



Senat der Freien und Hansestadt Hamburg  
Personalamt

# blickpunkt personal

Aktuelles, Aktivitäten, Ansichten

3 + 4/2001

---

## Editorial

### Institutionalisierte Kontaktbildung

Liebe Leserinnen und Leser,

viele Prozesse und Veränderungen können nur deshalb geschehen, weil Menschen andere Menschen kennen. Es ist der „kurze Draht“, der Vieles erst möglich macht, was sonst unmöglich wäre.

Das Personalamt unterstützt diese Kontaktbildung durch ein vielfältiges Repertoire an Instrumenten: Zum einen fördern wir die Kontaktbildung durch institutionalisierte Netzwerke auf der Führungskräfteebene und schaffen hiermit die Möglichkeit, sich über Fachgrenzen hinaus auszutauschen und gleichgelagerte Problemlagen zu besprechen.

Zum anderen initiieren wir in sogenannten Mentoren-Mentee-Beziehungen, in denen wir zunächst Frauen der hamburgischen Verwaltung zusammengeführt haben, seit geraumer Zeit einen geregelten Wissens- und Erfahrungsaustausch über die Hierarchieebenen hinweg. Beim Mentoring unterstützt eine erfahrene Führungskraft (Mentorin/Mentor) eine Zeit lang eine Nachwuchskraft (Mentee). Neben diesem Wissenstransfer setzen wir natürlich auch auf die dabei entstehenden lang anhaltenden Kontakte.

Nicht zuletzt haben sich in Hamburg eine Reihe von Coaching-Gruppen gegründet, deren originäres Ziel es ist, eine Unterstützungsfunktion für die Führungsfähigkeit ihrer Mitglieder bereitzustellen. Coaching beinhaltet die Überprüfung eigener Handlungen und Werte um Veränderungs- und Zusammenarbeitsprozesse zu fördern und Leistungsquantität und -qualität sowie Zufriedenheit zu steigern. Gleichwohl bietet dieses Instrument aber auch den Gruppenteilnehmerinnen und -teilnehmern der unterschiedlichsten Aufgabengebiete die Chance, sich über Vergleichbares auszutauschen.

Lesen Sie im Schwerpunktteil dieser Ausgabe von blickpunkt personal, welche theoretischen Konzepte hinter den Schwerpunkten „Netzwerke“, Mentoring und Coaching stehen, erfahren Sie aber auch, welche Praxis- und Umsetzungserfahrungen bisher bei uns im Personalamt und in den Behörden gemacht worden sind.

Instrumente wie Mentoring, Coaching und institutionalisierte Netzwerke sind als Bausteine eines um-

fassenden Konzepts anzusehen. Sie sind Gliederungsbestandteil anderer wichtiger Elemente eines professionellen Personalmanagements und können nur im Zusammenwirken mit diesen ihr Wirkungspotenzial entfalten. Es gehört zu den Hauptanliegen des Personalamtes diese Vernetzungen der Handlungsfelder herauszustellen und bei der Konzeption neuer Instrumentarien im Auge zu behalten. Hier hat sich die bisherige Leiterin der Abteilung „Personalmanagement“ (P3), Frau Maria Maderyc, besonderen Verdienst erworben. Es ist insbesondere ihrem persönlichen Einsatz zu verdanken, dass in unseren Netzwerkprojekten Menschen zueinander gekommen sind, die zueinander passen.

Frau Maderyc hat seit Mitte November die Leitung des Amtes für Soziales und Rehabilitation in der Behörde für Arbeit, Gesundheit und Soziales (zukünftig Behörde für Soziales und Familie) übernommen. Dafür wünsche ich ihr viel Erfolg. Die begonnenen Projekte werden selbstverständlich fortgeführt und weiterentwickelt.

Eine Besonderheit weist das vorliegende Heft auf: In den Händen halten Sie die Ausgabe 3 u. 4/2001. Wir möchten auf diesem Weg eine Terminangleichung realisieren und unsere angestrebte Erscheinungsweise - zum Anfang eines jeden Quartals - wieder erreichen. Die nächste Ausgabe mit der Erscheinungsnummer 1/2002 wird Ihnen daher im Januar

2002 vorliegen.

Ihr



A handwritten signature in black ink, appearing to read 'J. Bonorden'.

Dr. Volker Bonorden  
Leiter des Personalamtes

---

## **Inhalt**

### **Editorial**

Institutionalisierte Kontaktbildung .....	1
---	---

### **Aus dem Personalamt**

Die Versorgungsfachdienste im Wandel - mit dem Projekt Versorgung die Startvoraussetzungen schaffen .....	3
Grundsätze der Führung und Zusammenarbeit im Personalamt - oder: Der Weg ist das Ziel .....	4
Beihilfe-Service eröffnet! .....	7

### **Schwerpunktthema: Netzwerke, Coaching, Mentoring**

Netzwerke bilden! Neue Formen der Unterstützung von Führungskräften in Spitzenfunktionen .....	8
Coaching: Professionelle Unterstützung für berufliches Wandel .....	9
Kollegiales Coaching für Nachwuchskräfte .....	12
Coaching für Führungskräfte im Bezirksamt Hamburg-Nord .....	13
Mentoring - ein Konzept für die Personalentwicklung .....	14
Die Umsetzung des Mentoring-Konzeptes in Hamburg .....	16

### **Aus dem Öffentlichen Dienst**

Studie zur Lebenserwartung der Feuerwehrbeamten der BF Hamburg .....	18
Schwerbehinderten - Berichtsdrucksache 2001 .....	19
Mobilitätsprogramm für die Sozialdienststellen erfolgreich gestartet .....	20

### **Spezial**

Die Balanced Scorecard im Personalmanagement .....	21
--	----

### **Aus den Behörden**

Suchtberatung im öffentlichen Dienst Hamburgs.....	22
--	----

### **Kurznachrichten**

Hamburgisches Laufbahnrecht geändert .....	24
Zehn Jahre Qualifizierungskurse an der Verwaltungsschule .....	24
Abendkurse 2001/2002 begonnen .....	25
Neue Lehrpläne für die Beamten-Ausbildung im mittleren Verwaltungsdienst .....	25
Steiler Anstieg der Ausbildungszahlen .....	26
Lehrgang „Zurück in den Beruf“ .....	26
Neue Publikation: Personalrecht und Personalwirtschaft als Handlungsfelder der Verwaltungsreform .....	27

<b>Ausblick auf die nächste Ausgabe</b> .....	27
---	----

<b>Impressum</b> .....	28
------------------------	----

# Aus dem Personalamt

## Die Versorgungsfachdienste im Wandel - mit dem Projekt Versorgung die Startvoraussetzungen schaffen

Ilse Wilkens

In den Zentralen Personaldiensten gibt es seit Beginn des Jahres ein neues Projekt - das „Projekt Versorgung“. Ziel dieses Projektes ist es, die Abrechnungen für die rund 70.000 Beamtenversorgungs- und Ruhegeldempfängerinnen und -empfänger auf die Standard-Software PAISY umzustellen. Mit dieser Umstellung wird eine „technische“ Lücke geschlossen, weil dann alle Personalabrechnungen im Personalamt über ein Abrechnungssystem auf einer einheitlichen IuK-Plattform abgewickelt werden und damit der Aufwand für laufende Verfahrensanpassung und die programmtechnische Weiterentwicklung deutlich reduziert wird. Darüber hinaus werden die Grundvoraussetzungen für weitere zukunftsweisende Verfahrensinnovationen geschaffen. Die fachlichen Abläufe in den Fachdiensten für Versorgung werden stärker als bisher technisch unterstützt, Auswertungen werden erleichtert, die Verständlichkeit der Versorgungsmittelungen wird verbessert.

