin gibt es übrigens seit den fünfziger Jahren des letzten Jahrhunderts. **(Siehe Artikel: „Was war eigentlich...“, S. 55)**



Der Ablauf dieses Verfahrens wird laufend einer Qualitätskontrolle unterzogen und entsprechend angepasst. So wurde vor gut einem Jahr ein zweites interaktives Element in das AC integriert: Die Nachwuchsführungskräfte können nun auch in einem Rollenspiel ihre sozialen Kompetenzen unter Beweis stellen.

Im Anschluss an den Rathaustermin kommt es – bei einer positiven Empfehlung durch die Auswahlkommission – kurzfristig zur Einstellung, wobei die gesundheitliche Eignungsbestätigung durch den Personalärztlichen Dienst ebenfalls gegeben sein muss.

Baustein 5: Einführungs- und Orientierungsphase

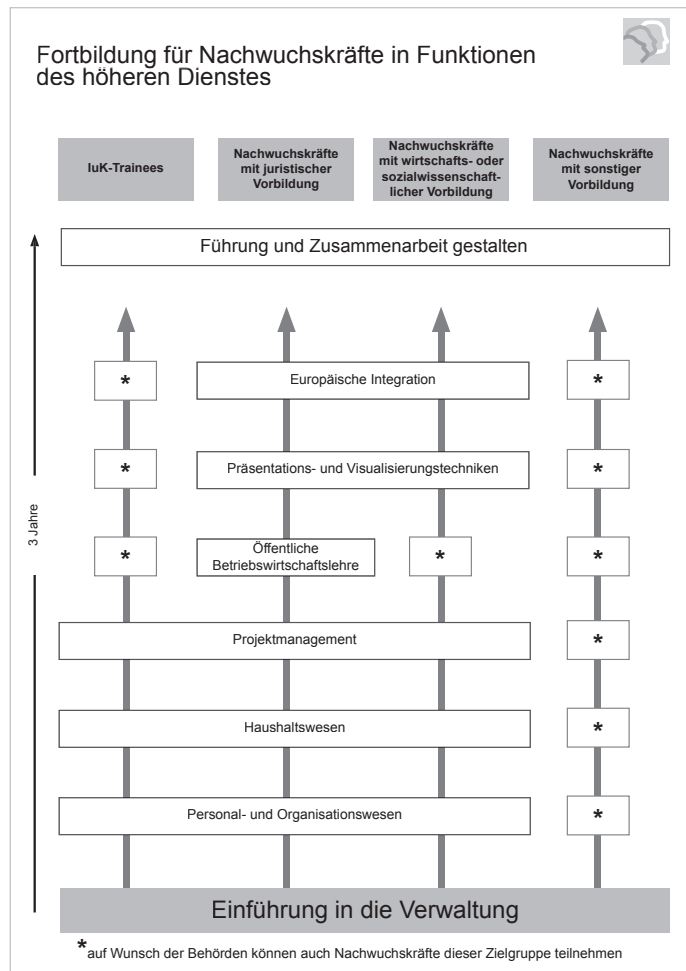
Nach der Einstellung erfolgt eine Differenzierung zwischen NWFK mit juristischer und mit wirtschafts- oder sozialwissenschaftlicher Vorbildung. Während die Juristinnen und Juristen die Laufbahnbefähigung für den höheren allgemeinen Verwaltungsdienst durch Ableistung des juristischen Referendariates bereits erworben haben, besitzen die Nachwuchsführungskräfte mit ökonomischer, sozial- oder verwaltungswissenschaftlicher Vorbildung diese Laufbahnbefähigung noch nicht. Sie durchlaufen daher eine zweijährige Ausbildung, das so genannte Wirtschaftsreferendariat, das ihnen durch ein System von verschiedensten Ausbildungsstationen in den Behörden und Ämtern die Arbeitsweise der Verwaltung vermittelt. Begleitet wird dieser Vorbereitungsdienst durch Arbeitsgemeinschaften, Dozentenvorträge und einführende Seminare.

Die einführenden Seminare, so genannte Rahmenplanseminare, umfassen die Themen: Einführung in die Verwaltung, Personal- und Organisationswesen, Haushaltswesen, Projektmanagement, Öffentliche Betriebswirtschaftslehre, Präsentations- und Visualisierungstechniken, Europäische Integration sowie Führung und Zusammenarbeit. Diese Seminare vermitteln nicht nur fachliche, sondern ebenso persönlichkeitsbezogene und soziale Kompetenzen.

Nach Bestehen der Laufbahnprüfung absolvieren die Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlerinnen und -wissenschaftler - wie auch die NWFK mit juristischer Vorbildung - eine 18-monatige Einführungszeit, die in der Regel in drei Stationen unterteilt ist.

Das Durchlaufen dieser Stationen in unterschiedlichen Behörden dient dazu, einen Überblick über die hamburgische Verwal-

tung und ihre Strukturen sowie eine Orientierung über mögliche spätere Einsatzfelder und Planstellen zu geben. In dieser Zeit wird den NWFK die Möglichkeit eingeräumt, sowohl eine fachliche Orientierung als auch Führungs- und Managementkompetenzen zu entwickeln. Mit der dritten Station endet die Einführungszeit und damit auch die un-



mittelbare Zuständigkeit des Personalamts für die Nachwuchsführungskräfte. Danach wechseln sie auf eine reguläre Planstelle (in der Regel auf der Ebene A 13/14) in einem Senatsamt, einer Fachbehörde oder in einem Bezirk. Eine „typische“ Erstverwendung ist für die NWFK nicht vorgesehen. In der Regel tragen sie zunächst keine Führungsverantwortung.

Die Einweisung in die erste Planstelle kennzeichnet nach der hohen Mobilität in der Einführungsphase den Beginn kontinuierlicher

cher Arbeit in einer Position mit klar umrissenem Tätigkeitsfeld. Die NWFK sollen hier etwa zwei bis drei Jahre verbleiben, um anschließend auf der Ebene A 14 in einer fachlich komplexeren Aufgabenstellung oder in einem Projekt zu arbeiten. Etwa zwei Jahre vor dem Wechsel auf eine A 15-Position mit Führungsverantwortung soll das obligatorische Entwicklungs-Assessment Center (EAC) stattfinden. Zu diesem Zeitpunkt sind die NWFK in etwa vier oder mehr Jahre im öffentlichen Dienst.

Baustein 6: EAC

Mit der Drucksache „Professionalisierung eines ganzheitlichen Personalmanagements für die hamburgische Verwaltung“ hat der Senat das Personalamt beauftragt, *„in Abstimmung mit den Behörden und Ämtern (...) ein verbindlich einzuführendes Entwicklungs-Assessment zunächst für die Nachwuchskräfte des höheren allgemeinen Verwaltungsdienstes auszugestalten“*. Die dafür nach § 94 des Hamburgischen Personalvertretungsgesetzes nötigen Verhandlungen mit den Spitzenorganisationen der Gewerkschaften werden noch in diesem Sommer eingeleitet, denn der Senat hat am 31.05. 2005 mit dem Beschluss zur Drucksache „EAC“ dem Personalamt einen entsprechenden Auftrag erteilt. Das EAC ist, wie das Rathaus-AC, ein übungsgetztes Diagnoseinstrument. **(Siehe Artikel: „AC als Instrument...“, S. 22)**



Foto: photocase.de
Karriere klug geplant

Mit dem EAC werden vordringlich folgende Ziele verfolgt:

- das Potenzial der Teilnehmerinnen und Teilnehmer zu erkennen,

- einen individuellen Plan mit gezielten Maßnahmen für die Weiterentwicklung und Förderung abzuleiten,
- innerhalb einer festgelegten Zeitspanne die dort einvernehmlich mit allen Beteiligten festgelegten Maßnahmen zu realisieren,
- die Fortschritte begleitend auszuwerten und zu dokumentieren
- sowie die Führungskompetenz in der hamburgischen Verwaltung u.a. durch Berücksichtigung des EAC-Ergebnisses bei Auswahlverfahren zu optimieren.

Als Zielpositionen für das EAC wird eine A 15 Führungsposition definiert. Die Auswahl der Anforderungen erfolgt mit Blick auf diese Zielposition. Auch im EAC werden ausschließlich Kompetenzen einer Bewertung unterzogen, die im Beurteilungssystem definiert sind. Es wird davon ausgegangen, dass sämtliche Anforderungen, die im Beurteilungssystem in den unterschiedlichen Kategorien definiert sind, an alle Führungskräfte zu stellen sind. Das gilt mit Einschränkungen bezüglich ihrer Führungserfahrung auch für NWFK. Würde man aber daraus ein Anforderungsprofil entwickeln, enthielte es mehr als 20 Kriterien. Da man in einem EAC nicht alle Anforderungen überprüfen kann, gilt es, eine Auswahl zu treffen. Nur durch eine begründete Beschränkung kann man vermeiden, in die „Kompetenz-Katalog-Falle“ zu tappen, was bedeuten würde, ohne jede Systematik einfach alle Anforderungen zu überprüfen, die im neuen Beurteilungssystem enthalten sind.

Die Auswahl der Anforderungen aus dem Beurteilungssystem für das EAC richtet sich nach folgenden Gesichtspunkten:

- Welche Kompetenzen sind leicht erlernbar und daher als mitzubringende Voraussetzung im EAC eher verzichtbar als weniger leicht erlernbare?

- Welche Anforderungen können über andere diagnostische Instrumente, beispielsweise Beurteilungen, gut abgebildet werden?
- Welche Anforderungen aus der Kategorie „Zusätzlichen Führungsanforderungen“ des neuen Beurteilungssystems können realistisch gestellt werden?
- Welche Anforderungen sind in Übungen übersetzbar?

Das konkrete Design der verbindlichen EAC sieht vor, dass die Anforderungen in verschiedenen Übungen überprüft werden. Um eine möglichst breit gefächerte Übungspalette zu haben, werden folgende Übungstypen vorgesehen: Einzelarbeit/Präsentation, Gruppenarbeit/Gruppendiskussion, Rollenspiel/Zweiersituation.

Die Kandidatinnen und Kandidaten werden vom Personalamt auf der Grundlage der vorhandenen Daten (Einstellungszeitpunkt, Alter, derzeitige Dienststelle) eingeladen und ausführlich vorbereitet. Dazu zählt auch ein spezieller Trainingstag.

Das Beobachtungsgremium wird mit ranghohen, erfahrenen Personalentscheiderinnen und -entscheidern besetzt und durch externen Sachverstand ergänzt. Die Beobachtungskonferenz wird von fachlich geschulten Moderatorinnen/Moderatoren geleitet. Die Ergebnisse aus dem EAC basieren auf der Beobachtungskonferenz. Sie werden schriftlich festgehalten und in der Personalakte dokumentiert.

Sie werden bei der Auswahl für die Besetzung von Führungspositionen ab der Ebene A 15 insoweit berücksichtigt, als in Zukunft mindestens eine positive Aussage zum Führungspotenzial - ob in einer Beurteilung oder im EAC-Ergebnis spielt keine Rolle - in der Personalakte dokumentiert sein soll, um in das Auswahlverfahren einbezogen zu werden.

Ziel ist es, mit der Einführung der obligatorischen Potenzialanalyse dazu beizutragen,

die individuellen Kompetenzen der Nachwuchsführungskräfte und damit die zukünftige Führungskompetenz in der hamburgischen Verwaltung zu verbessern sowie eine übergreifende strategische Personalentwicklung bis hin zur individuellen Karriereplanung zu ermöglichen. Damit wird zugleich den Behörden und Ämtern die Chance eröffnet, bei Auswahlentscheidungen gezielt auf qualifizierten Führungsnachwuchs zurückgreifen zu können.

Bausteine 7 und 8: Feedback und Follow-up

Im Anschluss an das EAC werden mit allen Kandidatinnen und Kandidaten Feedback-Gespräche geführt. In den Feedback-Gesprächen werden Selbstbild und Fremdbild, die Potenzialanalyse und konkrete Entwicklungsempfehlungen thematisiert. Die für das EAC angefertigte Anlassbeurteilung, die Selbsteinschätzung und das Ergebnis des EAC bilden die Grundlage für das Feedback-Gespräch. Der Anspruch ist dabei, ressourcenorientiert vorzugehen, d.h. das Gespräch wird an den Stärken der Person ausgerichtet.

Das Ergebnis aus dem EAC enthält sowohl Aussagen zum Potenzial bezüglich der unterschiedlichen Anforderungen als auch konkrete Entwicklungsempfehlungen sowie eine abschließende Gesamtbewertung. Neben den klassischen Maßnahmen Fortbildung, Hospitation, Einzel- oder Gruppencoaching wird es auch die Möglichkeit geben, sich in die Obhut einer Mentorin oder eines Mentors zum Beispiel aus dem Kreis des Beobachtungsgremiums oder eines anderen erfahrenen und eingewiesenen Mentors/-in zu begeben. **(Siehe Artikel: „Mentoring in der hamburgischen Verwaltung...“, S. 39)**

Wenn ein Teilnehmer oder eine Teilnehmerin das EAC *wiederholen* möchte, weil auf diese Weise Fortschritte in der Entwicklung des eigenen Potenzials dokumentiert werden sollen, wird dies im angemessenen zeitlichen Abstand (mindestens 18 Monate)

und nach Absolvierung der empfohlenen Entwicklungsmaßnahmen als Einzel-AC ermöglicht.

Um die Entwicklungsempfehlungen auch kontinuierlich umsetzen zu können, sind die Kandidatinnen und Kandidaten gehalten, mit den jeweiligen Vorgesetzten in den entsendenden Ämtern und Behörden das Ergebnis des EAC ausführlich zu erörtern. Denn diese sind es, die die Nachwuchsführungskräfte für die sich anschließenden Qualifizierungsmaßnahmen unterstützen müssen. Auch die örtlichen Personalabteilungen können bei der Umsetzung der Entwicklungsempfehlungen hilfreich sein.

Die EAC-Kandidatinnen und Kandidaten bewerten die Entwicklungsempfehlungen und werden nach etwa einem Jahr vom Personalamt zu einem Follow-up eingeladen, bei dem die Erfahrungen aus dem EAC und die Umsetzung der Empfehlungen im Mittelpunkt stehen. Diese Auswertung ist regulärer Bestandteil des Konzeptes, denn damit werden zwei Ziele verfolgt:

- Zum einen wird dadurch eine differenzierte Evaluation der Entwicklungsmaßnahmen möglich,
- zum anderen trägt diese Rückschau dazu bei, die Konzeption von passgenauen Entwicklungsempfehlungen zu verbessern.

Das erste Follow-up im April 2005 mit Kandidatinnen und Kandidaten aus dem EAC-Pilotprojekt auf freiwilliger Basis von 2003 hat gezeigt, dass die EAC-Teilnehmerinnen und -Teilnehmer das EAC insgesamt als hilfreich für die persönliche Weiterentwicklung bezüglich folgender Punkte gesehen haben: Es war für sie eine wertvolle Anregung zu ernsthafter Selbstreflexion, es hat die Beschäftigung mit dem Themenfeld „Führung/Karriere/

Lebensplanung“ befördert und zur Auseinandersetzung mit den eigenen Stärken und Lernfeldern geführt. Die empfohlenen Entwicklungsmaßnahmen wurden unterschiedlich bewertet, wobei Coaching durchgängig als hilfreich und weiterführend eingeschätzt wurde. **(Siehe Artikel: „Guter Rat von nebenan...“, S. 26)**

Baustein 9: Auswahl-AC

Nach der neuen Stellenanordnung von 2005 hat das Personalamt die Möglichkeit, bei Auswahlverfahren ab A 15 /BAT Ia für den höheren allgemeinen Verwaltungsdienst das konkrete Verfahren vorzuschlagen. Vor dem Hintergrund der eingangs dargestellten Überlegungen macht es Sinn, vor allem Führungspositionen so sorgfältig wie möglich zu besetzen. Ein auf die Position zugeschnittenes Anforderungsprofil, ein darauf basierendes Interview anhand eines Leitfadens sowie die Auswertung der Ergebnisse vor diesem Hintergrund sollten selbstverständlich sein, sind es aber leider oft nicht. **(Siehe Artikel: „AC als Instrument der Personalauswahl...“, S. 22)** Das Personalamt arbeitet zurzeit daran, den Behörden und Ämtern hierbei in Zukunft noch besser raten und helfen zu können.

Assessment Center als übungsgestützte Auswahlverfahren ergänzen die diagnostischen Instrumente Vorauswahl und Interview um das Element des beobachteten Verhaltens und ermöglichen dadurch eine erweiterte Sicht auf die zu bewertende Person, vorausgesetzt, die Qualitätsstandards für AC Verfahren werden eingehalten. Auswahlverfahren mit AC zu gestalten, ist insofern eine sehr gute Möglichkeit, die Sorgfalt bei der Personalauswahl zu erhöhen. Die systematische Führungskräfteentwicklung mündet daher in übungsgestützte Auswahlverfahren.



Bettina Weisschnur, Führungskräftegewinnung und -entwicklung, arbeitet im Bereich Auswahl, Ausbildung und Betreuung wirtschaftswissenschaftlicher Nachwuchskräfte und hat langjährige Erfahrung in der Organisation und Durchführung von (Entwicklungs-) Assessment Centern für den höheren allgemeinen Verwaltungsdienst

Moderne Verwaltung - Online-Bewerbung für die Einstellung in den höheren allgemeinen Verwaltungsdienst

Die Freie und Hansestadt Hamburg (FHH) ist der größte Arbeitgeber und Dienstherr der Stadt mit über 66.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in den unterschiedlichsten Berufen. Um die Stadt sowohl für Einwohnerinnen und Einwohner als auch für Unternehmen etc. attraktiv zu gestalten, ist das übergeordnete Ziel der Personalauswahl der FHH, sich für den höheren allgemeinen Verwaltungsdienst den der Persönlichkeit und der besonderen Eignung nach best-qualifizierten Nachwuchs zu sichern. An die Führungsnachwuchskräfte werden also sehr hohe Anforderungen bzgl. der fachlichen und persönlichen Qualifikation gestellt.

Jährlich werden aufgrund einer langfristigen Personalbedarfsplanung ca. 20 Nachwuchskräfte für den höheren allgemeinen Verwaltungsdienst eingestellt. Hierfür rekrutieren wir zwei Drittel Volljuristinnen und -juristen und ein Drittel Absolventen der Wirtschafts- und Verwaltungswissenschaften. Für die Auswahl dieser Nachwuchskräfte prüfen wir jährlich bis zu 500 Bewerbungen (s. Abb. 1).

Sämtliche Bewerbungen werden einer eingehenden Gesamtbeurteilung unterzogen und die Daten der Bewerberinnen und Bewerber in Auswertungsbögen (getrennt nach Wirtschafts- und Verwaltungswissenschaftlern sowie Juristen) erfasst. Aufgrund

der hohen Anzahl der eingehenden Bewerbungen können jedoch nicht mit allen Bewerberinnen und Bewerbern Vorstellungsgespräche geführt werden.