Der eigentliche Wandel soll sich aber in naher Zukunft auf das Zusammenspiel zwischen den Personalabteilungen und Versorgungsfachdiensten erstrecken. Der Bearbeitungsübergang eines Beschäftigten vom „Aktiven-“ Status in den eines Versorgungsempfängers kann in der Personalsachbearbeitung zukünftig schneller und effektiver durch aufeinander ausgerichtete Abrechnungssysteme vollzogen werden. Zeitraubende Versandwege und manuelle Aufbereitungen lassen sich mit dem neuen Verfahren durch entsprechende technische Voreinstellungen (mit versorgungsrelevanten Daten) bzw. durch Datentransfers erheblich reduzieren. In einem besonderen Teilprojekt wird auch eine umfassende und flexible Unterstützung der Infor-

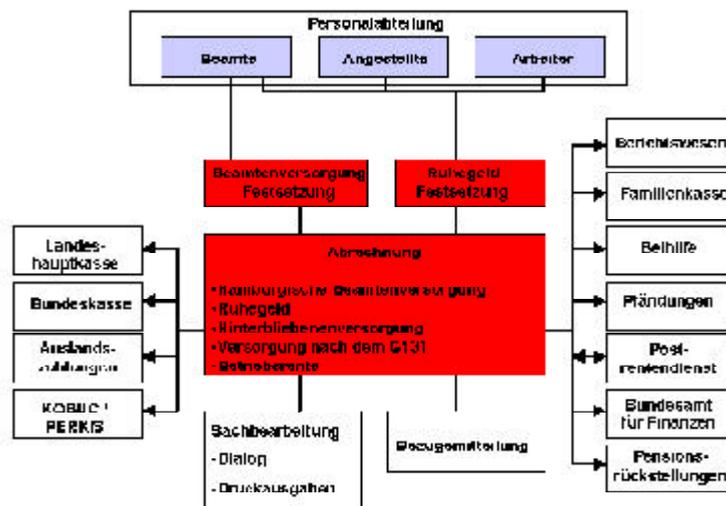
mationsbedarfe für Planungen, Prognosen und Entscheidungen in den Versorgungsbereichen entwickelt.

Die Voraussetzung hierfür in einem eng gefassten Zeitrahmen und parallel zum laufenden Betrieb herzustellen, fordern das Projekt Versorgung und die mitwirkenden Fachdienste enorm. So müssen bis Juni 2002 nicht nur die Startbedingungen für Neuerungen geschaffen, sondern auch (und vorrangig)

das für die Versorgungsfachdienste „eigentliche Geschäft“, die Zugangsbearbeitung, die Abrechnung und die Zahlbarmachung der Versorgungsbezüge, auf ein neues Abrechnungssystem umgestellt werden. Darüber hinaus soll das Abrechnungssystem nicht nur praktikabel, sondern in der Anwendung für den Personalsachbearbeiter und die Personalsachbear-

beiterin sicher und komfortabel gestaltet und mit weiter verbesserten Dokumentationen und Standards ausgerichtet werden. So muss u.a. neben der Zugangsbearbeitung der Versorgungsbezüge (Beamtenversorgung, Ruhegeld und Betriebsrente) sichergestellt sein, dass

- Veränderungen aufgrund von Tarif-, Besoldungsanpassungen, Renten-/ Steuer- und Sozialversicherungsänderungen termingerecht eingepflegt, berechnet und zahlbar gemacht werden können,
- geltendes Versorgungsrecht, Ruhens- und Besitzstandsregelungen sowie hamburgische Spezifitäten (insbesondere zur Zusatzversorgung) in den Berechnungsprogrammen hinterlegt sind,
- Eingaben zu Änderungen in den persönlichen Verhältnissen ggf. automatisch zur Neu- bzw.



---

Veränderungsberechnung führen und natürlich

- auch die Berechnung der Hinterbliebenenversorgung all bzw. genau diesen Ansprüchen gerecht wird.

Nicht zuletzt soll die Überweisung (ggf. auch außer Landes) pünktlich erfolgen und dem Versorgungsempfänger oder der Versorgungsempfängerin eine transparente Abrechnung beschaffen. Insgesamt steht das Projekt vor der Herausforderung, die überaus komplexen Prozesse der Versorgungsfachdienste in neue Prozesslösungen zu überführen - und zugleich die althergebrachten hohen Qualitätsstandards der Versorgungsfach-

dienste auch im neuen Verfahren zu gewährleisten. Darüber hinaus müssen auch jenseits der Kernprozesse in den Versorgungsfachdiensten Schnittstellen auf die einheitliche Software angepasst und disponibel gehalten werden, um prozessnahe Bereiche - wie z.B. die Landeshauptkasse oder den Fachdienst Beihilfe - im Datenaustausch bedienen zu können. Nach nunmehr zehnmonatiger Projektarbeit sind wir optimistisch, die Umstellung der Abrechnungssysteme für die Versorgungsbezüge auf die Standard-Software PAISY Mitte nächsten Jahres umzusetzen. Für die Zentralen Personaldienste ist dies dann ein weiterer wichtiger Schritt auf dem Weg zum umfassenden, kundenorientierten und effektiven Personaldienstleister.

---

## Grundsätze der Führung und Zusammenarbeit im Personalamt - oder: Der Weg ist das Ziel

Christian Frisch, Martel Genschmer und Sabine Orzechowski

Im Mai 1998 wurde - nach einer längeren Phase der Erarbeitung - das Leitbild des Personalamts an die Kolleginnen und Kollegen verteilt (vgl. auch blickpunkt personal 2/98). Als ein wichtiges Element der Umsetzung ist dort auch die Erstellung von Führungsgrundsätzen genannt worden, die mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern entwickelt werden sollten.

Hier beginnt unsere Reise: Am 13. Tage des Novembers 1998 (ein trüber und sehr kalter Tag, zudem ein Freitag!) begab es sich, dass dem Rufe unseres Amtsleiters fast alle (zwei Dutzend) Führungskräfte in den Kupferhof gefolgt waren bzw. folgen konnten. Unter dem Workshop-Titel „Weiterentwicklung des Leitbilds Personalamt / Einführung von Führungsgrundsätzen“ sollten unter externer Moderation Vorstellungen und Ideen für die Formulierung der Grundsätze zusammen getragen werden. In insgesamt 6 Gruppen wurden damit zusammenhängende Fragestellungen bearbeitet und im Plenum intensiv diskutiert. Aus der Gruppe 6 stammte dann auch der Vorschlag, „Grundsätze für Führung und Zusammenarbeit“ als Titel der Bemühungen zu wählen - damit wurde bereits die wichtige zweite Phase eingeleitet, nämlich die Beteiligung der Geführten. Am Ende eines langen Nachmittags soll dann tatsächlich noch ein Sonnenstrahl fern am Ende des Horizonts gesehen worden sein - und es wurde eine Arbeitsgruppe gebildet, die für die weitere Konkretisierung der Formulierungen Sorge tragen sollte. Alle Teilnehmerinnen und Teilnehmer des

Workshops fanden nach diesem anstrengenden, aber produktiven Ausflug trotz aufkommender Glätte sicher wieder nach Hause, soweit bekannt ist.

Anschließend erhielten die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Möglichkeit, ebenfalls in einem Workshop Umsetzungskriterien aus ihrer Sicht - ohne Kenntnis des Ergebnisses des Workshops der Führungskräfte - zu erarbeiten.

Das taten sie dann auch. Am 25. Januar 1999 (auch dies war wettermäßig ein trüber Tag mit z.T. wolkenbruchartigen Schauern - genau richtig, um in sich zu gehen) fanden sich rund zwei Dutzend Geführte auf auswärtigem Terrain, im großen Sitzungssaal der Wirtschaftsbehörde, ein, um unter externer Moderation dem Workshop-Ergebnis der Führungskräfte eigene Vorstellungen gegenüberzustellen. In sechs Arbeitsgruppen wurde intensiv und engagiert diskutiert und schließlich ein umfassender Anforderungskatalog zusammengestellt, der abschließend im Plenum lebhaft diskutiert und abgestimmt wurde. Unter Berücksichtigung der unterschiedlichsten Standpunkte entwickelte sich schließlich ein umfangreiches Arbeitspapier, das an dem Ergebnis der Führungskräfte gemessen werden wollte.

Nachdem die Ergebnisse beider Workshops vorlagen, stellte sich die genauso schwierige wie entscheidende Frage: Und wie gehen wir damit nun um? (oder: Wo geht die Reise hin?) Einige Teilnehmerinnen und Teilnehmer, die eine gewisse Begeisterung zu dem Thema entwickelt hatten, setzten

sich deshalb anschließend zusammen und beschlossen nach intensiven und langwierigen Erörterungen, als nächsten Schritt in gemeinsam besetzten Arbeitsgruppen die Ergebnisse beider Workshops zu einem gemeinsamen Papier zusammenzuführen. Dieses Unterfangen war sehr mühsam, da wir es immerhin mit den Aussagen aus zwei ganztägigen Veranstaltungen zu tun hatten, die „nicht



mal eben schnell“ in einem einheitlichen Papier zusammengefasst werden konnten.

Aber auch hier bewahrheitete sich mal wieder, dass man nie die Hoffnung aufgeben soll, denn es zeigten sich in vielen Bereichen überraschende Übereinstimmungen. Führungskräfte und Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter lagen in ihren Vorstellungen gar nicht so weit auseinander (wie immer angenommen wird). Viele übereinstimmende Kriterien konnten deshalb schließlich zusammengefasst werden, gestrichen wurde jedoch nichts. Das Ergebnis war ein umfangreicher Katalog der unterschiedlichsten Anforderungen an Führung und Zusammenarbeit. Dieser (Reise-) Katalog sollte nun die Grund-

lage unseres weiteren Vorgehens bilden.

Unsere nächste (Reise-)Etappe begann mit einer gemeinsamen Veranstaltung im Juli 1999. Hier beschlossen wir, zwei Arbeitsgruppen aus unserem Kreis zu bilden. Die erste Arbeitsgruppe taufte wir Strategie-AG. Sie sollte sich am Ende 8-mal treffen, um auf der Grundlage der Ergebnisse beider Workshops einen Fragebogen zur Führung und Zusammenarbeit sowie einen Vorschlag zum weiteren Verfahren zu erarbeiten. Die zweite Arbeitsgruppe erhielt den Namen Redundanzen-AG. Sie traf sich zeitgleich (aber nicht redundant), um die letzten Doppelungen aus den Zusammenfassungen der Ergebnisse herauszunehmen und ein inhaltliches Gesamtergebnis zu formulieren.

Am Ende - mittlerweile war es Frühling geworden, genauer gesagt, März 2000 - , hatten wir dann endlich unser ersehntes Papier mit einer komprimierten und vollständigen Version der Ergebnisse beider Workshops, das es nun mit allen Vorgesetzten sowie Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die in den beiden Workshops mitgearbeitet hatten, in einem gemeinsamen, ganztägigen Workshop in der Patriotischen Gesellschaft am 19.06.2000, abzustimmen galt.

Anders als bei den vorherigen Workshops hatte der Wettergott an diesem schönen Tag im Juni ein Einsehen und bescherte uns 25 Grad im Schatten, Sonnenschein und wolkenlosen Himmel. Was für ein Zeichen das doch war! Und diese gute Stimmung zog sich durch den ganzen Tag hindurch. Begonnen mit einer kleinen Art von morgendlicher Völkerwanderung im Sonnenschein auf dem Weg zur Patriotischen Gesellschaft, über die angenehme Umgebung in dem schönen alten Gebäude bis hin zur unter heftigem Zeitdruck abgehaltenen Abschlussdiskussion („Was? Es ist wirklich schon 17:30 Uhr? Wir sind doch noch gar nicht fertig!“) kamen wir auf unserer Reise eine große Etappe voran. Während dieser sehr engagierten Veranstaltung wurde insbesondere der Fragebogen zur Führung und Zusammenarbeit sorgfältig diskutiert und - aus eben beschriebenen Zeitmangel sogar in einer weiteren kurzen Veranstaltung am 05.07.2000 - abschließend abgestimmt. Gleichzeitig einigte man sich darauf, den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern des Personalamts diese Fragebögen nicht im Umlaufverfahren zur Kenntnis zu geben, denn wir waren überzeugt, dass diese Methode der großen Bedeutung dieses Prozesses nicht gerecht werden konnte. Wir entschlossen uns für eine in der Geschichte des Personalamts noch nie dagewesene, große Beteiligungsaktion mit Hilfe von Multiplikatorinnen und Multiplikatoren (eine Art Reiseleitung), die wir aus unserem Kreis benannten. Am Ende waren wir 11 Mutige, die sich in der Multi-AG zusammenschlossen, um die Aktion unter Einbeziehung des

Personalrats sorgfältig vorzubereiten. Es folgten 18 2-stündige Informationsveranstaltungen in den Bereichen vor Ort, in denen jeweils 2-3 Mitglieder der Multi-AG für eine Beteiligung an dieser Aktion warben, indem sie den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern insbesondere die Inhalte des Fragebogens erläuterten. Hierbei kam es zu manch spannender Diskussion über die Reise, den Weg und das Ziel.