Mit der Einführung der neu entwickelten Online-Bewerbungsbögen im Februar 2005 wurde einerseits eine zügigere Auswertung der Bewerberprofile im Hinblick darauf ermöglicht, ob eine Bewerbung Erfolg versprechend erscheint. Andererseits schärft diese Möglichkeit der Online-Bewerbung das Profil der FHH als moderner Arbeitgeber und Dienstherr, der ein zügiges, transparentes und professionelles Auswahlverfahren durchführt. Online-Bewerbungen sind in privatwirtschaftlichen Unternehmen bereits stark verbreitet und genießen Akzeptanz unter Bewerberinnen und Bewerbern. Den eingehenden schriftlichen Bewerbungen haben wir entnom-

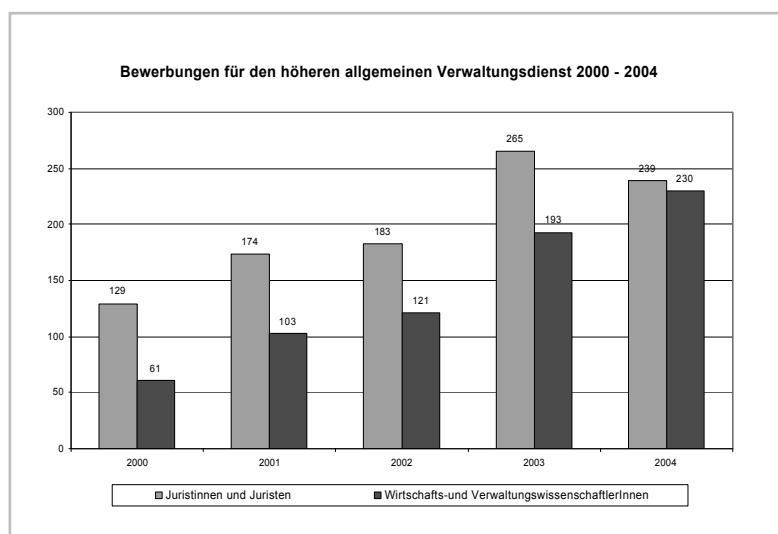


Abb. 1

men, dass potenzielle Bewerberinnen und Bewerber sich zu fast 90 % im Internet über die Einstellungsbedingungen und das Bewerbungsverfahren im höheren allgemeinen Verwaltungsdienst informieren. Mit nur wenigen Mausklicks können Bewerberinnen und Bewerber daher jetzt ihr Profil anhand der Online-Bewerbungsbögen schnell und kostengünstig an die FHH schicken und so eine noch schnellere Rückmeldung über den Fortgang des Einstellungsverfahrens bekommen. Das verkürzt die Wartezeit für die Bewerberinnen und Bewerber und stärkt den wertschätzenden und respektvollen Umgang mit ihnen.

Die neu eingeführte elektronische Bewerbung bietet gegenüber dem vorherigen Verfahren eine Reihe von Vorteilen:

1. Die neuen Online-Bewerbungsbögen bieten potenziellen Bewerberinnen und Bewerbern mehr Transparenz über das Anforderungsprofil. Die Einstellungsbedingungen und die Anforderungskriterien werden präzisiert und transparenter durch die Ausgestaltung der Bewerbungsbögen, indem die Bewerberinnen und Bewerber angehalten werden, alle entscheidungsrelevanten Informationen anzugeben (z.B. detaillierte Angaben über Studienschwerpunkte, Informationen über Auslandsaufenthalte, Praktika, Fremdsprachenkenntnisse, ehrenamtliches Engagement etc.). So konnte auch eine Reduzierung der Bewerbungen für das Wirtschaftsreferendariat erreicht werden, für das bisher etwa 30 % der eingehenden Bewerbungen bereits die formalen Voraussetzungen (Studienfach, Studienabschluss) nicht erfüllten.

2. Der Aufwand für die Auswertung der Bewerbungen wird sich mittelfristig deutlich reduzieren, weil die Bewerberinnen und Bewerber nunmehr die Aufgabe abnehmen, alle für die Auswertung erforderlichen Informationen aus den übersandten Unterlagen

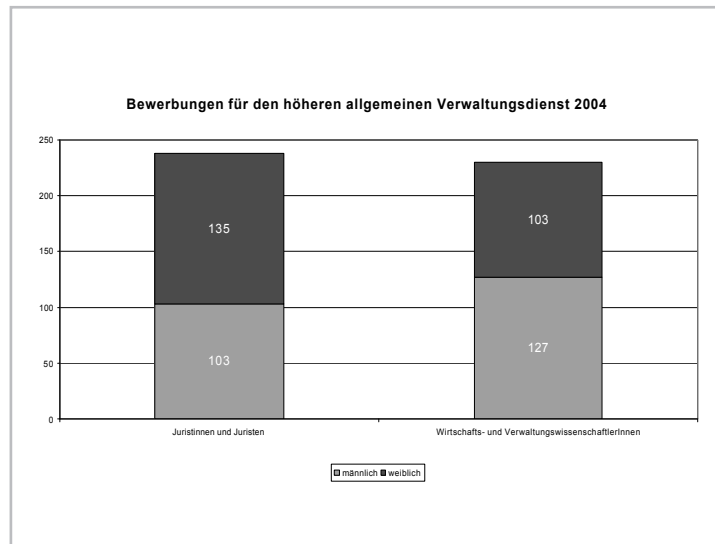


Abb. 2

herauszufiltern und mit dem Online-Bewerbungsbogen übersenden.

3. Nach Auswertung der Online-Bewerbungsbögen können ungeeignet erscheinende Bewerberinnen und Bewerber (z.B. aufgrund deutlich überdurchschnittlicher Studiendauer, deutlich unterdurchschnittlicher Examensnote oder nicht erkennbarer Motivation) zeitnah eine Absage erhalten, bevor sie ihre umfangreichen Bewerbungsmappen übersenden und somit Geld und Zeit sparen. Nur geeignet erscheinende Bewerberinnen und Bewerber werden kurzfristig per E-Mail zur Einreichung ihrer vollständigen Bewerbungsmappe aufgefordert. Nach Eingang der Bewerbungsunterlagen erfolgt die weitere Prüfung der Bewerbung. Für das Personalamt verringert sich somit der organisatorische und finanzielle Aufwand für die Rücksendung oder Nachforderung von Bewerbungsunterlagen. Eine Einladung zum Vorstellungsgespräch sowie die sich daran evtl. anschließende Teilnahme am ganztägigen Assessment Center können früher erfolgen. Die ersten Erfahrungen in diesem Jahr bestätigen dies bereits. Bisher sind im Vergleich zum Vorjahr 50 % weniger Bewerbungen eingegangen.

In den nächsten Monaten der Erprobung werden die Erfahrungen mit den elektronischen Bewerbungsbögen zeigen, ob sich die erhofften Vorteile bestätigen,

deutliche Effizienzsteigerungen erreicht werden können und sich eine hohe Akzeptanz bei den Bewerberinnen und

Bewerbern mit dem neuen elektronischen Bewerbungsverfahren zeigt.



Jörg Wieske, Referent, Führungskräftegewinnung und -entwicklung

nimmt in der Regel an den Rathausterminen teil und betreut die Nachwuchskräfte in der Ausbildungs- und Einführungszeit.

„Gabeltest“ und Rollenspiel – Tradition und Innovation beim Vorstellungstermin für den höheren allgemeinen Verwaltungsdienst

Der Vorstellungstermin, mit dem die Nachwuchskräfte des höheren allgemeinen Verwaltungsdienstes ausgewählt werden, kann eine jahrzehntelange Tradition aufweisen und hat sich bewährt - und er verändert sich dennoch. Der Termin hatte von Beginn an Ansätze eines Assessment-Centers, inzwischen kann er als „vollwertiges“ Assessment-Center bezeichnet werden.

Zuletzt wurde anlässlich des 300. Vorstellungstermins in der Ausgabe 1/2003 von blickpunkt personal über das Auswahlverfahren im höheren allgemeinen Verwaltungsdienst berichtet. Geblieben sind seither die wesentlichen Rahmenbedingungen: Es stellen sich weiterhin fünf Bewerberinnen und Bewerber einer Vorstellungskommission vor, die aus vier Personen besteht (drei erfahrene Beamte des höheren allgemeinen Verwaltungsdienstes und eine Psychologin bzw. ein Psychologe). Die ganztägige Veranstaltung findet im Senatsgehege des Rathauses statt und wird durch ein Mittagessen im Ratsweinkeller unterbrochen, das

nach wie vor Gegenstand von Gerüchten ist – auch das hat Tradition. Und nach wie vor hat die Auswahlkommission die Entscheidungskompetenz: Sie kann empfehlen, alle Bewerberinnen und Bewerber in den höheren allgemeinen Verwaltungsdienst zu übernehmen oder im anderen Extremfall auch niemanden. Die letzte Alternative ist seit Jahren nicht mehr vorgekommen. Im letzten Jahr sind im Durchschnitt vier der fünf Bewerberinnen bzw. Bewerber empfohlen worden.

Vorsitzende des Vorstellungstermins sind wie bisher Staatsrätinnen bzw. Staatsräte, der Präsident oder Direktoren des Rechnungshofs sowie Senatsdirektorinnen bzw. Senatsdirektoren. Für die potentiellen Vorsitzenden hat das Personalamt in den letzten beiden Jahren Beobachterschulungen angeboten, die insbesondere auch von den Staatsrätinnen und Staatsräten stark in Anspruch genommen worden sind. Überwiegend nimmt die „Staatsrats-Ebene“ den Vorsitz dieser Termine wahr. Dadurch wird

die Bedeutung dieser Auswahlverfahren für die Gesamtverwaltung in besonderer Weise unterstrichen.

Die in dem Vorstellungstermin abzu prüfenden Anforderungen haben wir neu festgelegt. Hierbei haben wir die Anforderungen, die auch dem neuen Beurteilungssystem zugrunde liegen, zum Maßstab genommen. Diese sind:

- Urteilsvermögen/Problemlösefähigkeit
- Flexibilität/Lern- und Veränderungsbereitschaft
- Selbstreflexion
- Selbständigkeit/Initiative
- Persönliches Auftreten/Argumentation
- Wertschätzung/Einfühlungsvermögen
- Belastbarkeit

Um diese Anforderungen möglichst optimal überprüfen und bewerten zu können, haben wir auch die einzelnen Übungen des Termins neu gestaltet. Allerdings beginnt der Tag für die Bewerberinnen und Bewerber - wie bisher - mit einer Einzelvorstellung vor der Kommission, die knapp 30 Minuten dauert. Ersetzt haben wir jedoch die folgenden Übungen:

- den Entwurf eines Bürgermeisterbriefes aufgrund einer Eingabe
- ein Kurzreferat (10 Minuten) aus vorgegebenen Themen
- fünf kontroverse Diskussionen, in denen eine Diskussionsrunde moderiert und zweimal jeweils eine Pro- und - eine Contra-Position vorgegeben wurde.

Stattdessen absolvieren die Bewerberinnen und Bewerber nach der persönlichen Vorstellung am Vormittag ein Rollenspiel. Mit dem Rollenspiel wird ein Gespräch zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten simuliert, das nicht frei von Konflikten ist und das die Bewerberinnen bzw. Bewerber mit der Psychologin oder dem Psychologen führen, die der Kommission angehören. In dieser Übung können die Anforderungen „Selbst-

reflexion“ und „Wertschätzung/Einfühlungsvermögen“ besonders gut beobachtet werden. Ebenfalls noch am Vormittag müssen sich die Kandidaten auf die Übungen des Nachmittags vorbereiten.

Der Nachmittag beginnt dann im Unterschied zum früheren Design mit der Präsentation einer Fallstudie. Hierzu werden Unterlagen ausgegeben, die ausgewertet und dem Beobachtungsgremium mit einer Empfehlung vorgestellt werden. Mit dieser Übung können insbesondere die Anforderungen „Urteilsvermögen/Problemlösefähigkeit“ und „Persönliches Auftreten/Argumentation“ bewertet werden.

Der Vorstellungstermin endet mit einer Gruppenübung, die die Bewerberinnen und Bewerber wiederum vor dem Beobachtungsgremium abhalten. In dieser Übung werden den Bewerberinnen und Bewerbern unterschiedliche Rollen zugelost (z.B. Vertreterin einer Behörde/Vertreter eines Amtes). Aufgabe der Rollenspieler könnte sein, die Interessen der jeweilig vertretenen Behörden und Ämter möglichst weitgehend umzusetzen und gleichzeitig ein gemeinsames Ergebnis sicherzustellen, das den Anforderungen der Gesamtverwaltung gerecht wird. Mit dieser Übung können u.a. die Anforderungen „Flexibilität/Lern- und Veränderungsbereitschaft“ sowie „Selbständigkeit/Initiative“ abgeprüft werden. Die Anforderung „Belastbarkeit“ wird über den gesamten Tag in allen Übungen beobachtet.

Zu den Gerüchten, die mit dem Vorstellungstermin verbunden sind, gehört, dass das gemeinsame Mittagessen von Kommission sowie Bewerberinnen und Bewerbern von besonderer Bedeutung für die Einstellungsentscheidung des Beobachtungsgremiums ist – daher auch die Bezeichnung „Gabeltest“ für den Vorstellungstermin. Ich habe allerdings bisher nicht erlebt, dass eine Bewerberin bzw. ein Bewerber die Tischmanieren so eklatant verletzt hat, dass dieser Umstand Gegenstand der Beratung einer Kommission gewesen ist. Dies mag vielleicht aber seine Ursache auch darin

haben, dass weder Spaghetti noch Hummer gereicht, sondern ein ganz „normales“ Mittagessen angeboten wird.

Anlass für Spekulationen ist hin und wieder auch die Sitzordnung im Ratsweinkeller. Insofern gehen die Spekulationen zum Teil aber in entgegen gesetzte Richtungen. So besagt ein Gerücht, dass diejenigen Kandidaten, die weit entfernt von der Vorsitzenden bzw. dem Vorsitzendem platziert werden, Durchfallkandidaten und daher nicht mehr von besonderem Interesse sind. Ebenso gibt es aber auch das Gerücht, dass die Kandidaten, die auf der Kippe stehen oder eher durchzufallen drohen, neben der Vorsitzenden oder dem Vorsitzenden sitzen müssen, um sie noch einer besonderen Prüfung während des Essens zu unterziehen!!!

Alle diese Spekulationen und Gerüchte haben mit der Realität nichts zu tun. Die Tischordnung wird schon so früh festgelegt, dass zu diesem Zeitpunkt keinerlei Aussage getroffen werden kann, welche der Bewerberinnen und Bewerber erfolgreich aus dem Termin hervorgehen und welche nicht. Die Tradition des Vorstellungstermins für den höheren allgemeinen Verwaltungsdienst wird weiter leben. Die Rahmenbedin-

gungen sind geblieben, die Inhalte haben sich in den letzten beiden Jahren allerdings ganz wesentlich geändert. Auch der jetzige Termin ist nicht für die Ewigkeit gemacht. Sollten sich z.B. die Anforderungen an unsere Nachwuchskräfte ändern oder sollte sich die Erkenntnis durchsetzen, dass andere Übungen besser geeignet sind als unsere jetzigen, wird der Vorstellungstermin erneut geändert oder jedenfalls modifiziert werden.

Dieser Termin bietet nicht nur dem künftigen Arbeitgeber und Dienstherr Freie und Hansestadt Hamburg die Gelegenheit, die Eignung der Bewerberinnen und Bewerber umfassend zu prüfen, sondern ermöglicht auch den potentiellen Nachwuchskräften zu entscheiden, ob der Erstkontakt mit dem neuen Arbeitgeber und Dienstherr so positiv (sprich: transparent, fair und gerecht) war, dass sie gerne in die hamburgische Verwaltung eintreten und in der Regel bis zu ihrer Pensionierung dort verbleiben.

Letztlich ist der Vorstellungstermin auch ein Beitrag zu einer „corporate identity“ der Mitglieder des höheren allgemeinen Verwaltungsdienstes.



Jana Schiedek, Regierungsrätin z.A. seit 2004

berichtet von ihren Erfahrungen beim AC im Rathaus.

Termin im Rathaus: Der „Gabeltest“!

Der lange Tag des Assessment Centers für den höheren allgemeinen Verwaltungsdienst, auch heute noch bekannt als „Gabeltest“, begann schon in aller Herrgottsfrühe um 7.45 Uhr. Die anfängliche Anspannung

- immerhin befanden wir uns im ehrenwerten Senatsgehege des Rathauses - wurde schnell durch einen freundlichen Empfang der Prüfungskommission, eine sehr fürsorgliche Betreuung durch das Personalamt und

die Gewissheit, vier weitere Mitstreiterinnen und Mitstreiter mit der gleichen Aufregung neben mir zu haben, relativiert. Wie viele von uns letztlich eingestellt werden, war offen und uns nicht bekannt. Dadurch entstand mit den anderen Kandidatinnen und Kandidaten kein direktes Konkurrenzverhältnis, so dass wir uns schnell zu eine Art Schicksalsgemeinschaft zusammenfanden. Auch war die Zeit zur Vorbereitung der einzelnen Aufgaben so knapp bemessen, dass nicht viel Raum für Nervosität blieb.

Als erstes stand eine zehnminütige Selbstpräsentation mit anschließendem ca. 15minütigen Interview an. Das war insoweit wohl auch die einzige Aufgabe, auf die man sich wirklich vorbereiten konnte und, um den Zeitplan einhalten zu können, auch musste. Allerdings kamen im Rahmen des Interviews auch Fragen, mit denen ich überhaupt nicht gerechnet habe.

Mangels jeglicher Erfahrungen im Bereich der Personalführung war für mich wie für meine Mitstreiterinnen und Mitstreiter das Rollenspiel in Form eines Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gesprächs die größte Herausforderung. Es galt einen Psychologen, der einen leicht eigenbrödlerischen und uneinsichtigen Mitarbeiter überzeugend darbot, zu einer beruflichen Veränderung zu bewegen. Am Rande sei bemerkt, dass die Getränke auf dem Tisch nicht zu reinen Dekorationszwecken vorgesehen waren, sondern dem Mitarbeiter tatsächlich hätten angeboten werden sollen. Die Gastfreundschaft war allen Kandidatinnen und Kandidaten in dieser Situation jedoch abhanden gekommen.

Das Mittagessen im Ratsweinkeller gehörte zu den angenehmeren Teilen des Assess-

ment Centers, zumal uns der Vorsitzende der Kommission gleich die Sorge nahm, dass die richtige Haltung der Gabel ein Einstellungskriterium sein könnte.

Die sich einschleichende Trägheit in Folge des üppigen Mahls verflieg schnell durch den eng gesteckten Zeitplan. Es galt, eine extrem umfangreiche Akte innerhalb kürzester Zeit zu überblicken, möglichst schnell eine Entscheidung bzw. einen Kompromiss zwischen widerstrebenden Interessen zu finden und diese anhand einer Präsentation an Metaplan-Wänden der Kommission näher zu bringen.

Am Ende des Tages stand noch eine Gruppendiskussion an, bei der jeder der Kandidatinnen und Kandidaten ein Amt mit unterschiedlichsten Interessen zu vertreten hatte. Nach angeregter Diskussion stellten wir fest, dass wir uns nicht wirklich einigen konnten, sondern uns vielmehr auf einen nächsten Termin vertagen mussten. Wie ich mittlerweile aus meiner Tätigkeit in der Verwaltung erfahren habe, eine nicht ganz unrealistische Situation.

Insgesamt war der Tag sehr anstrengend, verging aber wie im Fluge. Auf Grund der Vielzahl und Vielfalt der Aufgaben hatte ich das Gefühl, hinreichend Zeit und Möglichkeiten zur Darstellung der eigenen Person und Fähigkeiten gehabt zu haben. Deshalb konnte ich zwar erschöpft, aber insgesamt zufrieden auf den nächsten Tag der Entscheidung warten.



Foto: photocase.de

**Hätten Sie's gewusst -
werden Erbsen aufgespießt?**



Heide Vogt, Führungskräfteauswahl und -entwicklung, Assessment Center sagt: „Gut gemachte AC-Verfahren entfalten eine demokratische Wirkung. Das gefällt mir.“

AC als Instrument der Personalauswahl und Potenzialanalyse

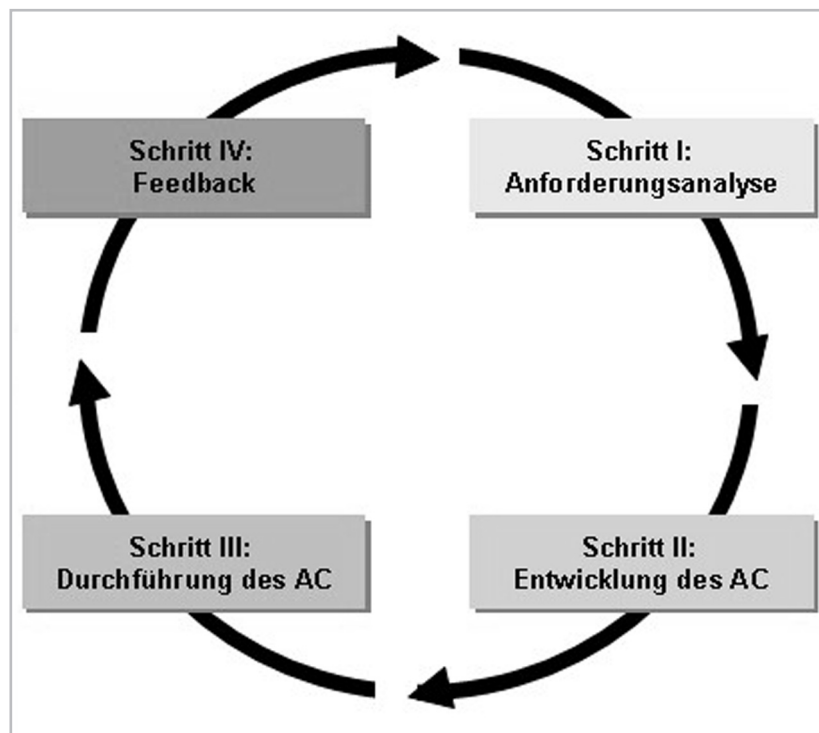
Inzwischen ist es eine Binsenweisheit, dass falsche Personalentscheidungen mehr Schaden anrichten, teurer werden können und weniger gut revidierbar sind als viele andere Fehlentscheidungen. Assessment Center (AC) erfreuen sich seit Jahren einer steigenden Beliebtheit als Instrument der Personalauswahl und der Potenzialanalyse, und zwar in Wirtschaft und Verwaltung. Das Personalamt setzt AC gezielt in beiden Feldern seit 1999 ein. Aber was genau ist ein AC, wie wird es gemacht und wozu nützt es?

Definition des AC

Das AC ist eine Methode zur Bewertung der Stärken und Lernfelder einer Person. Es wird deswegen in der Personalauswahl (Auswahl-AC) und der Personalentwicklung (Entwicklungs-AC) eingesetzt. Andere Methoden der Ermittlung von Kompetenzen sind z.B. Interviews und Tests. Das AC unterscheidet sich von anderen Methoden durch den Einsatz von Übungen, bei denen das Verhalten der Kandidatinnen und Kandidaten beobachtet wird. Das „Erzählen-lassen“ wird mit dem „Zeigen-lassen“ kombiniert. Somit ist das AC ein übungsgestütztes Diagnoseinstru-

ment für professionelle Personalauswahl und Potenzialanalyse.

Ablauf und Gestaltung eines AC in 4 Schritten



Schritt 1: Anforderungsanalyse

Im ersten Schritt wird wie bei jedem Stellenbesetzungsverfahren geklärt: Welche Anforderungen stellt die zu besetzende Position und welche Anforderungen müssen an die Person gestellt werden, die sie wahrnimmt? Abstrakt formuliert: Was muss jemand wissen, können und wollen, wie muss sich jemand verhalten, um die Anforderungen zu erfüllen und erfolgreich zu arbeiten?

Um das zu ermitteln, werden zum einen die vorhandenen schriftlichen Unterlagen analysiert (Stellenausschreibung etc.) und es werden Gespräche mit denjenigen geführt, die die Tätigkeiten kennen, die auf die gesuchte Person zukommen. Im Vordergrund stehen dabei folgende Fragen: Welche Ziele verbindet die Organisation mit der Besetzung der Stelle? Welche Aufgaben lassen sich daraus ableiten? Welche Kompetenzen muss jemand mitbringen, der sie erfolgreich erledigen soll?

Daraus wird ein Anforderungsprofil erstellt, das in der Regel sowohl übergreifende, so genannte dimensionsorientierte als auch konkrete, auf die spezielle Aufgabe bezogene Anforderungen dokumentiert. Die dimensionsorientierten Anforderungen stimmen idealerweise mit den Anforderungen überein, die eine Organisation für sich verbindlich festgelegt hat. Für die hamburgische Verwaltung bedeutet das: Die dimensionsorientierten Anforderungen jedes Anforderungsprofils sollten mit den im neuen Beurteilungssystem festgelegten Anforderungen korrespondieren. Im Gegensatz dazu beziehen sich die aufgabenorientierten Anforderungen auf den konkreten Arbeitsplatz.

Das Personalamt hat sich selbst Qualitätsstandards gesetzt, die ein gutes Anforderungsprofil erfüllen sollte: Die Anforderungen müssen sich an den Aufgaben orientieren, verständlich, nachvollziehbar, aktuell und zukunftsfähig sowie kompatibel mit gültigen Bewertungssystemen der Organisation sein.

Schritt 2: Entwicklung des AC

Im zweiten Schritt wird entschieden, welche der Anforderungen im AC überprüft werden sollen. Dazu dienen die Fragen:

Über welche Kompetenzen der Bewerberinnen und Bewerber können aus anderer Quelle genauso gut Informationen bezogen werden? Die Frage der Fachkompetenz spielt im AC eine eher untergeordnete Rolle, weil das Auswahlgremium Informationen darüber aus anderen Quellen (Beurteilungen, Vorstellungsgespräche) erhalten kann und es meist nicht nötig ist, die Fach-

kompetenz im AC erneut zu überprüfen. Im Gegenteil: In ein AC sollten nur diejenigen Kandidatinnen und Kandidaten genommen werden, deren Fachkompetenzen in etwa als gleichwertig zu beurteilen sind. Weitere Fragen für die Auswahl sind:

- Welche Kompetenzen sind leicht erlernbar und daher als mitzubringende Voraussetzung eher verzichtbar als weniger leicht erlernbare?
- Welche Anforderungen sind in Übungen übersetzbar?

Nicht jede Anforderung kann in einem AC überprüft werden. Anforderungen, die einen längeren zeitlichen Verlauf voraussetzen, wie z.B. Wirtschaftlichkeit des Handelns, können in einem AC nicht wirklich beobachtet werden.

Steht das Anforderungsprofil fest, müssen die Anforderungen mit Übungen kombiniert werden. Es ist nicht beliebig, welche Anforderung mit welcher Übung überprüft wird: Anforderungen, die sich auf den Umgang mit anderen beziehen, z.B. Wertschätzung, können nicht mit Übungen überprüft werden, in denen Interaktion keine Rolle spielt. Ein weiterer wesentlicher Schritt ist die Definition, woran man erkennen kann, dass das in den Übungen beobachtbare Verhalten anforderungsgemäß ist. Es werden so genannte Verhaltensanker formuliert, wie sie sich auch im neuen Beurteilungssystem finden. Schließlich wird geklärt, in welcher Reihenfolge die Übungen absolviert werden sollen und eine AC-Matrix sowie ein Zeit- und Ablaufplan erstellt.

Die Qualitätsstandards für das AC-Design sind mithin:

Ein AC-Design ist dann gut, wenn die Anforderungen als tatsächlich beobachtbare Verhaltensweisen definiert wurden, die Übungen zu den Anforderungen passen, der Übungsmix stimmt, nicht mehr als höchstens fünf Anforderungen pro Übung beobachtet werden und jede Anforderung möglichst zweimal überprüft wird.

Schritt 3: Durchführung

Das eigentliche AC erfordert einen relativ hohen Zeiteinsatz und ist daher ein teures Diagnoseinstrument. Bedenkt man allerdings, welche Kosten bei Fehlentscheidungen entstehen, ist es durchaus gerechtfertigt, dieses Instrument bei der Besetzung von Führungspositionen anzuwenden.

Nicht nur die Übungen verbrauchen viel Zeit, auch die Vorinformation des Beobachtungsgremiums, der Kandidatinnen und Kandidaten und natürlich die Beobachtungskonferenz, in der die Ergebnisse aufgrund schriftlicher Aufzeichnungen zusammengetragen werden sind zeitaufwendig.

Idealerweise erfüllt das AC folgende Bedingungen:

Das Beobachtungsgremium wurde vorab in der Beobachtung von Verhalten geschult, die Moderation wird durch fachlich geschulte Kräfte übernommen und im Beobachtungsgremium herrscht Geschlechterparität. Grundlegend ist jedoch, dass das AC seine demokratische Wirkung nur dann entfalten kann, wenn alle Beobachtungen gleiches Gewicht haben und im Beobachtungsgremium auch die letztlich entscheidenden Personen vertreten sind.

Schritt 4: Ergebnistransfer

Im letzten Schritt erfahren die Kandidatinnen und Kandidaten ihre individuellen Ergebnisse in Feedback-Gespräche. Die Gespräche konzentrieren sich auf die Gegenüberstellung von Selbst- und Fremdbild, knüpfen an den Stärken der Person an und sind damit ressourcen- und teilnehmerorientiert. So kann man erreichen, dass die jeweiligen Entwicklungsempfehlungen auch akzeptiert werden. Gute Feedback-Gespräche sind mit Sorgfalt vorbereitet und werden mit ebensolcher Sorgfalt geführt. Das sind hohe Ansprüche! Und wie man leicht ahnen kann, sie werden nicht in jedem Fall erfüllt!

Auswahl-AC im praktischen Einsatz

Das Personalamt hat mittlerweile viel Erfahrung mit der Gestaltung und Durchführung von Assessment Center-Verfahren: Behörden und Ämter beauftragen uns regel-

mäßig, ihre Auswahlentscheidungen mit dem Einsatz von AC zu unterstützen.

Im Zusammenhang mit der Umsetzung des SGB II und der Gründung einer Arbeitsgemeinschaft zwischen Arbeitsagentur und FHH (ARGE) beauftragte die Behörde für Wirtschaft und Arbeit das Personalamt, das von der FHH kommende Leitungspersonal für die ARGE Hamburg mit AC zu ermitteln. Das bedeutete, dass innerhalb weniger Wochen für die 20 Standorte der ARGE insgesamt zwölf Standortleitungen und 33 Teamleitungen aus einer Vielzahl von Bewerbungen ausgewählt werden sollten. Auch bei diesem Mammutverfahren hat das Personalamt versucht, die o.g. Qualitätsstandards einzuhalten: Es wurden auf die Aufgaben zugeschnittene AC Übungen entwickelt, alle Bewerberinnen und Bewerber wurden über das auf sie zukommende AC-Verfahren informiert und die Beobachterinnen und Beobachter geschult. Die Moderatorinnen und Moderatoren sowie die Rollenspielerinnen und Rollenspieler haben sich jeweils untereinander über die Vorgehensweise verständigt. Außerdem wurden allen Kandidatinnen und Kandidaten Feedback-Gespräche angeboten. Insgesamt waren etwa 70 Personen auf Seiten der Entscheider und Entscheiderinnen beteiligt, 98 Personen haben jeweils ein AC absolviert.

Wie unterscheiden sich Entwicklungs-AC von Auswahl-AC?

Entwicklungs-AC unterscheiden sich von Auswahl-AC im Wesentlichen in drei Punkten:

- in ihrem Einsatz bzw. dem verfolgten Ziel,
- in der Erhebung der Anforderungen,
- in der Blickrichtung.


Bei Auswahl-AC-Verfahren werden die Anforderungen von der konkreten zu besetzenden Position abgeleitet und während des Verfahrens wird ermittelt, welche Person diese Anforderungen am besten erfüllen kann. Mit dem Besetzungsvorschlag und dem einmaligen Feedback-Gespräch ist das Verfahren in der Regel abgeschlossen.

Demgegenüber weist die Konstruktion eines

EAC eine methodische Besonderheit auf: Das Anforderungsprofil des EAC kann nicht von einer konkreten Position abgeleitet werden, sondern muss diejenigen Anforderungen abbilden, die generell an Führungskräfte einer bestimmten hierarchischen Ebene zu stellen sind. Der Blick geht also von der Person zur Aufgabe und nicht von der Aufgabe zur Person! Das Ziel einer Potenzialanalyse erschöpft sich zudem nicht in der einmaligen Feststellung eines individuellen Anforderungsprofils, sondern setzt die Einbindung des Instruments in die Personalentwicklung der jeweiligen Organisationseinheit voraus. Nur so kann gewährleistet werden, dass die individuellen Entwicklungspläne, die nach dem EAC erstellt werden, auch umgesetzt werden.

Das Personalamt geht davon aus, dass die Einführung der obligatorischen Potenzialanalyse entscheidend dazu beiträgt, die individuellen Kompetenzen der NWFK und damit die zukünftige Führungskompetenz in der hamburgischen Verwaltung zu verbessern. Außerdem wird eine übergreifende strategische Personalentwicklung bis hin zur individuellen Karriereplanung ermöglicht. Damit wird zugleich den

Behörden und Ämtern die Chance eröffnet, bei Auswahlverfahren auf qualifizierten Führungsnachwuchs zurückgreifen zu können. Der Senat hat das Personalamt am 31.05.2005 beauftragt, die Verhandlungen mit den Spitzenorganisationen der Gewerkschaften und Berufsverbände zur Einführung eines obligatorischen Entwicklungs-AC aufzunehmen. **(Siehe Artikel: „Neun Bausteine...“, S. 9)**



Senat der Freien und Hansestadt Hamburg
Personalamt

Matrix - Beobachtungsbogen

Kandidat/-in: _____ **Beobachter/in:** _____

		Übung 1 Konzept präsentation	Übung 2 Krisen management	Übung 3 Konflikt gespräch	Gesamt- eindruck
	ANFORDERUNG				
1	Urteilsvermögen / Problemlösefähigkeit	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
2	Flexibilität / Lern- und Veränderungsbereitschaft	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
3	Selbstreflexion	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
4	Selbstständigkeit / Initiative	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
5	Entscheidungsverhalten	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
6	Einfühlungsvermögen / Wertschätzung	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
7	Persönliches Auftreten / Argumentation	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
8	Belastbarkeit	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

Bewertungsskala:
 1 - 3: zeigt deutlichen Entwicklungsbedarf in diesem Bereich
 4 - 6: zeigt Entwicklungsbedarf in diesem Bereich
 7 - 9: zeigt voll anforderungsgemäße Fähigkeiten in diesem Bereich
 10 - 12: zeigt besonders gute Fähigkeiten in diesem Bereich
 13 - 15: zeigt herausragende Fähigkeiten in diesem Bereich

Die bisher beschriebenen Ansätze und Instrumente richten sich vorrangig an Führungskräfte des höheren allgemeinen Verwaltungsdienstes. Das hat auch damit zu tun, dass diese Zielgruppe vom Personalamt betreut wird. Darüber hinaus gibt es natürlich ein breites Spektrum an Instrumenten und Angeboten zur Unterstützung von Führungskräften auch anderer Laufbahnen und Funktionsgruppen. In den nachfolgenden Artikeln stellen wir Ihnen unterschiedliche Instrumente und Praxisbeispiele aus den Behörden vor.



Tarek Abdel-al, Dipl.-Wirtschaftspsychologe, Konzeptentwicklung in der zentralen Fortbildung

meint: „Kollegiales Coaching ist kein Allheilmittel, aber für viele Führungskräfte eine überraschend wirkungsvolle Beratungsmethode.“

„Guter Rat von nebenan“ - Kollegiales Coaching für Führungskräfte

Referatsleiter A. hat ein Problem. Sein Bereich soll erneut umstrukturiert werden und zusätzlich ist auch die Einführung einer neuen Software vorgesehen. Die Motivation seiner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, an der Reorganisation aktiv und engagiert mitzuwirken, hält A. vor dem Hintergrund der ohnehin bestehenden Arbeitsbelastung für ausgesprochen niedrig. Und die Leitung drängt auf zügige Umsetzung.

Referatsleiter A. hat aber auch eine Lösung. Seit einiger Zeit ist er Teilnehmer einer Gruppe von Kolleginnen und Kollegen aus unterschiedliche Bereichen, die sich mit kollegialem Coaching befasst. Mit der Umstrukturierung wird er sich zwar trotzdem auseinandersetzen müssen, in seiner Coachinggruppe kann er sich jedoch sach- und fachkundigen Rat holen und von den praktischen Erfahrungen anderer profitieren.

Kollegiales Coaching: Was ist eigentlich neu daran? Denn Fach- und Führungskräfte haben sich doch immer schon zusammengesetzt, um sich gemeinsam zu beraten und Probleme zu lösen.

Neu ist: Kollegiales Coaching ist Beratung mit Methode. Kein Kaffeeklatsch und kein vorschnelles „Kenn' ich – da musst du folgendes tun“. Stattdessen eine zeitnahe und kostengünstige Art des professionellen Erfahrungsaustausches unter gleichrangigen Kolleginnen und Kollegen. Denn das kollegiale Coaching funktioniert – nach einer methodischen Einführung durch eine Beraterin bzw. einen Berater - ohne weitere externe Unterstützung.

Der typische Ablauf: 5 bis max. 10 Teilnehmerinnen und Teilnehmer aus verschiedenen Arbeitsfeldern treffen sich in regelmäßigen Abständen um über schwierige Situationen aus ihrem beruflichen Alltag zu sprechen und sich gegenseitig zu beraten.

Dabei profitieren die Teilnehmerinnen und Teilnehmer nicht nur von den Erfahrungen und dem Wissen der anderen. Sie erhalten auch Rückmeldungen zu ihrem eigenen Verhalten, werden auf wiederkehrende Muster und Fehler hingewiesen und erweitern somit ihr Handlungsspektrum.

Um das kollegiale Coaching möglichst effektiv zu gestalten, liegt ihm ein eine klare

Struktur ebenso wie eine feste Zeitvorgabe zu Grunde. Wie eine Coachingsitzung abläuft, schildert Detlef Christiansen im folgenden Artikel „Der Lösung auf der Spur...“ (S. 28).

Die Dauer des Coachingprozesses hängt einerseits von der zu bearbeitenden Problematik ab und andererseits davon, wie eingespielt die Beratergruppe bereits ist. Als Richtwert können pro Treffen zweieinhalb bis drei Stunden kalkuliert werden, in denen sich drei bis vier Praxisfälle bearbeiten lassen. Die Gruppen treffen sich in der Regel variabel in Abständen von zwei bis drei Monaten.

Wichtig ist bei aller Variabilität in der Gestaltung des Ablaufs, dass die Treffen tatsächlich regelmäßig stattfinden, damit die Gruppe zusammenwachsen kann und zu einer produktiven „Routine“ findet und das die zeitliche Begrenzung der einzelnen Termine eingehalten wird. Dadurch sollen Ablenkungen und Abschweifungen zu Nebenthemen auf ein Minimum reduziert werden.

Voraussetzung auf Seiten der Ratsuchenden für ein erfolgreiches Coaching ist eine Offenheit in der Darstellung der eigenen Problematik und darin, bisherige Herangehensweise zur Lösung des Problems in Frage zu stellen und zu Veränderungen im Denken und Handeln bereit zu sein. Die kollegialen Beraterinnen und Berater wiederum müssen sich mit dem jeweiligen Problem ernsthaft und wertschätzend auseinandersetzen, unabhängig davon, welche Relevanz es für sie persönlich hat. Trotz vieler Vorteile: In manchen Fällen sollte das kollegiale Coaching nicht angewendet werden, z.B. wenn

- es vorrangig um persönliche / private Problematiken geht,
- eine allgemeine Fragestellung geklärt werden soll und kein Praxisfall vorliegt,
- die Personen, die das Problem des Fallgebers betreffen auch in der Beratungsgruppe sitzen,
- es darum geht, nur die eine „richtige“ Lösung zu finden,
- es innerhalb der Beratungsgruppe zu Konflikten kommt.