Die Fragebogenaktion konnte anschließend im Oktober gestartet und im Dezember erfolgreich abgeschlossen werden. Die Aufbereitung des recht umfangreichen Fragebogens erfolgte dank IuK-Unterstützung (genauer gesagt eine Erfassungs- und Auswertungshilfe) laufend. Aufgabe war die Erfassung der Bewertung von insgesamt 63 Anforderun-

gigste Etappe erreicht. Mit großer Spannung, allerdings auch ebensoviel Zuversicht, befanden wir uns plötzlich auf dem direkten Weg im Abstimmungsverfahren mit den Stationen Personalrat bei den Senatsämtern, Personalamtsleitung sowie schließlich Behördenleitung. Nach so langer Zeit der intensiven Arbeit erschien uns die Dauer dieses Behördenweges plötzlich unendlich, obwohl es sich lediglich um eine Woche handelte, bevor die Zustimmung formvollendet vorlag. Es zeigte uns jedoch auch, unter welcher enormen Anspannung wir in den zahlreichen Monaten an diesem Thema gearbeitet hatten.

So war es auch nicht verwunderlich, dass wir es dann mit dem Veröffentlichen unserer „Grundsätze

Führung - das heißt, Ideen zu entwickeln, offen zu sein für neue Anforderungen und Entwicklungen, lösungsorientiert zu denken, entsprechend zu handeln  
und - nicht zuletzt - Zuversicht zu vermitteln.  
Vor diesem Hintergrund stehen die

### **Grundsätze der Führung und Zusammenarbeit im Personalamt**

gen (z.B. Vorgesetzte machen Entscheidungen transparent oder Wir alle gehen offen, ehrlich und fair miteinander um) unter den zwei Fragestellungen („Wichtigkeit der Anforderungen“ und „Umsetzung im eigenen Bereich“), also pro Fragebogen 126 Daten. Mit ein wenig Fingerfertigkeit (Auswertung starten - Zahl eingeben - Return - Zahl eingeben - Return ...) und dem sicheren Blick war dies aber relativ leicht zu bewerkstelligen - es sei denn, bei Anforderung 63 fehlte plötzlich eine Zahl oder es war auf einmal eine zuviel da...

Nach mehreren Abstechern zu Sehenswürdigkeiten der Statistik hat sich die Multi-AG bei der Auswertung schließlich an den ermittelten Medianen (eine Art Mittelwert im Sinne eines mittleren Wertes und bei den vorliegenden nominalen Daten insgesamt verlässlicher als die Bildung eines arithmetischen Mittels) orientiert. Ziel war es, eine handliche Anzahl von Grundsätzen zu ermitteln und diese in einem griffigen Papier niederzulegen. Glücklicherweise haben die ermittelten Daten dabei sehr geholfen und als Wegweiser gedient. Die Fragebogenaktion hatte somit trotz des recht erheblichen Aufwands wirkliche Früchte getragen.

Das Ernten dieser Früchte entpuppte sich allerdings als anspruchsvolles Unterfangen, so dass die sehr umfangreichen Auswertungsarbeiten letztlich bis März 2001 andauerten.

Nun hatte unsere Reise die vorletzte, jedoch wich-

zur Führung und Zusammenarbeit“ sehr eilig hatten. Die redaktionellen und gestalterischen Arbeiten kurz vor der Endstation unserer Reise vergingen daher auch wieder in einem schnelleren Tempo. Layout und Druckerei waren mittlerweile geklärt; nun hieß es nur noch „warten!“ (eine Tugend, die nicht allen Beteiligten gegeben war), bis dann endlich die zahlreichen Kartons von der Druckerei ins Haus gelangten. Das Endprodukt liegt inzwischen allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in Form eines Flyers, ergänzt durch jeweils ein Exemplar des neu aufgelegten Leitbilds, vor. Dazu verschickten wir selbstverständlich an alle Kolleginnen und Kollegen Kopien der Auswertungen der Fragebogenaktion, damit sie auf dieser Basis in ihren Bereichen an den Themen zur Führung und Zusammenarbeit weiterarbeiten können.

...und hier endet unser Reisebericht. Die Reise selbst setzt sich jedoch mit einer weiteren Etappe fort. Diese bietet uns allen nun Gelegenheit, die Grundsätze umzusetzen und auch nach ihnen zu leben. Dabei fällt den Führungskräften eine besondere Aufgabe zu; sie werden aufgrund ihrer herausgehobenen Position für die Umsetzung der Grundsätze für Führung und Zusammenarbeit im täglichen Leben entsprechend Verantwortung tragen müssen.

Ob und was sich verändert hat, werden wir in spätestens 2 Jahren auf der Grundlage einer erneuten großen Befragungsaktion erfahren.

## Beihilfe-Service eröffnet!

Um allen Beihilfeberechtigten eine schnelle und zuvorkommende Bearbeitung aller Anliegen bieten zu können, ist am 11. September der Beihilfe-Service in der Kurt-Schumacher-Allee 6 eröffnet worden. Dieser Service ist Anlaufstelle für alle Beihilfeberechtigten - unabhängig davon, ob ihre Anliegen durch einen persönlichen Besuch, per Telefon, Post oder E-Mail vorgebracht werden.

Nachdem die erforderlichen Umbaumaßnahmen anliefen, hat sich im Fachdienst eine Arbeitsgruppe interessierter Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gebildet. Die Anforderungen waren vielfältig - von der Auswahl des Mobiliars, der Bestimmung der luK-Ausstattung, der Festlegung neuer Sprechzeiten, der Namensfindung, der Personalbesetzung bis hin



Marget Rose

zur Beschil-derung. Es wurden Lö-sungen ge-sucht, die auch und gerade aus der Sicht-weise der Beihilfebe-rechtigten optimalen Service bie-ten sollen. Dabei haben wir uns auch von bereits existierenden Servicebereichen in anderen Institu-tionen inspirieren lassen.

In unserem Beihilfe-Service wollen wir Sie in einer ansprechenden Umgebung kompetent und freundlich beraten. Im Interesse unserer Beihilfeberechtigten wurden die Sprechzeiten wesentlich ausge-weitert und bieten am Donnerstag zusätzlich für Be-schäftigte - nach vorheriger telefonischer Abspra-che - Beratungen auch in der Spätsprechzeit nach 15:00 Uhr an. Für telefonische Anfragen haben wir

Maike Grebien, Birgit Dabelstein, Marget Rose und Birgit Goetz

eine zentrale Telefonnummer eingerichtet, über die Ihre Anrufe im Beihilfe-Service angenommen und bearbeitet werden.

Auf dem Weg zur abschließenden Bearbeitung



Birgit Dabelstein

aller einge-henden Anru-fe befinden wir uns ge-genwärtig in einer Über-gangsphase, in der die Tele-phonappa-rate der Bei-hilfesachbe-arbeiterinnen und -sachbe-

arbeiter auf den Beihilfe-Service umgestellt werden. Um dabei Wartezeiten zu vermeiden, geschieht dies „peu à peu“.

Obwohl wir gegenwärtig eine durchweg positive Resonanz von Beihilfeberechtigten zum Beihilfe-Service erhalten, wollen wir uns weiter verbessern und eine höchstmögliche Qualität anbieten. Daher werden wir uns selbst immer wieder überprü-fen, Kunden-befragungen bei unseren Besuchern durchführen und die Er-gebnisse in unsere lau-fenden Ver-besserungs-prozesse einfließen lassen.