Doch auch als Instrument der Führungskräfteentwicklung (besonders für die Arbeit mit Nachwuchsführungskräften) ist das kollegiale Coaching geeignet. Wenn sich eine jüngere Fachkraft noch relativ kurze Zeit in einer Führungsfunktion befindet und z.B. zusätzlich mit der Abwicklung eines komplexen Projektes beauftragt wird, kann der Austausch mit erfahrenen Kollegen wesentlich zur persönlichen Professionalisierung beitragen.

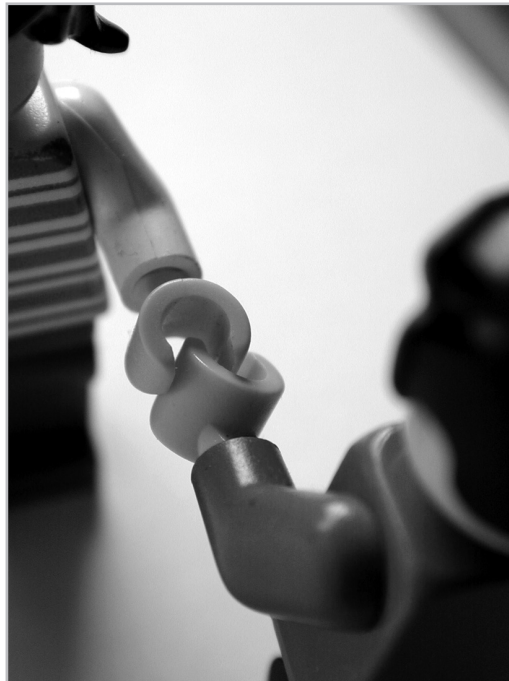


Foto: photocase.de

Eine weitere Facette der Methode „Kollegiales Coaching“ ist die Einbindung der Führungskräfte in einen laufenden Veränderungsprozess, wie es Regina Steffens und Anne Herrmann in dem Artikel „Wie aus 17 Führungskräften ein Team wird“ (S. 30) beschreiben.

Gerade durch die heterogene Zusammensetzung des Teilnehmerkreises hinsichtlich Funktion und Ausbildungshintergrund kann der Blick über den eigenen Verantwortungshorizont erweitert,

die Zusammenarbeit unterschiedlicher Organisationsbereiche

gefördert und dadurch der berüchtigte „Resortegoismus“ reduziert werden.
Ein Tipp für interessierte Führungskräfte:
Neue Startveranstaltungen mit externer Un-

terstützung zum Thema „Kollegiales Coaching“ werden bedarfsorientiert in der zweiten Jahreshälfte angeboten.

Teilnehmerinnen / Teilnehmer am Gruppencoaching:	
2004 / 2005	60 Personen
davon männlich	36
davon weiblich	24



Detlef Christiansen, Behörde für Inneres, Amt A, Suchtberatung

ist seit 1997 hauptamtlicher Suchtberater bei der Bfl. Seit Anfang 2005 leitet er das Team des Sozialtherapeutischen Dienstes, die zentrale Sucht- und Sozialberatungsstelle der Bfl.

Der Lösung auf der Spur oder „Warum Coaching nicht nur Sportlern gut tut“

Es ist Mittwochmorgen kurz vor halb neun, als ich die Feuer- und Rettungswache im Westen Hamburgs betrete. Im Schulungsraum wartet bereits die Coaching-Gruppe, bestehend aus 13 Führungskräften aus verschiedenen Ämtern der Behörde für Inneres. Vertreten sind neben Polizei und Feuerwehr auch das Einwohnerzentralamt und das Statistische Amt für Hamburg und Schleswig-Holstein.

Seit fast fünf Jahren arbeite ich als Co-Trainer mit Jutta Hartweg zusammen. Frau Hartweg ist selbstständige Trainerin und Unternehmensberaterin und seit vielen Jahren in der Bfl ‚unterwegs‘. Wir sind ein eingespieltes Team und kennen die Behörde und ihre Strukturen recht gut.

Das Coaching, das wir anbieten, ist Bestandteil der Führungskräfteentwicklung in

der Bfl. Dieses Programm besteht aus mehreren Teilen, zu denen neben Themen aus Führungslehre und Kommunikation auch der Umgang mit Suchtproblemen am Arbeitsplatz, Korruption, Umgang mit sexueller Belästigung u.v.m. gehört.

Heute beginnt der vierte Block dieses Pakets: Die Teilnehmenden werden im Verlauf von vier ganztägigen Sitzungen die Methode des kollegialen Coachings kennen lernen; eine Methode, die es Lerngruppen nach einiger Übung ermöglicht, Probleme des Arbeitsalltags lösungsorientiert zu analysieren und zu bewältigen. Diese Methode unterscheidet sich vom üblichen angeleiteten Coaching dadurch, dass die Gruppe nach vier bis fünf Sitzungen ohne Anleitung arbeitsfähig ist.

Eine relativ einfache Struktur dient hier als Vorgabe: die erste Gesprächsrunde hat den

Zweck, das Problem zu schildern und allen Anwesenden verständlich zu machen. D.h., dass es neben den erklärenden Ausführungen des Fallbringers bzw. der Fallbringerin Raum gibt für Nachfragen, z.B. zur Struktur des Arbeitsbereiches, zum Rahmen, in dem sich ein bestimmtes Problem oft über Jahre entwickelt hat u.s.w.

Die Kunst an dieser Stelle besteht darin, sich mit gut gemeinten (aber ungebetenen) Ratschlägen zurückzuhalten und zunächst alle Informationen zu sammeln, die für eine Problemlösung wichtig sein können.

Nachdem die Gruppe das Problem in seinem vollen Umfang verstanden hat, wird der Fallbringer gebeten, eine konkrete Frage zu formulieren. Oft zeigt sich an dieser Stelle des Prozesses bereits, in welche Richtung ein eventueller Lösungsansatz gehen kann. Nun ist die Kompetenz (und oft auch die Fantasie) der Gruppe gefragt. Durch gezieltes Nachfragen und auch durch den einen oder anderen Hinweis werden die eigenen Lösungskompetenzen des Fallbringers angeregt.

Auch heute gibt es wieder einen bunten Strauss an ganz normalen Problemen des Führungskräftealltags, die sich manchmal um strukturelle Fragen drehen, viel öfter aber im Bereich des Zwischenmenschlichen angesiedelt sind. Da geht es um Konflikte unter den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, da klappt die Kommunikation mit dem eigenen Chef nicht optimal, da gibt es den Leitungsgehemmten und die Unterforderte.

Dies ist natürlich eine sehr verkürzte Darstellung und soll auch nur einige Beispiele liefern für eine Unzahl an möglichen Konfliktfeldern am Arbeitsplatz, wie sie die meisten von uns kennen.

Viele Teilnehmende machen die Erfahrung, dass es selbst in der verfahrensten Situation

noch Lösungsansätze gibt, die den Beteiligten die Lage zumindest erträglicher machen können. Sehr viele Probleme lassen sich mit Unterstützung der Coaching-Gruppe verblüffend leicht entschärfen oder sogar lösen, denn oft sind diejenigen, die unter einem Problem im Arbeitsumfeld leiden, viel zu verstrickt, viel zu nah dran am Geschehen, um sich einen konstruktiven Überblick bewahren zu können. Hier hilft oft schon die richtige Frage zur richtigen Zeit, ein kleiner Hinweis, vielleicht ein Ratschlag.

Die Anforderungen an eine moderne Führungskraft gehen heute längst weit über die rein fachlichen Fähigkeiten hinaus. Gefragt sind zunehmend die so genannten sozialen Kompetenzen, die sich allerdings schwerlich im theoretischen Unterricht aneignen lassen.

Hier kommt das Coaching ins Spiel. Coaching ist Lernen aus der Praxis für die Praxis. Coaching ist gelebte Fehlerkultur. Coaching macht (wieder) handlungsfähig. Coaching motiviert. Durch Coaching kann Selbstbewusstsein (zurück) erlangt werden. Coaching nützt allen direkt und indirekt Beteiligten: von der Mitarbeiterin über den Fallbringer und die Coaching-Gruppe bis hin zum Dienstherrn.

Auch aus der heutigen Sitzung gehen wieder zwei ‚Fallbringer‘ mit etwas leichterem Last auf den Schultern zurück in ihr Amt, und der Rest der Gruppe hat – zumindest zum großen Teil – ‚mitreisend‘ von den Problemlösungen der anderen profitieren können. Und alle stellen gemeinsam fest, dass es sich gelohnt hat, trotz des vollen Schreibtisches und des dichten Terminplans einen Arbeitstag zu opfern, um schließlich motiviert und mit neuen Ideen an den Arbeitsplatz zurückzukehren.



Anne Herrmann, Finanzbehörde - Steuerverwaltung, Beratung und Prävention der Steuerverwaltung, seit drei Jahren Projektkoordination Gesundheitsförderung; „Vertrauen und Offenheit führen zu einem erfüllenden Miteinander, in dem Ideen entstehen und gedeihen.“

Regina Steffen, Finanzbehörde - Steuerverwaltung, Beratung und Prävention der Steuerverwaltung findet, dass gute Führungskräfteentwicklung das A+O für Betriebliche Gesundheitsförderung sind. Und dass es sich lohnt, sie dabei zu unterstützen.



Wie aus 17 Führungskräften ein Team wird - Führungszirkel im Rahmen eines Gesundheitsförderungsprojekts im Finanzamt Wandsbek

Was haben Führungszirkel mit Gesundheitsförderung zu tun?

Wer führt, fühlt sich oft allein. Ständig mit neuen Fragestellungen konfrontiert, müssen unter Druck steuerliche und Personalführungsprobleme gelöst werden. Dabei ist manchmal nicht sicher, ob die gefällten Entscheidungen tatsächlich die besten sind. Das verbraucht viel Energie und kann mit der Zeit müde machen. Führungskräfte brauchen deshalb einen Ort, um aufzutanken, zu reflektieren und aus den eigenen Erfahrungen und den Erfahrungen anderer zu lernen. Aus diesen Überlegungen heraus beinhaltete das Gesundheitsförderungsprojekt des Finanzamtes Wandsbek unter anderem eine Unterstützung der Führungskräfte bei ihren vielfältigen Aufgaben. Als Moderatorin für diese Aufgabe konnten wir die freiberuflich tätige Diplom-Psychologin Uta Frahm gewinnen.

Wie wird in Führungszirkeln gearbeitet?

Zunächst fand ein zweitägiges Seminar im Haus am Schüberg statt. Die Teilnehmenden hatten in dieser Zeit die Möglichkeit, ungestört außerhalb des Berufsalltages zusammen zu kommen, sich näher kennen zu lernen und ungezwungen die Dinge zu

besprechen, die ihnen am Herzen lagen. Möglich wurde dieses Seminar durch die Bereitschaft des Finanzamtsvorstehers, für zwei Tage alle Sachgebietsleitungen zu vertreten. Das gemeinsam erlebte Einführungsseminar hat viel zum Zusammenhalt und zum Abbau von Hemmungen beigetragen. Teilnehmende berichteten, dass die Gruppe dadurch zusammen gewachsen sei und man sich nun fast freundschaftlich begegneten.

Die anschließende Praxisberatung mit Frau Frahm lief über neun Monate mit einem dreistündigen Treffen pro Monat. Anfänglich fand die Beratung in zwei getrennten Gruppen mit je acht Personen statt, auf Wunsch der Teilnehmerinnen und Teilnehmer wird die Beratung jetzt gemeinsam durchgeführt. Zurzeit wird ein gemeinsamer Abschlusstag - zu dem auch der Vorsteher und Vertreter der Finanzbehörde eingeladen sind - vorbereitet.

In der Praxisberatung wurden zunächst vor allem schwierige Führungssituationen besprochen. Diese wurden ganz offen in der Runde angesprochen, ohne dass jemand Scheu hatte.

Was sagen die teilnehmenden Führungskräfte zu dieser Form des Austauschs?

„Für mich war es eine interessante Erfahrung, hinter einem Wandschirm zu sitzen und mit anzuhören, welche Lösungsansätze meine Kollegen zu meinem Problem entwickelten“, sagte ein Teilnehmer der Runde. Ein anderer sagte: „Wenn ich organisatorische oder auch Personalprobleme hatte, dachte ich oft: Warum immer ich, warum immer bei uns?“. Und dann stellte er fest: „Die anderen haben die gleichen Probleme - man sieht das dann mit ganz anderen Augen“. Die gemeinsame Suche nach Lösungsansätzen bietet die Möglichkeit, „aus eingefahrenen Gleisen herauszukommen“, bestätigte eine andere Kollegin.

Der Umgang mit Leistungsbeeinträchtigungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter war ein häufiges Thema in der Praxisberatung. Es sei eine gute Erfahrung, verschiedene Anregungen zu bekommen und für sich die passende Lösung auszuwählen. Manchmal sei es entlastend zu erfahren, dass auch andere sich mit einer ähnlichen Situation schwer tun.

Für einige Führungskräfte war diese offene Form der Zusammenarbeit und des Austausches allerdings ungewohnt.

Was unterscheidet die Arbeit in Führungszirkeln vom Austausch über den beruflichen Alltag?

Neben der Arbeit an konkreten Fragen aus der Praxis hat die Gruppe an ihrem Selbstverständnis als Führungsmannschaft gearbeitet:

- Welche Unternehmenskultur haben wir in diesem Hause?
- Welche Werte vertreten wir?
- Was sind unsere Glaubenssätze bei unserer Arbeit?
- Was ist unsere Vision – bzw. was sind unsere Ziele?

Diese und ähnliche Fragen wurden ausführlich reflektiert.

Als Ergebnis dieser Klärung wollen sich die Sachgebietsleitungen wesentlich aktiver als bisher üblich in einen anstehenden Umorganisationsprozess, bei dem 75 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in ein anderes Amt wechseln müssen, einbringen. Gedacht ist, gemeinsam mit allen Beteiligten eine Lösung für die Veränderungen zu entwickeln, die für alle „best-möglich und verträglich“ ist. Die Sachgebietsleitungen haben ihre Unterstützung inzwischen der Finanzbehörde angeboten.

Wie beurteilen die Führungskräfte die gemeinsame Arbeit?

Neben den Reflektionen waren für die Teilnehmenden die vielfältigen Informationen nützlich. Insgesamt wird das Seminar und die Praxisbegleitung durchweg positiv beurteilt: „Mir hat die Praxisbegleitung extrem geholfen, denn ich bin noch nicht so lange Führungskraft“, äußert sich ein Sachgebietsleiter. Einem anderen war vor allem der Zusammenhang zwischen Führung und Gesundheit wichtig. Eine interessante Erfahrung für die Sachgebietsleitungen waren ihre vielen Ideen, die sie in dieser Gruppe entwickelt haben: „Sonst fällt mir in der Praxis nicht so viel ein wie hier“ wunderte sich ein Teilnehmer. Viele Ideen waren sofort umsetzbar: So nutzt jetzt ein Kollege häufiger die langen Donnerstage, um dann mit einzelnen Mitarbeitern ins Gespräch zu kommen „und dabei wie nebenher über die eine oder andere Sache vertraulich zu sprechen“. Das ist ihm in vielen Situationen angenehmer als offiziell in sein Zimmer zu bitten.

Die Leitung von Frau Frahm wurde sehr geschätzt: „Für uns war ein Coach wichtig, um uns nicht im Detail zu verlieren“, sagte eine Teilnehmerin.

Ist ein Transfer in andere Bereiche möglich?

Die Führungskräfte erhielten in diesem Projekt das notwendige Handwerkszeug für

(zukünftige) kollegiale Beratung. Das bedeutet, dass in der Gruppe durch ein strukturiertes Beratungsgespräch ein Teilnehmer von den übrigen Teilnehmern nach einem feststehenden Ablauf beraten wird. Das Ziel ist es, Lösungen für konkrete berufliche Schlüsselfragen zu entwickeln. Die jetzige Praxisberatung kann aus unserer Sicht zukünftig als kollegiale Beratung weiterlaufen und damit eine praxistaugliche Unterstützung für Führungskräfte anbieten. Wir überlegen deshalb, wie kollegiale Beratung auch in anderen Führungsteams der Steuerverwaltung gefördert werden kann.

Dafür bedarf es aus unserer Sicht entsprechender Schulungsmaßnahmen, in der erste Erfahrungen mit der Methode gesammelt werden können. In der Einführungsphase müsste ein Coach für Fragen zur Verfügung stehen.

Wir glauben allerdings, dass sich der Einsatz von Ressourcen lohnt, denn aus unseren bisherigen Erfahrungen wissen wir, dass die Einführung der kollegialen Beratung folgende Vorteile bringen kann:

- Entlastung der Sachgebietsleiter durch einen besseren Rückhalt in der Gruppe

- Förderung von Kooperation und Vertrauen
- Intensivierung des Austauschs über Fragen der Personalführung
- Steigerung der Motivation und der Zufriedenheit
- Lernen voneinander und damit Steigerung der Qualität der Arbeit

Für die Einzelberatung in schwierigen Führungssituationen steht in der Steuerverwaltung bereits ein Angebot von „Beratung und Prävention“ zur Verfügung. Dieses ist ausbaufähig, kann allerdings den Gruppenbildungsprozess zwischen den Vorgesetzten nicht in gleicher Weise unterstützen wie die Führungszirkel. Unserer Meinung nach ist dies aber ein wesentliches und nachahmenswertes Ergebnis der gemeinsamen Arbeit. Und dass diese Arbeit deutlich über den normalen Alltag hinaus Wirkung zeigt, sieht man an dem neuesten Projekt der Wandsbeker Führungsgruppe: Gemeinsam geht es zu einem Wochenendausflug nach Berlin.

Nicht vergessen !

Möchten Sie blickpunkt personal weiterhin als gedrucktes Exemplar bekommen, oder genügt Ihnen die elektronische Form im Inter-/Intranet?

Bitte informieren Sie uns !

blickpunkt@personalamt.hamburg.de
oder per Fax: 4279 31 - 011



Uta Frahm, Diplom Psychologin

Nach langjähriger Tätigkeit im Bereich Training und Beratung, seit 2001 tätig als selbstständige Personal- und Organisationsberaterin. Vorrangig für öffentliche Verwaltungen, mittelständische Unternehmen und für Verbandsorganisationen tätig.

Kai Peters, Diplom Volkswirtin

Geschäftsführende Gesellschafterin der Peters & Co. GmbH Unternehmensberatung (www.peters-co.de). Spezialisiert auf die Beratung öffentlicher Verwaltungen und öffentlicher Unternehmen bei der Einführung neuer Managementsysteme und Organisationslösungen.



Neue Wege in der Führungskräftefortbildung

Neuer Fortbildungsansatz

Das Neue unseres Fortbildungskonzeptes besteht in einer systematischen Verzahnung von grundsätzlichem Managementwissen aus dem Bereich Betriebswirtschaft *und* Organisationsmanagement und Coaching.

Seit 2002 wurde dieser als Intensivtraining konzipierte Ansatz zum Thema „**Professionell und sicher in Veränderungsprozessen handeln**“ siebenmal erfolgreich durchgeführt. Im Jahr 2005 laufen aufgrund der starken Nachfrage zwei weitere Durchgänge; ein zusätzlicher Durchgang ist in Planung.

Das Trainingskonzept weicht in Inhalt, Methodik und im Gestaltungskonzept deutlich von bisher bekannten Standard-Fortbildungsangeboten für Führungskräfte ab.

Das Trainingskonzept

Eine der großen Herausforderungen für Führungskräfte besteht heute darin, der hohen Komplexität und Dynamik der zu gestaltenden Prozesse und Strukturen mit Rollensicherheit und klar reflektierten Management-, Entscheidungs-, Verhaltens- und Kommunikationsstrategien zu entsprechen.

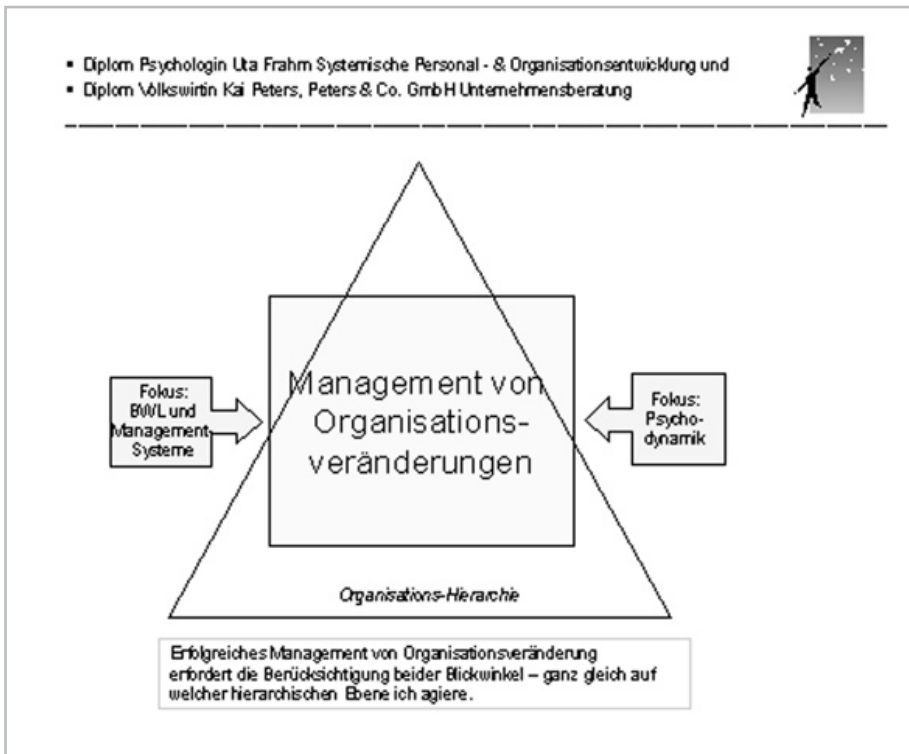
Professionell agierende Führungskräfte benötigen ein fundiertes Verständnis für die sie umgebenden Prozesse und Strukturen sowie die eigene Persönlichkeit.

Sie benötigen moderne Managementwerkzeuge sowie klare mentale Orientierungshilfen/Modelle für ihre persönliche Sicherheit im Entscheiden und Handeln. Besonders wichtig ist das Unterscheiden zwischen zielführenden, abwegigen und unwirksamen Einflussnahmen.

Das Trainingskonzept greift dieses Erfordernis des „Doppelfokus“ gezielt auf:

Die Trainingsstruktur

Jeweils sechs bis acht Führungskräfte aus unterschiedlichen Behörden und Ämtern werden in einem individuell ausgerichteten Programm mit Grundlagen und Anwendungsmöglichkeiten wichtiger Managementwerkzeuge und hinsichtlich konkreter, persönlicher Handlungsoptionen ausgerüstet. Dies geschieht innerhalb von ca. drei bis vier Monaten in möglichst regelmäßigen wöchentlichen halbtägigen Workshops/Sitzungen im Personalamt .



ten Einblick in ihre spezifischen Handlungsfelder und Fragestellungen. Anschließend erfolgt gemeinsam eine konkrete Auswahl der Themen. Dabei stehen diejenigen Themen im Mittelpunkt, die aktuell für die Führungskräfte von Bedeutung sind.

Mögliche Themen sind:
 Auf dem Feld der Managementwerkzeuge

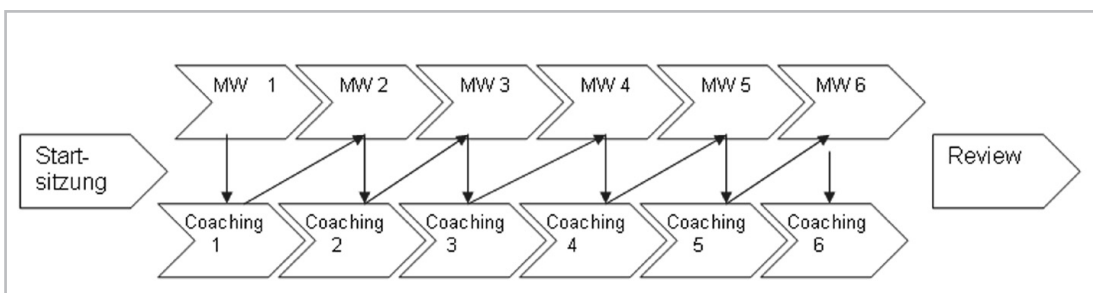
Die Moderation erfolgt durch die zwei Traineeinnen mit eigenem Kompetenzfeld: Eine ist für die Managementwerkzeuge und eine für das Coaching zuständig. Beide Programmenteile laufen integriert und dabei abgestimmt und verzahnt ab. Nach dem gemeinsamen Start stehen in den Sitzungen jeweils abwechselnd eine der beiden Themenstellungen im Zentrum. Die Themenschwerpunkte werden gemeinsam mit den Teilnehmenden festgelegt. Das Programm schließt mit einer gemeinsamen Abschlussitzung.

Die Themen

In der Startsituation wird der Fortbildungsansatz einschließlich möglicher Themen und Methoden differenziert vorgestellt. Die Teilnehmenden geben anhand verschiedener Fragestellungen einen strukturier-

- Analysetechniken zu Stärken und Schwächen von Führungserfolg
- Instrumente, um mit knappen Ressourcen gezielt mehr leisten zu können, wie z.B.
 - Schwachstellenanalysen von Bereichen und Aufgabenkritikverfahren
 - Organisationsumbau und Geschäftsprozessoptimierung
 - Führen mit motivierenden Zielen
 - Einfache und wirkungsvolle Controlling-Programme
 - Qualitätsmanagement-Techniken
 - Personalmanagementwerkzeuge

Das Ablaufkonzept des Intensivtrainings:



Auf dem Feld des Coaching geht es zentral um die individuelle Handhabung und Umsetzung von Veränderungsfragestellungen unter Berücksichtigung der sog. weichen Faktoren und deren dynamischer Aspekte:

- Organisations-, Gruppen- und Psychodynamiken in Veränderungsprozessen verstehen und nutzen
- Emotionen erkennen und handhaben
- Handeln und Kommunizieren in Dilemmasituationen
- Umgang mit Motivationsproblemen, Widerständen, Konflikten und Kränkungs geschichten von Mitarbeitern/Mitarbeiterinnen
- Selbstmanagement: Die persönlichen Koordinaten in der Komplexität der Veränderungsanforderungen ausloten.

Thesen zur Diskussion

These 1 „Erfolgreicher Doppel-Fokus“

Fortbildungs- und Beratungskonzepte, die konzeptionell den Ansätzen der Management-Beratung und der systemischen Beratung entstammen, widersprechen sich nicht – ganz im Gegenteil: Die Integration beider Ansätze und die gegenseitige Bezugnahme in Führungskräftefortbildungen fördert die erfolgreiche Erweiterung von Handlungsoptionen der Teilnehmenden.

In Beratungen zeigt sich immer wieder, dass es auch systematisch fortgebildeten Führungskräften nur sehr begrenzt gelingt, Modelle, Methoden und auch Wissensbestände aus unterschiedlichen Fortbildungen so aufeinander zu beziehen, dass sie daraus einen Zuwachs an klare Handlungskompetenzen für die Praxis entwickeln können.

In unserer Fortbildung wechselt immer wieder der Blick auf die gleichen Praxisprozesse: einmal mit dem Fokus betriebswirtschaftliche Makroprozesse und ein anderes

Mal mit dem Fokus auf gruppendynamisch-psychodynamische Mikroprozesse. Dies verdeutlicht den Teilnehmenden gleichsam im Erleben und im Erkennen, dass es um zwei und mehr Seiten einer Prozessgestaltung geht, die der gleichen immer wiederkehrenden Logik gehorchen und sich wechselseitig ergänzen.

„Beim Aufarbeiten unseres Seminars ist mir ein Bild aus der Biologie immer wieder eingefallen, nämlich das der Doppelhelix. Der neue Ansatz des Seminars liegt darin, dass die serielle Wissensvermittlung notwendiger, theoretischer Managementwerkzeuge, sequentiell mit den Mechanismen Gruppenprozesse, soziale Systeme vernetzt wird. Diese Vernetzung wird gewürzt durch individuell zugesteuerten Praxisbeiträge und Schwerpunktbildung der Teilnehmenden. Im Ergebnis entsteht eine spannungsgeladene, vernetzte Struktur, die – gleich einer Doppelhelix – die beiden ineinander verwundenen Stränge beinhaltet.“
G. Rexrodt, BA Harburg.

Themenbezogen gibt es auch ganz klare Ergänzungen. Zum Beispiel im Feld der Fehlzeitenproblematiken. Die Teilnehmenden erfahren in den Managementwerkzeugen beispielsweise grundsätzlich etwas über die Ziele, Inhalte, anlauf- und aufbauorganisatorische Elemente, die für die Einführung eines nachhaltigen und ganzheitlichen Fehlzeitenmanagement wichtig sind. Dabei stellt das Instrument der Rückkehrgespräche eine Komponente dar.

Im Coaching werden dann ganz konkrete Handhabungsaspekte weiter vertiefend herausgearbeitet, die die eigene Rollensicherheit und Authentizität, Rück- und Nebenwirkungen betreffen. Im diesem Fall wären dabei alle Facetten der Rolle und des Verhaltens von Führungskräften in derartigen besonders schwierigen Gesprächssituationen von Bedeutung.

Immer wieder betonen die Teilnehmenden, dass auch gerade der Wechsel der Lern-

formen zwischen den beiden Strängen der Fortbildung eine neuartige Intensität und Lebendigkeit verleihen. Eine besondere Erfahrung vieler Teilnehmenden im Coaching besteht darin, dass sie unmittelbar erfahren, dass eine gute und angemessene Arbeits-, Methoden- und Gesprächsstruktur viele Tabu-Themen selbst in der Gruppensituation öffnet und handhabbar macht: sehr persönliches Erleben, innere Spannungsfelder, persönliche Konfliktthemen, Unsicherheiten, Ambivalenzen etc. Die emotionale Dichte, die in diesen Prozessen vielfach in den Gruppen entsteht, wird durch den Wechsel in die vielfach „kühlere Sachlichkeit“ der Managementwerkzeuge-Veranstaltung quasi ausbalanciert – umgekehrt natürlich gleichermaßen.

These 2 „Portionsweises Lernen statt Kompaktangebot“

Portionsweises Lernen statt Kompaktseminare setzt größere Lernerfolge frei bei Führungskräften, die regelhaft komplexe Fragestellungen zu bearbeiten haben.

Gerade erfahrene Führungskräfte haben im Laufe ihrer Berufsbiografie nicht nur einen eigenen Stil entwickelt, sondern auch hinsichtlich vieler Praxisfragestellungen einen ganz persönlichen Erfahrungsschatz für die Bewältigung von Alltagsprozessen angehäuft. Fortbildung ist für diese Führungskräfte insofern attraktiv und gewinnbringend, als sie sich hinsichtlich dieser persönlichen Erfahrungsschätze und bezüglich des eigenen Selbstverständnisses als kompatibel und gleichzeitig bereichernd erweist.

Dieser Abstimmungsprozess ist angewiesen auf eine konsequente Praxisorientierung. Immer wieder bedarf es der unmittelbaren Verknüpfung von Alltagserfahrung und fortbildungsbezogener Reflexion. Dies lässt sich zwangsläufig am effektivsten herstellen, wenn die Fortbildungsinhalte unmittelbar in der Anwendung von Praxisfragestellungen entwickelt bzw. angeboten werden. Da diese in der Regel eine hohe Komplexität

aufweisen, bietet eine sequenzielle Fortbildungsstruktur die Möglichkeit fortlaufender Rückkopplungsschleifen.

„Die Teilnehmenden erfahren z.B. am Beispiel eines Bauamts, mit welchen Management-Techniken strategische und operative Ziele für ihren Geschäftsbereich erarbeitet werden können (z.B. Port-Folio-Technik zur Prioritätensetzung). Im anschließenden Coaching wird dann herausgearbeitet, wie der Einsatz der jeweiligen Technik den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in dem betreffenden Geschäftsbereich vermittelt und damit ein für die Sache und alle Beteiligten gewinnbringender Gruppenprozess ausgelöst oder verstärkt werden kann. Dazu zählt auch die Frage, mit welchen Rück- und Nebenwirkungen die Führungskraft dabei rechnen muss. Mit dieser Doppel-Strategie wird die Handlungs- und Rollensicherheit der Führungskraft gestärkt. Die Erfolgsaussichten für eine konstruktive Gestaltung von Veränderungsprozessen steigen.“

B. Farries, BA Altona

Dies erfordert in den einzelnen Abschnitten inhaltlich eine starke Reduktion auf konkrete Problemstellungen bei gleichzeitiger Einordnung in übergeordnete Kontexte und eine stark dialogische Arbeitsweise. Von den Dozentinnen verlangt dies situatives Agieren. Die Fortbildungsinhalte müssen mit hoher Flexibilität an die sich aktuell entfaltende Spezifik der Fragestellung „andocken“. Gleichzeitig ermöglicht gerade diese Vorgehensweise allen Beteiligten gleichermaßen den Blick für das Besondere, Einzigartige und für das Grundsätzliche, Verallgemeinerbare. Über die Zeitlinie der Gesamtfortbildung entsteht so ein ganz eigener Verdichtungsprozess.

Darüber hinaus erleben die Führungskräfte dieses portionsweise Lernen mit dem entsprechenden Zeitraster positiv, da es standardmäßig planbar als Halbtags-Sitzungen in ihren meist sehr eng bestückten Terminkalender integrierbar ist.

These 3 „Langfristige Systematische Lern- und Reflexionsprozesse in Kleingruppen“

Systematische und integrierte Lern- und Reflektionsprozesse von Führungskräften sind erfolgsversprechend nur in kleinen Lern- und Trainingsgruppen realisierbar. Dabei ist die Gruppengröße und die Gruppenzusammensetzung wichtig für die Auseinandersetzung mit dem eigenen Entwicklungsprozess und den gestaltbaren Handlungsoptionen.

Gefundene Vertrauensbasis und Offenheit bei gleichzeitig quasi ritualisierten Erarbeitungsprozessen ermöglicht auch über die Fortbildung hinaus die Kompetenz zu kollegialer Beratung. Dies ist sicher langfristig gesehen eine nicht unerhebliche Ressource, die für die Bewältigung komplexer Führungsfragestellungen zunehmend an Bedeutung gewinnen wird.

Die Teilnehmenden dieser Fortbildung bringen in aller Regel sehr umfassende, dynamische und auch wirtschaftlich bedeutsame Themenstellungen mit. Das Vorstellen ihrer Themen und die differenzierte Bearbeitung in beiden Strängen verlangt von den Teilnehmenden ein Verdeutlichen von Problemen, Schwierigkeiten, Ambivalenzen und ein ganz persönliches Positionieren. Es setzt Vertrauen in eine konstruktive Aufnahme durch die Anderen voraus. Gleichmaßen bedeutet es, dass die anderen Teilnehmenden, sich mit Projekten und Fragestellungen differenziert befassen, mit denen sie üblicherweise keine Berührung haben. Die Projekte, Themen und Fragestellungen müssen also auch wechselseitig erschlossen werden. Dies verlangt eine intensive Dialogkultur innerhalb der Fortbildung.

Der Zeitanteil dieser Prozesse steigt proportional zur Gruppengröße und benötigt im Interesse des fachlichen und persönlichen „Tiefgangs“ auch einen angemessenen Umfang. Zudem wird dieser Teil der Fortbildung, der behörden- und

projektübergreifende Erfahrungsaustausch als befruchtend und horizonterweiternd erlebt.

In den Managementwerkzeug-Veranstaltungen ermöglichte die Kleingruppen-Konstellation, dass die Methoden stets unter Bezug auf relevante Praxisbeispiele konkretisiert werden konnten. Im Laufe der Zeit hat sich jede/r einmal mit den eigenen Aufgabenbereichen ins Zentrum gestellt. Die Größe der Gruppe und der beschriebene Rahmen erleichterte es, auch über teilweise große Umsetzungsprobleme und -hürden im eigenen Bereich offen zu sprechen.

Im Coaching kommt es darauf an, persönliche Aspekte, zum Teil auch vertrauliche Facetten im „Resonanzkasten“ der Gruppe zu offen zu artikulieren: „Eigentlich geht es mir um meine Position“, „Ich empfinde hier doch eine Konkurrenz.“

Manchmal werden hinter einer fachlichen Fragestellung auch verdeckte/verborgene Motive, Gefühle wie Wut, Enttäuschung und Frustration offenbar. Diese Öffnung für persönliche Aspekte gelingt nur, wenn die Gruppe als „sicherer Ort“ erlebt wird.

Im Rahmen einer so stringent sequenziell strukturierten Fortbildung setzt dies eine Obergrenze an Teilnehmenden voraus. Wir haben mit sechs Teilnehmenden pro Gruppe regelhaft begonnen und haben wegen der hohen Anmeldequote und unter wirtschaftlichen Gesichtspunkten auf acht Teilnehmende pro Gruppe aufgestockt.



Die Rückmeldungen der Teilnehmenden sind ganz eindeutig: Acht Teilnehmerinnen und Teilnehmer sind das absolute Maximum.

Perspektiven

Führungskräftefortbildung, die sich inhaltlich auf die Erweiterung von grundsätzlichen instrumentellen und persönlichen Handlungspotenzialen ausrichtet, sind stärker als bisher interdisziplinär und an neuen Arbeitsformen auszurichten. Dies regen wir grundsätzlich an!

Zurzeit sind wir dabei, die oben genannten Anregungen auch in der inhaltlichen Weiterentwicklung dieses beschriebenen Intensiv-Trainings noch stärker zu berücksichtigen. Aktuell erfolgt außerdem zurzeit der Transfer und die Weiterentwicklung dieser Konzeption auf spezielle Verwaltungsbereiche

wie Schulen und Hochschulen, da hier besondere Anforderungen auf Führungskräfte zukommen.

Ein konzeptionell gleich ausgerichtetes und auf das hier beschriebene Training aufbauendes Umsetzungstraining ist konzipiert. Dieses Aufbaustraining richtet sich nur an Führungskräfte, die mit der Planung und Realisierung konkreter Optimierungs- oder Veränderungsprojekte betraut sind.

Was die weitere Entwicklung von Inhalt, Ausrichtung und Organisation von Führungskräfte-Fortbildung angeht, sind wir und wahrscheinlich auch die Personalentwicklerinnen und -entwickler in den Behörden und Ämtern gespannt auf das zukünftige Leistungsprofil des ab 1.7.2005 neu aufgestellten Kompetenzzentrums für Aus- und Fortbildung.

Nicht vergessen !

Möchten Sie blickpunkt personal weiterhin als gedrucktes Exemplar bekommen, oder genügt Ihnen die elektronische Form im Inter-/Intranet?

Bitte informieren Sie uns !