Maike Grebien

### Beihilfe Service Öffnungszeiten

Montag und Dienstag  
Mittwoch  
Donnerstag  
Freitag

9.00-15.00 Uhr  
nach telefonischer Terminabsprache  
9.00 - 15.00 Uhr\*  
9.00 - 12.00 Uhr

\*Für Beschäftigte: Spätsprechzeiten nach telefonischer Vereinbarung  
Telefon 040 / 428 41 - 41 41 E-Mail: ZPD.Beihilfe@personalamt.hamburg.de

# Schwerpunktthema: Netzwerke, Coaching, Mentoring

## Netzwerke bilden! Neue Formen der Unterstützung von Führungskräften in Spitzenfunktionen

Maria Maderyc, Stefanie Keller

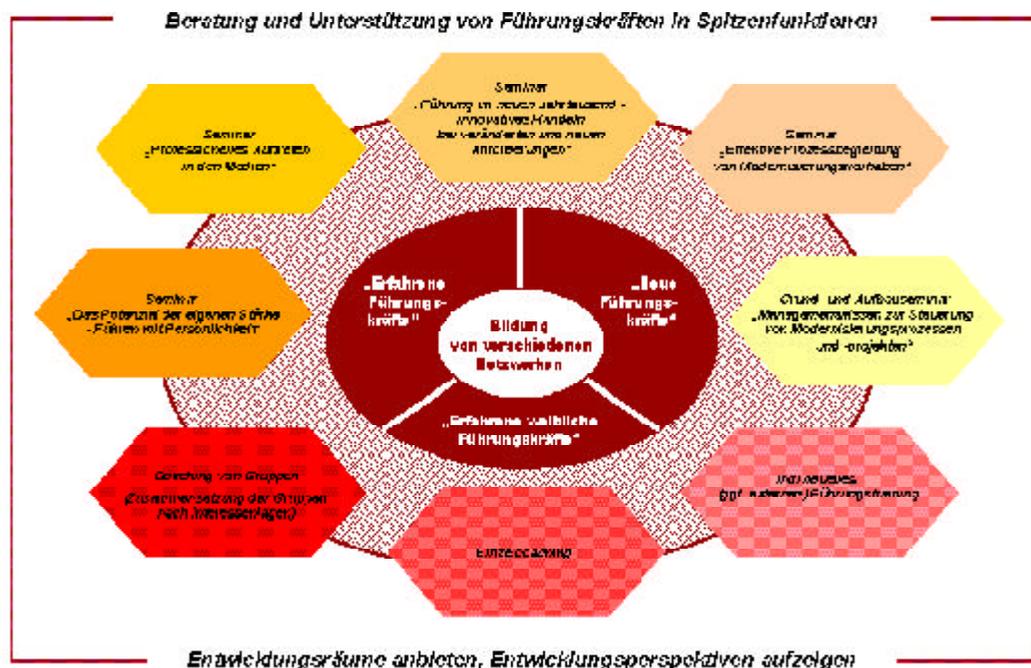
Wenn Führungskräfte in Spitzenfunktionen ihre berufliche Situation reflektieren stellen sie oft fest, dass ihre kollegialen Kontakte im Berufsalltag seltener werden. Ein offener Erfahrungsaustausch, kritische Rückmeldungen und Anregungen von Kolleginnen und Kollegen fehlen oft deswegen, weil es in Spitzenfunktionen kaum noch Kolleginnen und Kollegen im direkten Umfeld gibt und die Zeit für den kollegialen Austausch fehlt. Statt dessen prägt oftmals die Stellung in der Hierarchie Art und Weise des Umgangs miteinander. Das Handeln, fachliches Können und soziale Kompetenz von Führungskräften in Spitzenfunktionen haben aber weitreichende Wirkungen. Nach innen prägen sie sehr stark die Kultur ihrer Behörde, ihres Amtes, nach außen setzen sie die Rahmenbedingungen für das Bild, das Bürgerinnen und Bürger von ihrer Verwaltung haben. Wegen ihres hohen Wirkungsradius sind sie besonders angewiesen auf den kollegialen Austausch und gegenseitige Unterstützung durch Menschen, die sich ähnlichen Anforderungen stellen müssen.

### Ein vielfältiges Angebot, individuell zugeschnitten

Das Personalamt bietet daher seit einiger Zeit dieser Zielgruppe das Konzept der Netzwerkarbeit an, um sie gezielt zu unterstützen und zu begleiten. Das Konzept beinhaltet sowohl den professionell begleiteten Erfahrungsaustausch als auch ein spezielles, auf die Anforderungen von Leitungskräften zugeschnittenes Seminarangebot.

Grundlagen der gemeinsamen Arbeit sind Offen-

heit, Vertraulichkeit, Freiwilligkeit, Verbindlichkeit und Wechselseitigkeit. Damit dies möglich ist, ist die Zusammensetzung eines Netzwerks ausgesprochen wichtig, dies gilt sowohl für die persönlichen



Voraussetzungen der Teilnehmerinnen und Teilnehmer als auch für die Anzahl der Teilnehmenden pro Netzwerk. Die bisherigen Erfahrungen zeigen, dass Netzwerke mit 6-7 Mitgliedern optimal arbeiten.

Die Zusammenstellung eines potenziellen Netzwerkes erfolgt über die persönliche Ansprache. Da die Zahl der Führungskräfte in Spitzenfunktionen innerhalb der hamburgischen Verwaltung überschaubar ist, sind die in Frage kommenden Personen in der Regel auch bekannt. Die Mitglieder eines Netzwerkes sollen dabei aus Gründen der Vertraulichkeit möglichst nicht aus der gleichen Behörde stammen oder in einem direkten Arbeitskontext miteinander stehen (z.B. in behördenübergreifenden Projekten).

Für eine erste Informationsveranstaltung werden potenzielle Netzwerkteilnehmerinnen und -teilnehmer ins Personalamt eingeladen und haben so die Möglichkeit, sich unverbindlich kennenzuler-

---

nen und ein erstes gemeinsames Seminar zu vereinbaren. Aus diesem Seminar heraus ist dann für die Beteiligten auch deutlich, ob ein weiteres gemeinsames Arbeiten möglich ist. Das Personalamt stellt dann einen externen Coach (siehe auch den folgenden Artikel) zur Verfügung, der sowohl Einzel- als auch Gruppencoaching für das Netzwerk anbietet. Die weitere Arbeit liegt dann in der Verantwortung der Teilnehmerinnen und Teilnehmer, d.h., das Personalamt organisiert die Formen der Fortbildung und Unterstützung (Seminare, Coachings etc.), die das Netzwerk als Bedarfe formuliert.

### **Rückmeldungen aus der Praxis**

Nutzen und Effektivität der gemeinsamen Arbeit in Netzwerken werden von Führungskräften als ausgesprochen hoch beschrieben, so dass das Personalamt diese Konzept auch in Zukunft weiter verfolgen wird.