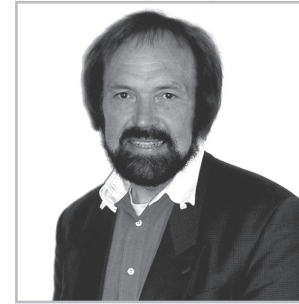
blickpunkt@personalamt.hamburg.de
oder per Fax: 4279 31 - 011





Dorothee Feldkamp, Führungskräfteauswahl und -entwicklung

hat langjährige Erfahrung in Auswahlverfahren des mittleren und gehobenen Dienstes



Rainer Ewe, Führungskräftegewinnung und -entwicklung

Diplom-Psychologe und alter Hase in psychologischer Beratung mit Lust auf neue Projekte

Mentoring in der hamburgischen Verwaltung – das Prinzip Geben und Nehmen für berufliche Entwicklung

Mentoring stammt – wenn man der Sage glaubt – aus der Antike. Odysseus übertrug bei seiner Abfahrt nach Troja die Aufsicht über sein Haus und die Erziehung seines Sohnes Telemachos seinem Freund Mentor. In Mentors Gestalt erschien außerdem die Göttin der Klugheit, Pallas Athene, um ratend beizustehen. So ist der Begriff „Mentor“ gleichbedeutend etwa mit Berater oder Betreuer.

Heute ist Mentoring ein Instrument im Rahmen moderner Führungskräfteentwicklung: Eine erfahrene Führungskraft steht einer jungen (der bzw. dem Mentee) für eine gewisse Zeit beratend zur Seite. Mentoring ist ein organisierter Lernprozess, der seine Stärke aus der Besonderheit und Wechselseitigkeit einer persönlichen Beziehung gewinnt.

Im Unterschied zum Coaching ist Mentoring strategischer und langfristiger angelegt und das Aufgabenfeld ist umfassender. Coaching ist angebracht, wenn professionelles Know-How einer Trainerin/eines Trainers notwendig ist, das diese sich in speziellen Aus- und Fortbildungen angeeignet haben. Mentoring kommt zum Einsatz, wenn Arbeits-, Führungs- und Verwaltungserfahrung unterstützend weiter gegeben werden soll und langjährige Führungskräfte kritische Reflexion suchen.

Effekte des Mentoring

Mentoring nützt den Mentees, den Mentoren und dem Unternehmen.

Die Mentees

- klären berufliche Entwicklungsmöglichkeiten: Chancen, Perspektiven und Energieaufwand können besser eingeschätzt werden; neue Tätigkeitsfelder geraten ins Blickfeld;
- entwickeln Perspektiven im Sinne einer Work-Life-Balance, weil auch berufsübergreifende Themen thematisiert werden;
- stärken ihr Selbstbewusstsein, Ihre Motivation und Arbeitszufriedenheit, wenn sie Anerkennung durch die Mentorin/ den Mentor und im Betrieb erfahren;
- verstehen Organisationszusammenhänge besser, weil sie Erfahrungswissen über das Unternehmen vermittelt bekommen, das nicht in Lehrbüchern steht;
- bekommen Zugang zu informellen Netzwerken, und mitunter entstehen langfristige Kontakte.

Die Mentorin/der Mentor

- erfährt einen persönlichen Imagegewinn;
- erhält Zugang zu hierarchiefreien und offenen Informationen;
- kann durch ein kritisches und offenes Feedback auch den eigenen Werdegang,

Arbeitsstil und Führungsverhalten reflektieren;

- setzt sich mit Jüngeren auseinander und ist mit neuen Ideen, Verhaltensweisen und theoretischen Ansätzen konfrontiert;
- kann früher selbst empfangene Förderung an den Nachwuchs weiter geben und damit die persönliche Balance von Geben und Nehmen stärken.

Für das Unternehmen

- erhöht sich Motivation, Arbeitszufriedenheit, Leistung und Leistungsfähigkeit;
- wird Vielfältigkeit durch unterschiedliche Stile gefördert;
- werden heimliche, unreflektierte und starre Organisationsstrukturen aufgeweicht und die betriebsinterne Kommunikation verbessert;
- wird Lernen jenseits der Rangordnung möglich;
- erhöht sich die Identifikation der Beteiligten mit dem Unternehmen;
- ist Mentoring fast kostenfrei, denn eine Mentorin/ein Mentor setzt nur etwa 1 % der Jahresarbeitszeit für Mentoring ein.

Mentoring ist kein Zaubermittel und nicht für alle gleichermaßen geeignet. Damit Mentoring gelingt, müssen ein paar Voraussetzungen stimmen:

Eine Mentorin bzw. ein Mentor sollte

- langjährige Berufserfahrung in verschiedenen Stationen haben und in einer Führungsposition sein;
- Teil eines funktionierenden Netzwerkes sein und über Kontakte zu wichtigen Entscheidungsträgern verfügen;
- souverän genug sein, um die/den Mentee nicht als Konkurrenz zu empfinden;
- aktiv zuhören können;
- Kritik angemessen geben und nehmen können;
- Lernprozesse partnerorientiert begleiten können;
- bereit sein zur Selbstreflexion;
- offen für neue Strömungen und Experimente sein.

Eine/ein Mentee sollte

- sich persönlich und fachlich weiterentwickeln wollen;
- eigene Ziele formulieren können und die Verantwortung für Entscheidungen und Vorgehensweisen übernehmen;
- bereit sein, eigene Stärken und Schwächen zu analysieren und daran zu arbeiten;
- offen sein für Ratschläge und Verbesserungsvorschläge und sie auch umsetzen wollen;
- der Mentorin/ dem Mentor in angemessener Form auch ein kritisches Feedback geben können.

Erfahrungen und Ausblick für Mentoring im höheren Dienst

Das Personalamt hat Mentoring zunächst zur Förderung weiblicher Führungskräfte eingesetzt, dann für ausgewählte Nachwuchsführungskräfte des höheren allgemeinen Verwaltungsdienstes nach Absolvierung eines Entwicklungs-Assessment-Center (EAC). Inzwischen sprechen wir zusätzlich Nachwuchskräfte aus anderen Auswahlverfahren an. So wollen wir jungen Nachwuchskräften zukünftig nach der erfolgreichen Auswahl für eine erste Führungsposition Mentoring als Unterstützung anbieten. Aber auch für Personen, die sich erfolglos beworben haben, kann Mentoring eine geeignete Form für die Planung und Förderung ihres weiteren Werdegangs sein.

Die Erfahrungen mit Mentoring-Prozessen lehrt uns, die Mentee-Mentor-Paare besonders sorgfältig und nachvollziehbar zusammen zu stellen. Deswegen sollen zukünftig potenzielle Mentees ihre Anliegen/Themen bzw. Mentorinnen und Mentoren ihre möglichen inhaltlichen und methodischen Angebote auf verschiedenen Dimensionen auf einer fünfstufigen Skala einschätzen, sich gewissermaßen „profilieren“. Dabei achten wir auf folgende Dimensionen:

- Menschenführung
- Zusammenarbeit
- Selbstmanagement im Arbeitsalltag
- Strategie und Arbeitsplanung

- Selbstmarketing
- Karriere- und Lebensplanung
- Fachlicher Austausch

Zusätzlich zu einer möglichst hohen Übereinstimmung in diesen Dimensionen wird weiterhin die vermutete persönliche Passung der Personen eine Rolle spielen.

Weitere Kriterien sind Alter und Besoldung: Das Höchstalter der Mentees sollte bei Mitte 30, das Mindestalter der Mentorinnen und Mentoren bei etwa 40 Jahren und mindestens eine Besoldungsstufe als Abstand zwischen beiden Partnern liegen.

Wenn wir das Matching – die Tandembildung – in der oben genannten Weise verändern, werden die Tandems nicht mehr alle zum selben Zeitpunkt starten. Insofern entfallen die bisherigen Auftakt- und Endveranstaltung. Sie werden durch regelmäßige Treffen für alle zurzeit aktiven Mentorinnen und Mentoren bzw. Mentees ersetzt werden. Auch Teilnehmerinnen und Teilnehmer in unterschiedlichen Phasen des Prozesses können sich dann gegenseitig unterstützen und fruchtbare Impulse liefern.

Das gilt natürlich auch für diejenigen von uns im Personalamt, die das Instrument Mentoring in der hamburgischen Verwaltung vorantreiben wollen: Wir evaluieren laufende Programme durch anonyme schriftliche Interviews und Dokumentieren die Ergebnisse. Ebenso freuen wir uns über Anmerkungen, Rückmeldungen, Erfahrungen und Wünsche Interessierter, damit wir weiter lernen können, wie Mentoring erfolgreich initiiert und begleitet werden kann.

Das neue Projekt: Mentoring im gehobenen Dienst

Nun arbeiten aber Nachwuchsführungskräfte im öffentlichen Dienst der Freien und Hansestadt Hamburg mit den verschiedensten Aufgaben, Besoldungsstufen und Einrichtungen; beamtet und angestellt, Frauen und Männer, in sozialen, technischen

und Verwaltungsberufen, und das nicht nur im höheren Dienst. So richtet die Zentrale Fortbildung für Führungskräfte ihr Angebot schon lange ausdrücklich auch an Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im gehobenen Dienst. Ein behördenübergreifendes Mentoring-Angebot für den gehobenen Dienst gab es allerdings bisher nicht. Und das ändern wir jetzt:

Zielgruppe als Mentees sind Nachwuchskräfte (bis Mitte dreißig) des gehobenen Dienstes, beamtet wie angestellt, die in Führungspositionen hineinwachsen wollen oder schon erste Führungserfahrungen haben. Mentorinnen und Mentoren sind gestandene Führungskräfte des gehobenen Dienstes. Geplant ist ein Mentoring für etwa zehn Mentees aus mehreren Behörden oder Ämtern. Jede Mentorin/jeder Mentor betreut - so ist es vorgesehen - eine bzw. einen Mentee, und zwar aus einer anderen Behörde bzw. einem anderen Amt, so dass es keine hierarchischen Abhängigkeiten gibt.

Zur Vorbereitung aller Beteiligten gibt es eine Informationsveranstaltung im Personalamt, in der die möglichen Arbeitsformen, Ziele und der Umgang mit evtl. Schwierigkeiten im Lichte der bisherigen Erfahrungen vorgestellt werden. Dazu gehört, dass Mentorinnen und Mentoren wie Mentees individuelle Profile (s.o.) erstellen bzgl. ihrer Erwartungen an das Mentoring und ihre Partner. Die zukünftigen Mentorinnen und Mentoren bekommen zusätzlich Hinweise für geeignete Gesprächstechniken.

Für ihre gemeinsame Arbeit bekommen Mentees und Mentorinnen/Mentoren keine starren zeitlichen Vorgaben. Empfohlen werden regelmäßige etwa zweistündige Treffen im Abstand von vier bis sechs Wochen über die Dauer ungefähr eines Jahres, also acht bis zehn Treffen insgesamt. Hinzu kommen die Auftaktveranstaltung, das Abschlusstreffen und voraussichtlich ein Treffen zur Halbzeit. Mentee und Mentorin/Mentor treffen sich am jeweiligen Arbeitsplatz

(beispielsweise im Wechsel) oder auch an anderen oder weniger formellen Orten. Die Auftakt- bzw. Infoveranstaltungen werden voraussichtlich im Personalamt, Steckelhörn 12, stattfinden.

Stand des Projekts

Bis Ende April gab es so viel Mentee-Interessenten, dass gar nicht alle berücksichtigt werden können, weil das über die Größenordnung für ein Pilot-Projekt hinausginge. Die Zielgruppe der potentiellen Mentorinnen und Mentoren ist dagegen kleiner, und – eigentlich keine Überraschung – dementsprechend haben sich bisher weniger ge-

standene Führungskräfte aus dem gehobenen Dienst gemeldet. Hier hoffen wir, durch persönliche Ansprache noch ein wenig Werbung zu machen.

In einem Jahr werten wir die Erfahrungen mit dem Projekt aus. Sind die Erfahrungen gut und sprechen sie sich herum, wird es Nachfolge-Projekte geben. Jetzt rollt erst einmal das Pilot-Projekt zum Start. Im Mai hebt es ab.

Ansprechpartnerin / Ansprechpartner:
Dorothee Feldkamp, Personalamt, P312fe,
Tel.: 4 28 31 - 14 73
Rainer Ewe, Personalamt, P31ew,
Tel.: 4 28 31 - 23 07



Jörg Wieske, Referent, Führungskräftegewinnung und -entwicklung
erfüllt Mobilitätswünsche des Führungskräftenachwuchses

„Moves“ - Bewegung in den Eingangssämtern des höheren Dienstes

Beschäftigte der Eingangssämter des höheren allgemeinen Verwaltungsdienstes (A 13/14 Ebene) haben nach unseren Erfahrungen ein großes Interesse daran, ihre Stelle auf der gleichen Ebene zu tauschen. Die erste Planstelle ist oft „zufällig“ und der Wunsch, Erfahrungen auf einer anderen Stelle der gleichen Ebene zu sammeln, ist groß.

In den Jahren 2003 und 2004 haben wir deshalb insgesamt drei Mobilitätsveranstaltungen (sog. „Moves“) durchgeführt, um die Mobilität der Bediensteten des höheren allgemeinen Verwaltungsdienstes und entsprechender Angestellter gezielt zu fördern.

Dafür haben wir die Zielgruppe über die Personalabteilungen und über die für die Personalentwicklung in den Behörden und Ämtern Zuständigen zu den jeweiligen Veranstaltungen in das Personalamt eingeladen. Diejenigen, die Interesse an der Veranstaltung bekundeten bekamen im Vorfeld einen Fragebogen übersandt, in dem insbesondere die jetzigen Aufgabengebiete beschrieben und Wünsche für spätere Tätigkeitsfelder artikuliert werden sollten.

In den Veranstaltungen selbst stellten die Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern den anderen Teilnehmerinnen und Teilnehmern nochmals ihr Aufgabengebiet vor.

Nach diesen Vorstellungsrunden hatten die Teilnehmerinnen und Teilnehmer die Möglichkeit, sich untereinander bilateral auszutauschen. Von Anfang an haben wir aber auch deutlich zum Ausdruck gebracht, dass das Personalamt Ringtausch oder Einzelmaßnahmen ebenfalls unterstützen würde.

An den drei Mobilitätsveranstaltungen haben insgesamt ca. 40 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter teilgenommen. Bisher konnte ein Drittel der Teilnehmerinnen und Teilnehmer durch Tausche oder Ansprache auf freie oder frei werdende Stellen „mobilisiert“ werden, was wir als großen Erfolg verbuchen.

Der Erfolg der Maßnahme ist auch daraus ableitbar, dass an das Personalamt der

Wunsch herangetragen worden ist, diese Veranstaltungen auf andere Zielgruppen auszudehnen. Diese Wünsche bezogen sich z.B. auf die Zielgruppe des gehobenen allgemeinen Verwaltungsdienstes, des höheren technischen Dienstes und die A 15-Ebene. Soweit die Kapazitäten dies erlauben, ist das Personalamt in Einzelfällen gern bereit, weitere Zielgruppen in diese Mobilitätsmaßnahme einzubeziehen.



Foto: photocase.de

Soviel Move ist nicht notwendig...

Nicht vergessen !

Möchten Sie blickpunkt personal weiterhin als gedrucktes Exemplar bekommen, oder genügt Ihnen die elektronische Form im Inter-/Intranet?

Bitte informieren Sie uns !

blickpunkt@personalamt.hamburg.de
oder per Fax: 4279 31 - 011



Susanne Neugebauer, Personalamt

Im Referat Personalmanagementkonzepte und Marketing tätig.
Hier u.a. Ansprechpartnerin für den Internetbereich „Ihr Arbeitgeber Hamburg“.



Dirk Klimach, Wirtschaftsbeauftragter des Bezirksamts Bergedorf

Im Jahre 2003 als Regierungsrat z.A. im Personalamt tätig.
In dieser Zeit maßgebliche Mitarbeit an dem Senatskonzept „Förderung der Europakompetenz der Beschäftigten der Hamburger Verwaltung“.

Europa-Portal des Personalamts – Stärkung der Europakompetenz der Hamburger Verwaltung

Hamburg – das Tor nach Europa!

So schön Hamburg auch ist, vielleicht bietet Europa Ihnen ja noch eine - zeitweilig - ganz andere Herausforderung. Was bereits seit dem Jahr 2003 als „Konzept zur Förderung der Europakompetenz“ per Senatsdrucksache in die Verwaltung kam, ist nun online!

Ob Informationen über Twinning-Projekte in Mittel- und Osteuropa, nationale Experten in Brüssel, Länderbeobachter o.a., mit dem neuen Europa-Portal öffnet sich Ihnen eine Plattform rund um das Thema „Tätigsein in Europa“. Mit übersichtlicher Navigation, komfortablen Verlinkungen auch zu externen Informationsquellen sowie Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartnern mit direkter mail-Verbindung haben wir ein Internet-Angebot geschaffen, das bundesweit bisher einmalig ist. Zeitaufwändige Recherche an verschiedenen Stellen entfällt, alle Informationen sind gebündelt unter „hamburg.de“ zu finden.

Hintergrund:

Die Bedeutung der Europäischen Union (EU) hat in den vergangenen Jahren beständig zugenommen. Verordnungen und

Richtlinien der EU bestimmen mittlerweile viele Bereiche der nationalen Gesetzgebung und beeinflussen direkt und mittelbar auch die Politik der deutschen Länder. Mit der Verlagerung von alle Mitgliedsstaaten betreffenden Regelungskompetenzen auf die EU ist eine Rechts- und Verwaltungsgemeinschaft entstanden, die neue und höhere Anforderungen an die öffentlich Bediensteten stellt. Dem muss eine verantwortungsvolle Landespolitik Rechnung tragen, indem sie die Europakompetenz ihrer Beschäftigten stetig steigert.

Deshalb hat der Senat im Jahr 2003 mit der Errichtung des so genannten Hamburger Europa-Pools die befristete (i.d.R. zweijährige) Entsendung nationaler Experten zur EU bedeutend erleichtert (s. blickpunkt personal 2/2003, S. 10-12). Daraufhin verabschiedete der Senat das „Konzept zur Förderung der Europakompetenz der Beschäftigten der hamburgischen Verwaltung“, das ein aufeinander abgestimmtes Maßnahmenbündel zur Stärkung der Europakompetenz in den Behörden und Ämtern beinhaltet. Dieses Konzept beschäftigt sich neben dem optimalen Einsatz Hamburger Bediensteter als nationale Experten auch mit weiteren



Foto: hamburg-tourismus.de

europabezogenen Entsendungsmöglichkeiten, z.B. im Rahmen von Twinning-Projekten (Beitrittsvorbereitungen für potenzielle neue EU-Mitgliedsstaaten) oder in Europaabteilungen der Bundesministerien etc. Weiterhin sieht das Konzept zusätzliche personelle Maßnahmen im Bereich der Aus- und Fortbildung sowie der Personalauswahl vor, damit insbesondere die Fremdsprachenkompetenz und europapolitisches und -rechtliches Wissen flächendeckend gestärkt werden. Das Personalamt wurde beauftragt, das vielfältige Maßnahmenbündel dieses Konzeptes umzusetzen.

Europa-Portal bei „hamburg.de“:

Eingegliedert in die bestehende Struktur von „hamburg.de“ finden Sie in dem Bereich **Senat und Behörden** den Punkt **Ihr Arbeitgeber Hamburg**. Dort erfahren Sie grundlegend und detailliert alles Wissenswerte zu dem Thema **Arbeiten für Hamburg** – seit neuestem auch mit dem **Europa-Portal**. In Kürze übernehmen wir das Europa-Portal ausserdem in das Intranet-Personalportal des Personalamts.

Das Europa-Portal kann über „www.hamburg.de“ mit den Schritten „Senat & Behörden“ / „Ihr Arbeitgeber Hamburg“ / „Arbeiten in Hamburg“ / „Hamburg und Europa“ oder direkt unter der Adresse <http://fhh.hamburg.de/stadt/ihr-arbeitgeber-hamburg/hamburg/europa/start.html> erreicht werden.