Als unterstützender Effekt wird immer wieder die offene und z.T. auch sehr persönliche Kommunikation genannt. Vor allem, dass trotz unterschiedlicher Aufgabenfelder im beruflichen Alltag der Teilnehmerinnen und Teilnehmer ganz ähnliche Problemlagen und sogar vergleichbare Strukturen existieren, war für viele Netzwerkmitglieder außerordentlich hilfreich, weil so konkrete kollegiale Unterstützung durch die Vermittlung von Erfahrungen, Kontakten

und Informationen möglich ist. Diese Erkenntnisse werden vor allem durch Gruppencoachings erzielt, die von den meisten Teilnehmerinnen und Teilnehmern als entlastend und in hohem Maße weiterqualifizierend erlebt werden.

Als möglichen Stolperstein für die gemeinsame Arbeit beschreiben fast alle Netzwerkerinnen und Netzwerker übereinstimmend die großen Schwierigkeiten bei der zeitlichen Koordination. Aufgrund der hohen zeitlichen Belastung, einem z.T. stark fremdbestimmten Kalender und vielen externen Terminen fällt es vielen Netzwerken schwer, regelmäßige, zeitnahe und verlässliche Treffen zu organisieren. Die bisherigen Erfahrungen zeigen auch, dass dieses Problem mit der langfristigen Vereinbarung regelmäßiger Termine nur bedingt in den Griff zu bekommen ist, da bei vielen Teilnehmern und Teilnehmerinnen immer wieder kurzfristige, nicht steuerbare Termine eine längerfristige Planung unmöglich machen. Wenn dann einzelne Mitglieder eines Netzwerks an einem Treffen nicht teilnehmen können, führt dies punktuell zum Bruch der gemeinsamen Kommunikation und wird als störend wahrgenommen, da beim nächsten gemeinsamen Treffen nicht mehr alle Beteiligten auf dem gleichen Stand sind.

Ein Fazit zogen alle Beteiligten: Die Mitarbeit in Netzwerken ist eine lohnenswerte Investition, wofür man sich die Zeit nehmen sollte.

---

## **Coaching: Professionelle Unterstützung für berufliches Wachstum**

Tarek Abdel-al

### **Was ist Coaching?**

Der Begriff Coaching kommt ursprünglich aus dem Sport (engl. trainieren, betreuen). Ein Coach am Spielfeldrand kennt die Stärken und Schwächen seiner Mannschaft, koordiniert Spielzüge, indem er taktische und strategische Anweisungen gibt und behält die Übersicht über das Spielgeschehen. Ein Arbeitsteam lässt sich in vielerlei Hinsicht mit einer Sportmannschaft vergleichen. Im neuen, erweiterten Sinn wird unter einem Coach i.d.R. eine oder ein unabhängige(r) externe(r) Beraterin bzw. Berater für Unternehmen und Organisationen verstanden.

Coaching ist die Beratung, Betreuung und Unterstützung bei der Überprüfung eigener Konzepte, Handlungen und Werte, um Veränderungs- und Zusammenarbeitsprozesse zu fördern und Leistungsquantität und -qualität sowie Zufriedenheit zu steigern. Die Coachingthemen sind mehrheitlich auf die Arbeitswelt und die beruflichen Aufgaben und Rollen bezogen. In der ursprünglichen Definition hat die Wissenschaft unter Coaching die personenbezogene Einzelberatung von Menschen in der Arbeitswelt verstanden. Heute wird der Begriff weiter gefasst und beinhaltet in einem neuen Anwendungsverständnis auch das Coaching ganzer Teams.

**„Man nimmt sein Leben in die Hand - und was passiert?  
Etwas Schreckliches: Man kann niemandem mehr die Schuld geben.“**

---

## **Ziele von Coaching**

Ein Grundziel von Coaching ist die Hilfe zur Selbsthilfe und die Förderung von (Eigen-) Verantwortung und Selbstreflexionsvermögen. Coaching soll Entlastung schaffen, in dem es konfrontiert, hinterfragt und neue Betrachtungsweisen und Alternativen aufzeigt. Der Coach hilft dabei, dass die Fähigkeiten und Kenntnisse des Gecoachten bestmöglich genutzt werden. Ziel von Coaching ist somit immer, Wahrnehmung, Erleben und Verhalten zu verbessern bzw. zu erweitern und im Umgang mit komplexen Situationen und Ungewissheit mehr Sicherheit zu geben. Ein guter Coach macht sich daher als Feedbackgeber und Unterstützer letztlich überflüssig.

## **Abgrenzung gegenüber anderen Unterstützungsformen**

Coaching grenzt sich gegenüber traditionellen Beratungskonzepten ab, in denen die Beratung etwas weiß, was der Ratsuchende nicht weiß. Das Problem wird vom Ratsuchenden geschildert und die bzw. der Beraterin oder Berater liefert die Lösung. Ein Coach hingegen geht davon aus, dass der Ratsuchende die für ihn beste Lösung nur selber entwickeln kann. Hierbei unterstützt er ihn mit verschiedenen Methoden und Instrumenten.

Coaching muss des Weiteren gegenüber psychotherapeutische Behandlungsformen abgegrenzt werden. Psychotherapie beschäftigt sich im Gegensatz zum Coaching mit psychischen Erkrankungen. Insbesondere die analytischen Therapierichtungen sind eher vergangenheitsorientiert und versuchen zu erklären, warum sich in einer bestimmten Weise verhalten oder etwas gefühlt wird. Coaching ist stärker zukunftsorientiert. Es geht nicht primär darum, warum etwas gefühlt wird, sondern darum, was getan werden kann, um sich zukünftig besser zu fühlen und angestrebte Ziele zu erreichen.

## **Anwendungsformen und Einsatzbereiche**

### **Einzel-Coaching:**

Für Einzelpersonen z.B. zur individuellen Konfliktklärung, als „Sparringpartner“ zur Entwicklung neuer Ideen, für persönliches Wachstum und Entfaltung im Arbeitskontext.

### **Gruppen-Coaching:**

Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer kommen aus unterschiedlichen Abteilungen oder Arbeitsbereichen, die Hierarchieebenen sind homogen zusammengesetzt. Bearbeitung vergleichbarer Fragestellungen vor ähnlichen Erfahrungshintergründen (Netzwerkbildung).

### **Team-Coaching:**

Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer kommen aus einem „realen“ Arbeitsteam, die Hierarchieebenen sind heterogen zusammengesetzt. Unterstützung in schwierigen Kommunikations- und Konfliktsituationen, Anstoß von Teamentwicklungsprozessen.

### **Organisations-Coaching:**

Zur Optimierung der Interaktion zwischen größeren Gruppierungen einer Organisation oder mehreren Abteilungen z.B. im Rahmen von Organisationsveränderungen und Umstrukturierungsmaßnahmen.

### **Zeitbedarf und Aufwand**

Abhängig von der jeweiligen Coachingform und Notwendigkeit dauern die Trainingseinheiten zwischen wenigen Stunden und mehreren Tagen. Je nach Bedarf können z.B. zwei Stunden für ein Einzelcoaching angesetzt werden oder eine Ganztagesveranstaltung für ein Arbeitsteam. In jedem Fall handelt es sich aber nicht nur um eine einmalige Maßnahme, sondern um eine prozesshafte Vorgehensweise mit mehreren Coachingterminen.

### **Beurteilung des Nutzens von Coaching - Maßnahmen**

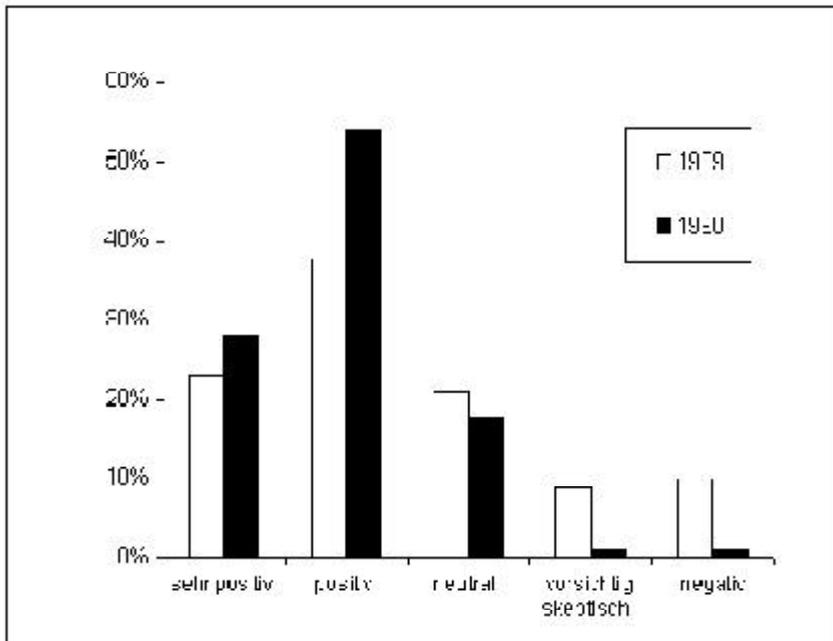
Von Teilnehmerinnen und Teilnehmern wurden nach Beendigung verschiedener Einzel- und Teamcoachingmaßnahmen als subjektive Nutzenaspekte angegeben:

- Bessere Zusammenarbeit im Team
- Verbesserung der vertikalen und horizontalen Kommunikation
- Größere individuelle Verhaltensflexibilität
- Mehr Arbeitszufriedenheit und größere Leistungsbereitschaft
- Eigene Stärken besser wahrnehmen und ausbauen
- Aktive und passive Konfliktfähigkeit erhöhen
- Arbeitsprioritäten bestimmen und konsequent verfolgen
- Berufliche Entscheidungssituationen erfolgreich klären

Die folgende Grafik gibt die Veränderung der Bewertung von Coachingmaßnahmen durch Führungskräfte über einen Zeitraum von ca. 10 Jahren wieder:

### **Kriterien zur Auswahl von Coaches**

Für die anspruchsvollen Aufgaben des Coaching ist es erforderlich, dass professionelle



**Burteilung von Coaching-Maßnahmen**

Quelle: Böning u. G. Rader (Hrsg.), (2000), Handbuch Coaching, ©Ulmer, Hogrefe.

Coaches über eine fundierte wissenschaftliche Grundausbildung (z.B. Psychologie, Pädagogik) mit einem entsprechenden Methodenwissen verfügt. In einer Untersuchung des „Coaching-Reports“ aus dem Jahre 2000 wurden Verhaltensweisen beschrieben, bei denen Vorsicht und Zweifel an der Professionalität des Coaches angebracht sind. Im Folgenden werden einige exemplarisch beschrieben:

- Statt konkreter Hilfestellungen gibt der Coach abgehobene, pseudo-philosophische Weisheiten, in denen kaum ein Bezug zum Anliegen erkennbar wird. Genau diese Einschätzung wird als Schwäche ausgelegt, die weiteres Coaching erfordert.
- Der Coach legt Hintergründe seiner Methoden nicht dar. Bei kritischem Hinterfragen wird dies als Mangel an Offenheit ausgelegt.
- Es wird immer wieder dazu aufgefordert, weitere Seminare und Workshops zu besuchen, ohne die wirkliche Kompetenz nicht erworben werden kann.
- Das Coaching bringt selbst nach der fünften Sitzung keinen verwertbaren Erkenntnisgewinn. Eine Auseinandersetzung mit diesen Bedenken findet nicht statt.
- Egal um welches Anliegen bzw. Problem es geht, der Coach ist fest davon überzeugt, dafür geeignet zu sein. Er sieht sich als lösungskompetent für jedes Problem.

### **Coachingangebote des Personalamtes**

Die zentrale Fortbildung des Personalamtes bietet verschiedene Coachingmaßnahmen mit bewährten und qualifizierten Coaches an. Im Rahmen des Seminarangebots „Coaching für Führungskräfte“ erhalten die Teilnehmerinnen und Teilnehmer direkt umsetzbare Anregungen und Unterstützung zur Weiterentwicklung ihrer Führungspotenziale. Ein zweitägiges Grundlagenseminar vermittelt die Vorgehensweise des Gruppencoachings sowie die Schaffung eines gemeinsamen Organisations- und Führungsverständnisses. An den nachfolgenden zwei einzelnen Seminartagen werden die in der Coachinggruppe entwickelten individuellen Lösungs- und Veränderungskonzepte zu Führungsfragen überprüft und Möglichkeiten

der Nachsteuerung entworfen.

Für Führungskräfte in Spitzenfunktionen werden auf der Grundlage des Seminars „Führen mit Persönlichkeit“ ebenfalls Coachingmaßnahmen angeboten. Wenn die Qualität von Führung zu einem entscheidenden Wettbewerbsfaktor für die Organisation wird, muss auf der individuellen Ebene das Management der eigenen (Führungs-)Persönlichkeit ständig weiterentwickelt werden. Als optionale Seminarfolgeveranstaltungen sind je nach Bedarf Teamcoaching oder individuelles Einzelcoaching vorgesehen.

Nachwuchskräfte des allgemeinen höheren Verwaltungsdienstes und vergleichbare Angestellte haben die Möglichkeit, an Gruppen teilzunehmen, in denen kollegiales Coaching mit externer fachlicher Begleitung angeboten wird. Diese Gruppen sind in den letzten beiden Jahren jeweils aus dem Rahmenplanseminar „Führung und Zusammenarbeit“ hervorgegangen. Es ist geplant, kollegiales Coaching künftig als Instrument der Personalentwicklung für Nachwuchskräfte systematisch auszubauen.

Vor dem Hintergrund der Flexibilisierung der zentralen Fortbildung werden zunehmend auch dezentrale Modernisierungs- und Qualifizierungsprojekte durch das Personalamt unterstützt. Das Maßnahmenprogramm beinhaltet unter anderem Einzel- und Teamcoachingveranstaltungen und wird in 2002 fortgesetzt.

Interessierte Behörden und Verwaltungseinheiten können sich mit dem Personalamt in Verbindung setzen.