So haben wir das Europa-Portal gegliedert:

- Tätigkeiten in Europa
- Interessentenpool

- Tätigkeiten in Europa für Nachwuchskräfte
- Europa-Links
- Hanse-Office / Europäische Kooperation mit Schleswig-Holstein
- Europa AG
- Koordination der Europa-Einsätze
- Europa-Fortbildung
- „Welcome to Hamburg“-Portal für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Europäischen Union

Neu und besonders interessant für alle, die überlegen, europäischer zu arbeiten sind vor allem der Interessentenpool, die Koordination der Europa-Einsätze und die Europa-Fortbildung.

Interessentenpool:

Im Personalamt soll künftig ein Interessentenpool eingerichtet werden, in dem sich an Europaeinsätzen interessierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter - vertraulich - mittels eines „Europäischen Lebenslaufs“ eintragen können. Alle im Interessentenpool eingetragenen Beschäftigten können dann die Serviceleistungen des Personalamts in Anspruch nehmen. Wir suchen in Kooperation mit dem Hanse-Office gezielt gewünschte Einsatzgebiete und geben diese Informationen direkt an interessierte Beschäftigte weiter. Parallel dazu können Sie sich durch Fortbildungsangebote (z.B. Sprachkurs, Europarecht) gezielt auf eine Europatätigkeit vorbereiten.

Koordination der Europa-Einsätze (KEE)

Die KEE im Personalamt ist die zentrale Anlaufstelle für alle Fragen rund um das Thema „Europakompetenz“ und „Europaeinsätze“. Die Einrichtung eines zentralen Ansprechpartners für Europaeinsätze ist eine wichtige Voraussetzung, um die Chancen zur Entsendung Hamburger Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in die jeweiligen europäischen Institutionen zu verbessern. Frau Friederike Klose wird in Zusammenarbeit mit dem Hanse-Office die Koordination der Europa-Einsätze übernehmen und dafür den Interessentenpool

einrichten und betreuen. Dadurch haben wir im Personalamt einen Überblick über (potenziell) freie Stellen bei den EU-Institutionen und können Kandidatinnen und Kandidaten bei dem Auswahlverfahren zielgerichtet unterstützen.

Europa-Fortbildung:

Das Personalamt plant ferner, zusätzliche Fortbildungen zur flächendeckenden Verbesserung der Europakompetenz der Hamburger Verwaltung anzubieten. Dies gilt insbesondere für folgende Zielgruppen:

- Beschäftigte, die im Interessentenpool eingetragen sind

- Mitglieder des Arbeitskreises Europäische Union
- Führungskräfte, auch ohne unmittelbare europäische Aufgabenfelder
- Beschäftigte des gehobenen und mittleren Dienstes mit europabezogener Tätigkeit

Beim „Durchklicken“ durch das Europa-Portal wünschen wir Ihnen viel Spaß und vor allem viele interessante Anregungen. Für Fragen und Anmerkungen stehen wir und Frau Klose (KEE) Ihnen gerne zur Verfügung.



Arnd Reese, Referent, Besoldungs- und Versorgungsrecht, Beihilfe-, Reise- und Umzugskostenrecht, Revision für Personalausgaben

befasst sich seit seinem Einstieg im Personalamt im Januar dieses Jahres schwerpunktmäßig mit zwei „Großvorhaben“ des Bundes.

Aktuelle Entwicklungen im Besoldungs- und Versorgungsrecht

Nach einer Vielzahl von Änderungen in den vergangenen Jahren sind sowohl im Besoldungs- als auch im Versorgungsrecht seitens des Bundes erneut tief greifende Veränderungen geplant. Das Bundesministerium des Inneren (BMI) hat den Ländern entsprechende Referentenentwürfe im Frühjahr dieses Jahres übermittelt.

1. Entwurf eines Gesetzes zur Sicherung der nachhaltigen Finanzierung der Versorgung sowie zur Änderung dienstrechtlicher Vorschriften (Versorgungsnachhaltigkeitsgesetz - VersorgNG)

Hinter dem sperrigen Namen verbirgt sich die Übertragung von Einschnitten in der

Rentenversicherung auf die Beamtenversorgung. Der Bundestag hat bereits 1992 parteiübergreifend den Beschluss gefasst, Reformmaßnahmen bei der Rente jeweils wirkungsgleich und systemgerecht in das Versorgungsrecht zu übertragen. Zuletzt erfolgte dies im Zusammenhang mit der Rentenreform 2001 durch das Versorgungsänderungsgesetz 2001. Darin wurde u.a. festgelegt, den Versorgungsanstieg im Rahmen von linearen Erhöhungen der Versorgungsbezüge um jeweils 0,54 %-Punkte abzusenkten. Real werden die Versorgungsbezüge also nicht reduziert, sie steigen lediglich weniger stark als die Dienstbezüge der aktiven Beamtinnen und Beamten. Parallel sinkt der Höchstruhegehaltsatz voraussichtlich bis

2010 von 75 % auf dann 71,75 %. An diese im Detail komplizierte, auf eine langfristige Wirkung ausgerichtete Systematik knüpft der aktuell vorliegende Gesetzentwurf an. Zur wirkungsgleichen Übertragung der Rentenreform 2004 soll der Versorgungsanstieg für die nächsten nach dem 1. Januar 2005 folgenden fünf linearen Erhöhungen der Versorgungsbezüge um weitere 0,2 %- Punkte auf dann insgesamt 0,74 %-Punkte gedämpft werden. Der Höchstruhegehaltsatz soll bis 2010 weiter auf 71,13 % abgesenkt werden. Zusätzlich ist vorgesehen, die Berücksichtigung von Hochschulausbildungszeiten als ruhegehaltfähige Dienstzeiten von derzeit 3 Jahren stufenweise bis zum 1. Januar 2010 auf 855 Tage (= 2 Jahre u. 4 Monate) zu begrenzen.

2. Entwurf eines Gesetzes zur Reform der Strukturen des öffentlichen Dienstrechts (Strukturreformgesetz)

Eine vergleichsweise einfache Bezeichnung, das dahinter stehende Vorhaben ist aber umso weit reichender in seinen Auswirkungen. Anfang Oktober vergangenen Jahres hat der Bundesinnenminister gemeinsam mit den Spitzen von ver.di und dbb das Eckpunktepapier „Neue Wege im öffentlichen Dienst“ vorgestellt. Mit dem Strukturreformgesetz sollen dessen Inhalte umgesetzt werden. So sollen z.B. laufbahnrechtliche Regelungen u.a. im Bereich der Laufbahngruppen flexibilisiert und geöffnet werden. Darüber hinaus ist geplant, die Besoldung grundlegend zu reformieren. Die bisherige A- und B-Besoldung soll als Basisgehalt in einer Bezahlungsordnung F zusammengefasst und die bisherigen Aufstiegsstufen durch drei sog. „Erfahrungsstufen“ ersetzt werden. Darüber hinaus ist der Einstieg in die Leistungsbezahlung vorgesehen. Zusätzlich zu dem Basisgehalt wird dazu jeder Bezahlungsebene (= Besoldungsgruppe) eine mehrstufige Leistungsvariable zugeordnet. Ein Systemwechsel ist nach den Vorstellungen des BMI für Neueinstellungen für den 1. Juli 2006 geplant, das vorhandene Personal soll zum 1. Januar 2008 übergeleitet werden. Dieser Zeitplan ist äußerst

eng gesteckt. Denn ein Systemwechsel erfordert neben der notwendigen Rechtsetzung insbesondere die Schaffung und Implementierung eines völlig neuen Leistungsbemessungs- und -bewertungssystems, auf dessen Grundlage die individuelle Vergabe von Leistungsvariablen befristet erfolgen kann. Gerade hier besteht eine enge Verknüpfung zwischen Dienstrecht und Personalmanagement. Die mit dem Systemwechsel verfolgten Ziele, Eigenverantwortung, Motivation und Leistungsbereitschaft im öffentlichen Dienst zu stärken und qualifizierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern neue Perspektiven zu eröffnen, setzen eine hohe Akzeptanz bei allen Beteiligten voraus.

Aufgrund der aktuellen Ereignisse auf Bundesebene ist das Schicksal beider Gesetzesvorhaben, die jeweils der Zustimmung des Bundesrates bedürfen, zurzeit nicht absehbar. Zwar hat das Bundeskabinett den Entwurf eines Versorgungsnachhaltigkeitgesetzes am 25. Mai 2005 beschlossen, es ist aber eher unwahrscheinlich, dass das Gesetzgebungsverfahren vor den bereits für den September dieses Jahres geplanten Bundestagswahlen noch abgeschlossen werden kann. Dies gilt ebenso für das Strukturreformgesetz, zu dem bislang kein Kabinettsbeschluss vorliegt. Es ist aber davon auszugehen, dass beide Themenfelder sehr zeitnah wieder aufgegriffen werden. Zum einen zwingen die steigende Zahl von Versorgungsempfängern und die damit verbundene Entwicklung der Versorgungsausgaben angesichts der schwierigen Lage der öffentlichen Haushalte zum Handeln. Zum anderen stößt das Ziel einer Modernisierung des Beamten- und Besoldungsrechts - insbesondere eine stärker leistungsorientierte Bezahlung - bei den Entscheidungsträgern grundsätzlich auf eine breite Unterstützung. Ob beide Vorhaben in der vorgesehenen Struktur durch den Bund aufgegriffen werden oder die Länder eigenen Kompetenzen erhalten, wird maßgeblich vom Ausgang der geplanten Neuverteilung der Kompetenzen zwischen Bund und Ländern (Stichwort: „Föderalismuskommission“) abhängen.

Impulse

In dieser Rubrik wollen wir Sie anregen. Z.B. über ein neues Thema zu diskutieren, über den Tellerrand der eigenen Organisation zu schauen und zu gucken, was andere

tun oder Bekanntes aus einer anderen Perspektive zu betrachten. Dafür stellen wir in dieser Ausgabe die These „Führung ist unteilbar“ auf den Prüfstand.



Eva Gnacke, Führungskräftegewinnung und -entwicklung

seit elf Jahren in Teilzeit beschäftigt. Ansprechpartnerin für die Teilzeitbörse.

Führen im Tandem - (wie) sind Leitungspositionen teilbar?

Warum überhaupt „Führen in Teilzeit“?

Als Führungskraft Teilzeit arbeiten? Sich sogar mit einer anderen Führungskraft die Position teilen? Reaktionen auf solche Fragen lassen häufig immer noch Skepsis erkennen. Das Bild der Teilzeitarbeit passt nicht zu den gängigen Vorstellungen über Führungskräfte. Im Gegenteil, wer an Führungskräfte denkt, dem fallen eher überdurchschnittlich lange Arbeitszeiten ein.

Viele Beschäftigte mit Karrierezielen können oder wollen diesen Vorstellungen nicht entsprechen, weil sie familiäre Verpflichtungen haben oder eine größere Zeitsouveränität für persönliche Interessen wünschen. „Führen im Tandem“ kann die Brücke sein zwischen privater Lebensplanung und der Verwirklichung beruflicher Ziele.

Das Personalamt hat im Rahmen seiner systematischen, zukunftsorientierten Führungskräfteentwicklung eine **Teilzeitbörse** eingerichtet. Die Börse soll Beschäftigte, die Führen im Tandem anstreben, darin unterstützen, geeignete Partnerinnen, Partner für gemeinsame Bewerbungen zu finden. Mit der Teilzeitbörse wird ein „Pool“ an qualifizierten, aufstiegsorientierten Teilzeitkräften geschaffen. Für Behörden, die ihre Leitungspositionen als teilzeitgeeignet ausgeschrieben, erhöht sich so die Chance, ein geeignetes Tandem zu finden.

Die Teilzeitbörse, die bisher auf den höheren allgemeinen Verwaltungsdienst bezogen war, wird nun auch für den gehobenen allgemeinen Verwaltungsdienst eingerichtet.

Aus Arbeitgebersicht gibt es ebenso gute Gründe, Führen in Teilzeit zu unterstützen. Eine höhere Arbeitszufriedenheit und Produktivität, ein breiteres Spektrum an Fähigkeiten und Erfahrungen, qualifizierte Vertretung bei Urlaub und Krankheit, die Bindung der Beschäftigten an den Betrieb sind nur einige Beispiele dafür.

Der öffentliche Dienst ist gut beraten, diese Vorteile für sich zu nutzen und Führungspositionen vermehrt in Teilzeit zu besetzen. Er positioniert sich damit als moderner, attraktiver Arbeitgeber.

Welche Teilungsmodelle gibt es?

Grundsätzlich kann eine Position inhaltlich oder zeitlich geteilt werden. Die inhaltliche Teilung bedeutet die Trennung von Aufgabenfeldern mit entsprechender Zuordnung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Unter einer zeitlichen Teilung wird die zeitliche Aufteilung aller Aufgaben mit gemeinsamer Führung verstanden. Für jede dieser Teilungsformen sind wiederum zahlreiche Differenzierungen (z.B. kurz- oder langzyklisch) denkbar. Welches Modell auch gewählt wird: die Qualität und Wertigkeit beider Stellenhälften sollten erhalten bleiben.

Welche Merkmale sagen etwas aus über die Teilbarkeit einer Führungsposition?

Es sind sehr viel mehr Führungspositionen teilbar, als auf den ersten Blick erscheinen mag! Arbeitsorganisatorische Anpassungen und ein zeitgemäßes Führungsverständnis der Leitungsebenen erleichtern die Umsetzung. Ein sorgfältiges Management des Prozesses unter Einbeziehung des unmittelbaren Umfeldes wirkt vertrauensbildend und erhöht die Akzeptanz des neuen Führungsmodells.

Es gibt einige zentrale Kriterien, die zur Prüfung der Teilbarkeit einer Führungsposition herangezogen werden sollten. (Achtung: Zwischen den einzelnen Kriterien sind vielfältige Wechselwirkungen zu beachten!)

- Die *Leitungsspanne* ist ein wichtiges Kriterium, was Arbeitsorganisation und

Mitarbeiterführung angeht. Eine größere Leitungsspanne spricht aber nicht grundsätzlich gegen eine Teilung. Zudem ist hier die Anzahl der direkt unterstellten Personen relevant, nicht so sehr die Gesamtzahl der (direkt und indirekt) zu führenden Beschäftigten.

- Ist die Aufgabe durch einen hohen *Entscheidungsbedarf* gekennzeichnet, ist eine genaue Abstimmung zwischen den Tandempersonen notwendig, um die Aufgabe nach einheitlichen Maßstäben zu erfüllen. Bei einer inhaltlichen Teilung der Position ergeben sich keine grundsätzlichen Probleme. Eine zeitliche Teilung erfordert eine intensive Zusammenarbeit der Tandempersonen und des Umfeldes.
- Eine gute *Vorhersehbarkeit* der Arbeit erleichtert die Teilbarkeit einer Stelle. Ist diese nicht gegeben, sollte zunächst geprüft werden, ob die Vorhersehbarkeit durch eine andere Arbeitsorganisation oder kürzere Informationswege erhöht werden kann. Gelingt das nicht, ist eine zeitliche Teilung sinnvoll. Aber auch eine inhaltliche Teilung mit gegenseitiger Stellvertretung ist möglich, wenn beide Personen alle Aufgabenbereiche gut kennen.
- Ist der *Termindruck* regelmäßig sehr hoch, spricht dies eher für eine zeitliche Teilung. Eine inhaltliche Teilung kann dann unproblematisch sein, wenn sich das Tandem auch außerhalb der Arbeitszeit informiert und miteinander abspricht.
- Je mehr *Sitzungen* von beiden Tandempersonen wahrgenommen werden müssen, desto ineffizienter wird eine Teilung. In vielen Fällen können jedoch auch Protokolle oder eine gemeinsame Vor- und Nachbereitung der Sitzungen dafür sorgen, dass nur eine Person teilnimmt.

- Für Positionen mit vielen *Außenkontakten* ist bei einer Teilung mit einem größeren Organisationsaufwand zu rechnen. Durch eine gute Kooperation des Tandems lassen sich Probleme zumindest reduzieren. Ein Teil der Außenkontakte kann ggf. an die fachlich zuständigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter delegiert werden.

Oftmals werden jedoch auch Anforderungen an eine geteilte Führung gestellt, die bei genauer Prüfung nicht teilzeitspezifisch sind, sondern letztlich alle Führungsmodelle betreffen.

- Die ganztägige Verfügbarkeit gehört vielfach zu den nicht hinterfragten Leitsätzen betrieblicher Führungskultur. Aber auch eine Vollzeit-Führungskraft kann nicht ständig persönlich anwesend sein. Auch sie ist auf die Eigenständigkeit ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und auf eine gut funktionierende Stellvertretung angewiesen. Letztere könnte bei einem Führungsteam – neben der gegenseitigen Vertretung – von einer Mitarbeiterin oder einem Mitarbeiter in Vollzeit wahrgenommen werden.
- Die Notwendigkeit eines guten Informationsflusses ist ebenfalls nicht teilzeitspezifisch. Störungen in diesem Bereich können bei jeder Form der Führung das Arbeitsergebnis beeinträchtigen. Feste, verlässliche Zeiten und Regeln für den Informationsaustausch kommen daher allen Organisationsformen zugute. Ein teilzeitbedingt erhöhter Informationsaufwand lässt sich z.B. durch den Einsatz moderner Bürotechnik auffangen.

Welches Arbeitsumfeld erleichtert eine geteilte Führung?

Teilzeitführung wirkt sich unmittelbar auf das Arbeitsumfeld aus - und umgekehrt. Daher muss die Führungsaufgabe auch im Zusammenhang mit dem Umfeld analysiert werden.

- Entscheidend für ein effizientes Führungsstandem ist die *Offenheit ihrer/ihrer Vorgesetzten* für Veränderungen. Sie/er sollte das neue Modell aktiv unterstützen. Flexibilität ist verlangt sowohl hinsichtlich neuer Arbeitszeitmodelle als auch im Hinblick auf ein verändertes Führungsverständnis, das sich stärker am Ergebnis als an der Anwesenheit orientiert.

- Je geringer die Unterschiede in der *formalen Qualifikation* zwischen den Mitarbeiterinnen, Mitarbeitern und dem künftigen Führungsstandem sind, desto problemloser ist eine Teilung möglich. Selbständiges Arbeiten innerhalb des Teams ist insbesondere bei einer inhaltlichen Teilung der Führungsaufgabe von Bedeutung.
- Verfügt das Umfeld über ähnliche *soziale Qualifikationen* (Kommunikationsfähigkeit, Kooperationsbereitschaft, Flexibilität etc.), wie sie von den Tandempersonen erwartet werden, erleichtert dies die Teilung einer Leitungsposition. Auch Erfahrungen der Gruppe mit Teilzeitarbeit helfen Vorbehalte abzubauen.

Welche Qualifikationen sollte das Führungsstandem haben?

Die Effizienz der geteilten Führung hängt entscheidend von den Beschäftigten ab, die diese Aufgabe innehaben.

- Beide Tandempersonen sollten in ihren *formalen Qualifikationen* ein vergleichbares Niveau aufweisen. Unterschiede können zu Akzeptanz- und Durchsetzungsproblemen führen und die Qualität der Aufgabenerfüllung beeinträchtigen.
- Ein besonderes Augenmerk ist auf die *sozialen Kompetenzen* des Tandems zu legen, insbesondere auf die Fähigkeit und Bereitschaft zur Kommunikation, Kooperation und Delegation. Aber auch die Flexibilität des Tandems (zeitlich und

organisatorisch) sowie ein gutes Zeit- und Selbstmanagement sind gefragt. Diese Kompetenzen sollten bei beiden Tandempersonen gleichermaßen vorhanden sein. Doch Vorsicht vor überzogenen Erwartungen! Letztlich sind dies Anforderungen, die generell an eine moderne Personalführung zu stellen sind.

- Wichtig ist zudem ein ähnlicher *Führungsstil*, um z.B. zu vermeiden, gegeneinander ausgespielt zu werden. Positiv ist auch, wenn beide Personen Führungserfahrung haben, z.B. durch Stellvertretung. Und nicht zuletzt sollte die „Chemie“ zwischen den Beiden stimmen, sie sollten gut miteinander harmonieren.

Solange noch keine Personen für die Führungsposition feststehen, muss die Prüfung der Teilbarkeit sich auf die aufgaben- und umfeldbezogenen Kriterien beschränken. Das Ergebnis dieser Analyse hat zunächst nur vorläufigen Charakter. Es muss im Zuge der Stellenbesetzung mit den Qualifikationen des potenziellen Führungsteams abgeglichen und konkretisiert, ggf. modifiziert werden.

So kann ein Modell nach Maß gefunden werden, das gute Chancen hat, zu einem Erfolgsmodell für alle Beteiligten zu werden.

MeinungsBilder

Diese Rubrik hat die größte Freiheit zu bieten. Ob feststehende Meinung oder gerade begonnener Gedankengang, ob eine Idee oder eine Person: MeinungsBilder greift unterschiedliche Themen auf oder veröffentlicht auch Artikel von Externen, beispielsweise aus der Privatwirtschaft. Der Rubrikentitel

versteht sich sowohl als „Meinungsabbilder“ als auch als Informant für die eigene Meinungsbildung. Heute geht es um ein Instrument, das viele Personaler gut finden und das trotzdem nur sehr selten in Organisationen angewandt wird.



Astrid Trost, Behörde für Wirtschaft und Arbeit (Hamburg Port Authority)

kümmert sich seit zwei Jahren um Personalentwicklungs-Themen bei Hamburg Port Authority und wünscht sich eine breitere Anwendung der Vorgesetztenbeurteilung

Schätzen Sie mal Ihren Chef ein – Fördert Führungsfeedback Vorgesetzte?

Ein Praxisbeispiel aus der hamburgischen Verwaltung „Anforderungsprofil für Vorgesetzte“ bei der Hamburg Port Authority

Was ist das eigentlich?

Seit dem 01.01.1995 gibt es bei uns im Amt Hamburg Port Authority – früher Strom- und Hafengebäudebau – das **Anforderungsprofil für Vorgesetzte**. Mit dem Anforderungsprofil haben wir konkretisiert, welche Kompetenzen wir von unseren Führungskräften erwarten. Darüber hinaus haben wir damit Kriterien festgelegt, nach denen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ihre Vorgesetzten bewerten und ihnen dazu Rückmeldungen geben können. Eine solche Rückmeldung ist aufgrund einer Amtsleiter-Verfügung aus Dezember 1994 zwingend und hat einmal jährlich zu erfolgen.

Das Anforderungsprofil ist unterteilt in unterschiedliche Eigenschaften und Fähigkeiten und gibt Aussagen vor, die von den jeweiligen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern

zu bewerten sind. Insgesamt sind es 81 Aussagen, die nach folgendem Muster bewertet werden:

Die Aussage ist

- a) nicht zutreffend
- b) weniger zutreffend
- c) eher zutreffend
- d) zutreffend

und ggf. „mir unbekannt“.



Frage...

Was halten Sie von der Idee, dass Sie regelmäßig Ihre Vorgesetzte bzw. Ihren Vorgesetzten beurteilen und dies in die Beurteilung der bzw. des Vorgesetzten einfließt?

Ausgewählte Aussagen aus dem Bewertungsbogen zum Anforderungsprofil

Grundeigenschaften:

- „Ich kann mich auf VG verlassen“
- „VG versucht eigene Fehler abzubauen“
- „VG verhält sich mir gegenüber nicht nachtragend“

Soziale Eigenschaften:

- „VG ist mir gegenüber gesprächsbereit“
- „Ich glaube, dass VG Konflikte bis zur Lösung durchstehen kann“
- „VG erkennt meine gute Arbeit und lobt diese“

Führungseigenschaften:

- „VG achtet auf Disziplin“
- „Ich finde, VG kann sich durchsetzen“
- „Nach meiner Einschätzung übernimmt VG Verantwortung“

Kreative Eigenschaften:

- „Aus meiner Sicht gibt VG Denkanstöße“
- „Ich glaube, dass VG Handlungsspielräume flexibel nutzt“

Fähigkeit zur Zielsetzung:

- „VG vermittelt mir klare Ziele“
- „VG achtet auf ein angemessenes Verhältnis zwischen Aufwand und Nutzen“

Fähigkeit zur Kommunikation:

- „VG erklärt mir Zusammenhänge verständlich“
- „Nach meinem Eindruck nimmt VG Kritik an“
- „Ich finde, dass VG im Konflikt vermitteln kann“

Fähigkeit zur Entscheidung:

- „Nach meinem Eindruck erkennt VG ihre/seine Entscheidungsmöglichkeiten und nutzt sie“
- „VG begründet ihre/seine Entscheidungen so, dass sie nachvollziehbar sind“

Umgang mit Mitarbeiterinnen/Mitarbeitern:

- „VG stärkt mein Selbstvertrauen“
- „Ich kann VG gegenüber meine Meinung frei äußern“
- „Auch mit persönlichen Problemen kann ich zu ihr/ihm gehen“

Warum befürworten wir bei HPA das Anforderungsprofil für Vorgesetzte?

Ziel war und ist es, mit Hilfe verschiedener Personalentwicklungsinstrumente (Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräch, Anforderungsprofil für Vorgesetzte, etc.) die Kommunikation und Zusammenarbeit im Haus zu verbessern. Dies gilt sowohl für das Verhältnis zwischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern

und ihren Vorgesetzten wie auch für die Zusammenarbeit im gesamten Amt. Die offene Diskussion zwischen Führungskräften und deren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern über das Führungsverhalten ist für uns dabei unerlässlich und soll mit diesem Baustein gefördert werden. Das Anforderungsprofil ist die Grundlage für gezieltes Verhaltenstraining und wird darüber hinaus

bei der Besetzung von Führungspositionen herangezogen – soweit ein Profil für alle Bewerberinnen und Bewerber vorliegt.



Frage...

Sind die Erfahrungen von Astrid Trost auch auf Ihre Behörde übertragbar? Können Sie sich vorstellen, die Methode bei sich anzuwenden?

Wie genau läuft es ab?

Das Anforderungsprofil wird einmal jährlich, üblicherweise im ersten Quartal eines Jahres, durchgeführt. Diese verbindliche Regel gilt für Vorgesetzten, die mindestens vier Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben. Vorgesetzte mit weniger als vier Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter können es freiwillig durchführen.

Das Verfahren beinhaltet die Einschätzung der/des Vorgesetzten der jeweiligen Führungskraft, der direkt unterstellten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie eine Selbsteinschätzung der Führungskräfte selbst. Alle Beteiligten nutzen dafür den *Bewertungsbogen zum Anforderungsprofil*.

Die Einzelergebnisse der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden anonymisiert zu einem Gruppenergebnis zusammengefasst, um die Selbsteinschätzung ergänzt und bilden die Grundlage für ein Gespräch zwischen Vorgesetzten und ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.

In einem weiteren Gespräch werden die Diskussionsergebnisse mit der Einschätzung der/des nächst höheren Vorgesetzten zusammengefasst und gemeinsam von der Führungskraft und ihrer/seiner Vorgesetzten besprochen. Das Ergebnis dieses Gesprächs wird dokumentiert und die Unterlage wird an die Personalentwicklung weitergegeben.

Ausblick

Das Anforderungsprofil für Vorgesetzte hat sich als Instrument im ehemaligen Amt Strom- und Hafenbau etabliert und bewährt. Allgemein sind eine Verbesserung der Zusammenarbeit, der Kommunikation und eine Motivationssteigerung zu verzeichnen. Die Auswertungen haben zu gezielten Qualifizierungs- und Mobilitätsmaßnahmen geführt und sind zunehmend Grundlage für Personalentscheidungen. Auch in der neuen Rechtsform wird das Instrument der Vorgesetztenverhaltensbeschreibung ein bedeutender Baustein der Unternehmensphilosophie sein. Nach einer kleinen „Verschnaufpause“, die nach der turbulenten Zeit des mehr als zwei Jahre andauernden Ausgliederungsprozesses nötig ist, ist eine Überarbeitung im Hinblick auf aktuelle Anforderungen vorgesehen.



Frage...

Wenn Sie selbst Führungskraft sind – was halten Sie von der Idee?



Frage...

Was würde Ihrer Meinung nach die Akzeptanz solcher Instrumente fördern?

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. In dieser Ausgabe stellen wir Ihnen aus gegebenem Anlass den ersten Gabeltest von 1951 vor.



Eva Gnacke, Führungskräftegewinnung und -entwicklung interessiert an den Ursprüngen unserer Arbeit heute.

Was war eigentlich ... am 27./28. Februar 1951?

An diesen beiden Tagen findet der erste Vorstellungstermin, heute auch als „Gabeltest“ oder kurz VT bekannt, im Haus Wedell statt. Der Vorstellungstermin ist Teil des Auswahlverfahrens für die Einstellung in den hamburgischen höheren Verwaltungsdienst.

Was ist das Ziel?

Ziel dieses Auswahlverfahrens soll es sein, „einen sowohl der Gesamtpersönlichkeit nach wie auch unter dem Gesichtspunkt der besonderen Verwaltungseignung bestqualifizierten Nachwuchs für den höheren Verwaltungsdienst zu sichern. ...“

Wer wählt aus?

„Für jede Auslesegruppe (6 Bewerber) wird eine aus 3 Mitgliedern bestehende Auslesekommission gebildet, die aus einem Psychologen des Prüfungsamtes für den öffentlichen Dienst, einem höheren Beamten des Personalamtes und einem Senatssyndikus als Vorsitzenden besteht. Zur Vertiefung und Vervollständigung des psychologischen Verfahrens wird neben den der Auslesekom-

mission angehörenden Psychologen ein weiterer Psychologe eingesetzt, der die Bewerber völlig unabhängig von den sonstigen Ergebnissen vorwiegend ausdruckspsychologisch zu beurteilen hat (z.B. Analyse der Handschrift, Mimik, Sprechweise).“

Und die Gleichberechtigung?

Die Anwesenheit von Frauen in der Auswahlkommission scheint zu diesem Zeitpunkt noch kein Thema zu sein. Aber schon zwei Jahre später ist in einem Vermerk über den 10. Vorstellungstermin zu lesen: „Eine eingehende Erörterung erfuhr die Frage, ob mindestens dann, wenn den Vorstellungskommissionen Frauen vorgestellt werden, in der Vorstellungskommission eine weibliche Oberbeamtin beteiligt werden soll. Die Meinungen waren geteilt. Erörtert wurde auf Vorschlag von Herrn ... auch die Beteiligung einer weiblichen Psychologin. Bei Vorstellungen weiblicher Bewerber auf dem nächsten Vorstellungstermin soll ein Versuch gemacht werden.“

Aus einem Einladungsschreiben an die Bewerberinnen und Bewerber:

„Erwünscht ist die Mitnahme eines Füllhalters und eines Bleistiftes.“

Der Vorstellungstermin besteht aus folgenden Bausteinen:

- Einzelvorstellung der Bewerberinnen und Bewerber vor der Auslesekommission
- Schriftliche Arbeit über ein aus drei Alternativen auszuwählendes Thema
- Rundgespräch der Bewerberinnen und Bewerber über ein von ihnen vorgeschlagenes aktuelles politisches oder kulturelles Thema
- Aufsatz (Vergleich zweier abstrakter Begriffe)
- Schriftliche psychologische Prüfaufgabe
- Kurzreferat
- Besprechung eines Themas in einer fingierten Ausschusssitzung einer Stadtverordneten-Versammlung

Themen für Kurzreferate sind u. a.:

- Sollte man heute noch Denkmäler errichten?

- Welche Auswirkungen hat die Gleichberechtigung der Frau in politischer, wirtschaftlicher und rechtlicher Hinsicht?
- Ist der Streik im Bereich des öffentlichen Dienstes ein zu billigendes Kampfmittel?

Zum Verfahren selbst ist in den Akten zu lesen: „Jedes Mitglied ... bildet sich ein unabhängiges Urteil über jeden Bewerber. Das geschieht sowohl während der eigentlichen Auslese wie auch in zwanglosen Gesprächen...“. Die schriftlichen Themen werden von allen Kommissionsmitgliedern bewertet und die erteilten Prädikate miteinander abgestimmt. Die Bewertung der psychologischen Aufgaben wird allein von dem Psychologen vorgenommen, in Form eines Gutachtens über die Gesamtpersönlichkeit der Bewerber. Die beiden anderen Kommissionsmitglieder haben bei ihren Beurteilungen den Akzent auf die praktische Eignung der Bewerber für den höheren Verwaltungsdienst zu legen. Nach Fertigstellung der Gutachten und Beurteilungen tritt jede Kommission erneut zur Beratung zusammen und legt abschließend die Eignungsprädikate fest.

Während des Vorstellungstermins ist auch für das leibliche Wohl der Kommissionsmitglieder wie der Bewerberinnen und Bewerber gesorgt!

**Im Höheren Verwaltungsdienst
der Freien und Hansestadt Hamburg**
sind demnächst mehrere
Assessorenstellen

(Nachwuchskräfte für den höheren Verwaltungsdienst mit Diäten der Besoldungsgruppe A 2 C 2) zu besetzen.

Bei Bewährung als Assessor im Probendienst erfolgt nach 1 Jahr Übernahme als Regierungsassessor (BAW), frühestens nach einem weiteren Jahr nach Maßgabe freier Planstellen die planmäßige Anstellung als Regierungsrat.

Anforderungen:
Befähigung für den höheren Justiz- oder Verwaltungsdienst (große juristische Staatsprüfung), Alter möglichst nicht über 35 Jahre, Teilnahme an einem Vorstellungstermin im Bewerber-Ausleseverfahren am 22./23. Juni 1953 in Hamburg.

(Für auswärtige Teilnehmer: Fahrkostensatz — Rückfahrkarte 3. Klasse — und ggf. Zahlung einer Vergütung von 10 DM täglich nach den Hamburger Bestimmungen).

Bewerbungen mit handschriftlichem Lebenslauf und unter Beifügung von Zeugnisabschriften, einer Abschrift des Entnazifizierungsbescheids und eines Paßbildes werden bis spätestens 3. Juni 1953 erbeten an
Personalamt der Freien und Hansestadt Hamburg, Hamburg 11, Steckelhörn 12. *

Mittagessen am 1.Tag:

- Legierte Reissuppe
- Rouladen (mit Speck)
- Rotkohl
- Kartoffeln
- Pudding

Mittagessen am 2. Tag:

- Kraftbrühe
- Brechbohnen mit Speck und Birnen
- Apfelgrütze

Für ein Mittagessen wird 1,- DM pro Person berechnet.

„Die Welt“ Ausgabe E vom 23. Mai 1953

Das Ergebnis des ersten Vorstellungstermins?

14 Personen haben sich beworben. Am Ende des Verfahrens wird eine Person besonders zur Einstellung empfohlen, fünf weitere werden empfohlen. Sie werden in die Bewerberliste des Personalamtes aufgenommen.

Dass Hamburg sich mit seiner Form der Personalauswahl einen guten Ruf erworben hat, belegen die Besuche von Personalverantwortlichen aus Ministerien anderer Bundesländer. Aber auch die Presse äußert sich lobend über das Verfahren:

„Wie in Hamburg... der Nachwuchs für den höheren Verwaltungsdienst ausgewählt wird: wahrhaftig, das sollte Schule machen! ...Dieses Verfahren ist so redlich wie selten eines bemüht, jedem Bewerber Gerechtigkeit widerfahren zu lassen. Es schließt Vorurteile eines einzelnen Prüfers aus und vermeidet auch weitgehend eine Prüfungspsychose unter den Bewerbern.“ (Die Welt, 15.7.1953)

„Wer den Ablauf eines solchen Termins verfolgt, muß zum Schluß zugeben, daß den Bewerbern Gerechtigkeit widerfährt. Keine Examina, keine Tests, deren Endresultat eine Zahl mit Kommastellen ist – der ganze Mensch interessiert.“ (Stuttgarter Zeitung, 28.7.1953)

“Überlieferungen“ aus mittlerweile 315 VTs:

Ein sehr junger Staatsrat, Mitglied der Auswahlkommission, besteht darauf, von der Menükarte die Worte „Ratsweinkeller“ entfernen zu lassen. Er hat schlechte Erinnerungen an den Ratsweinkeller, da er in der Vergangenheit wegen allzu lauten Verhaltens zur Tür gewiesen worden ist.

Um Geld zu sparen, werden bei einem VT zum Nachmittagskaffee Kekse serviert. Sie fallen zu klein und zu trocken aus. Man kehrt zu Kuchen zurück.

Der ursprüngliche 250. VT wird zu VT 249a, damit der Staatsrat des Personalamtes, der bei diesem Termin nicht anwesend sein kann, gleichwohl den 250. VT leiten kann.

Ausblick

Der nächste blickpunkt personal wird traditionell die Zusammenfassung des Personalberichts sein. Der Schwerpunkt für die nächste reguläre Ausgabe ist „Familienfreundliche Personalpolitik“. Wenn Sie

schon jetzt bestimmte Themen und Aspekte berücksichtigen möchten, dann schicken Sie uns einfach eine E-Mail. Wir freuen uns auf Ihre Beiträge und Anregungen bis zum 22. Juli 2005.

Bis dahin! Ihr Redaktionsteam.

blickpunkt@personalamt.hamburg.de

Die Führungskraft als Coach ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

Instant Coaching - eine hilfreiche Anregung für einen anderen Umgang miteinander

Viele Führungskräfte klagen darüber, dass sie viel zu wenig Zeit haben. Und dann sollen sie auch noch ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter coachen? Unmöglich. Aber vielleicht liegt das auch daran, dass sie häufig die Probleme lösen, nach dem Motto: „Hallo, ich habe ein Problem!“ - „Versuchen Sie es mal so oder so!“ Egal, ob es der richtige Rat ist oder nicht, einen Effekt hat diese Methode auf jeden Fall: Beim nächsten Mal fragt die Mitarbeiterin / der Mitarbeiter wieder. Und hat wahrscheinlich nicht gelernt, das Problem selbst zu lösen.

Es geht auch anders. Ein Manager hat mit einer sehr einfachen Technik seine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dabei unterstützt, aktiver mit Problemen umzugehen. Er hat jedem seiner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eine Liste ausgehändigt, und diese Liste sah wie folgt aus:

Ich helfe Ihnen gerne, wenn Schwierigkeiten auftauchen. Je besser ich weiß, um was es geht, desto schneller und besser kann ich Ihnen helfen. Bevor Sie also mit einem Problem zu mir kommen, beantworten Sie die drei folgenden Fragen in wenigen Sätzen und bringen das Blatt mit. Dann schauen wir uns das Problem gemeinsam an.

1. Wie lautet das Problem in einem Satz?
2. Was ist die Ursache?
3. Welche drei möglichen Lösungen schlagen Sie vor?

(nach D.Sonnenholzer: Mitarbeiter Reanimation, Campus 1999, S.204-207)

Impressum

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

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

Redaktion und Druckvorbereitung:
Katharina Dahrendorf (verantwortliche Redakteurin)
Stefanie Keller
Diana Winkler-Büttner
Susanne Neugebauer
Mirko Küssner

E-Mail:
blickpunkt@personalamt.hamburg.de

Layout:
Susanne Neugebauer

Druck:
Druckerei der JVA Fuhlsbüttel
Am Hasenberge 26
22335 Hamburg

Auflage:
2.300 Stück

Ausgabe:
9. Jahrgang, Juni 2005

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.