# Kollegiales Coaching für Nachwuchskräfte

„Ratten-AG“, Personalamt

Die folgenden Aussagen entstammen einem Diskussionspapier der „Arbeitsgemeinschaft der Jüngeren Regierungsrätinnen und Regierungsräte, der

Wirtschaftsreferendarinnen und Wirtschaftsreferendare und der IuK-Trainees im Hamburgischen Verwaltungsdienst“ („Ratten-AG“) sowie des Personalamtes.

## **1) Allgemeines**

Kollegiales Coaching im Sinne dieses Papiers wird verstanden als wechselseitiger, auf die dienstliche Tätigkeit bezogener Unterstützungs- und Beratungsprozess in einer Kleingruppe mit externer fachlicher Begleitung.

Bislang gibt es in der hamburgischen Verwaltung zwei Gruppen, in denen kollegiales Coaching für Nachwuchskräfte praktiziert wird. Diese Gruppen sind in den letzten beiden Jahren jeweils aus dem Rahmenplanseminar „Führung und Zusammenarbeit“ hervorgegangen. Es ist geplant, kollegiales Coaching künftig als Instrument der Personalentwicklung für Nachwuchskräfte systematisch auszubauen und zu einem wichtigen Instrument der Personalentwicklung während der Phase der ersten Planstelle zu machen.

## **2) Zielgruppe**

Die primäre Zielgruppe für die Teilnahme am kollegialen Coaching sind die Nachwuchskräfte des allgemeinen höheren Verwaltungsdienstes und die vergleichbaren Angestellten. Eine Öffnung für andere Gruppen - z.B. IuK-Trainees - wird geprüft.

Allen Mitgliedern der Zielgruppe soll die Möglichkeit offenstehen, sich am kollegialen Coaching zu beteiligen.

## **3) Zeitpunkt und Dauer der Teilnahme**

Die Teilnahme am kollegialen Coaching setzt die vorherige Teilnahme am Rahmenplanseminar „Führung und Zusammenarbeit“ (oder einem vergleichbaren Seminar im Rahmen der zentralen Fortbildung) voraus. Das kollegiale Coaching muss aber nicht unmittelbar im Anschluss an das Rahmenplanseminar „Führung und Zusammenarbeit“ beginnen. (Nur zur Klarstellung da wichtiger Punkt)

Damit wendet sich dieses Instrument typischerweise an Nachwuchskräfte, die seit etwa 3 Jahren in der hamburgischen Verwaltung beschäftigt sind. Der Einstieg in eine Gruppe für kollegiales Coaching steht allerdings - gerade in der Anfangszeit - auch dienstälteren Nachwuchskräften noch offen.

Das kollegiale Coaching ist auf eine Dauer von etwa 1 1/2 Jahren angelegt.

## **4) Freiwilligkeit und Vertraulichkeit**

Die Teilnahme am kollegialen Coaching ist freiwillig. Die innerhalb der Gruppen angesprochenen dienstlichen und persönlichen Themen sind vertraulich zu behandeln.

## **5) Größe und Zusammensetzung der Gruppen**

Gruppen für kollegiales Coaching sollten ca. 8 bis maximal 10 Teilnehmerinnen und Teilnehmer haben.

Die Gruppen sollten hinreichend homogen zusammengesetzt sein, um gemeinsame Interessen und eine vertrauensvolle Zusammenarbeit der Teilnehmerinnen und Teilnehmer zu gewährleisten. Gleichzeitig sollten sie aber auch ein produktives Maß an Heterogenität - z.B. nach Geschlecht, Vorverständnis und dienstlichem Aufgabenfeld - aufweisen.

Bei der Zusammensetzung der Gruppen ist darauf zu achten, dass Vorgesetzten-Mitarbeiter-Verhältnisse innerhalb einer Gruppe vermieden werden.

## **6) Gruppenbildung**

Gruppen können sich wie bisher insbesondere aus dem Rahmenplanseminar „Führung und Zusammenarbeit“ entwickeln.

Daneben können sich aber auch Nachwuchskräfte, die dieses Seminar absolviert haben, aus eigener

Initiative nach den oben genannten Kriterien zu einer Coachinggruppe zusammenfinden. Einzelne Mitglieder dieser geplanten Coachinggruppe, die an dem Rahmenplanseminar „Führung und Zusammenarbeit“ noch nicht teilgenommen haben, können sich an das Personalamt wenden, um die Voraussetzungen für die Teilnahme am kollegialen Coaching durch Teilnahme am nächstmöglichen Seminar „Führung und Zusammenarbeit“ im Rahmen der zentralen Fortbildung zeitnah zu erfüllen.

Einzelne Interessenten können sich an das Personalamt - P 30 - wenden, das dann den Anschluss an eine existierende Gruppe vermittelt oder bei Bedarf eine neue Gruppe zusammenstellt.

Nachträgliche Gruppenwechsel sind nicht schlechthin ausgeschlossen, müssen aber im Interesse der Funktionsfähigkeit der Gruppen begrenzt werden.

### **7) Externe fachliche Begleitung**

Um die Gruppenteilnehmerinnen und -teilnehmer zu befähigen, sich gegenseitig zu coachen, ist eine fachliche Begleitung unerlässlich. Am Anfang des Coachingprozesses steht daher eine von einem externen Coach angeleitete Einführungseinheit. Der weitere etwa 1 1/2-jährige Prozess wird in weiteren 4-5 Einheiten von dem externen Coach begleitet. Daneben können weitere Gruppentreffen ohne externe Begleitung stattfinden.

Die Gruppe entscheidet selbständig, wann sie sich treffen und zu welchen Treffen sie den externen Coach heranziehen will.

### **8) „Werkzeugkasten“**

Das Personalamt gibt den Gruppen und den externen Coaches eine schriftliche Zusammenstellung sinnvoller Methoden bzw. Instrumente an die Hand, die von der Gruppe im Coachingprozess eingesetzt werden können.

### **9) Finanzierung**

Die Kosten, insbesondere für die externe fachliche Begleitung und für etwaige Raumkosten, trägt das Personalamt.

### **10) Kommunikation**

Das Personalamt informiert alle Nachwuchskräfte frühzeitig in geeigneter Form über das Instrument des kollegialen Coaching. Im alljährlich versandten „Terminplan Einführungsfortbildung“ wird auf die Möglichkeit, Coachinggruppen zu bilden, deutlich hingewiesen.

Das Personalamt verstärkt seine Bemühungen, bei den zuständigen Stellen der Fachbehörden um Unterstützung für das Instrument des kollegialen Coaching zu werben.

## **Coaching für Führungskräfte im Bezirksamt Hamburg-Nord**

Christiane Lüddens

### **1. Wie alles begann (oder: Coaching für neue Führungskräfte)**

Neue Führungskräfte stehen mit der Übernahme ihrer Funktion vor vielen Herausforderungen; neben den fachlichen Aufgaben müssen sie sich auch der Aufgabe „Personalführung“ stellen. Den eigenen Ansprüchen, die sie an sich selbst haben, wollen sie ebenso gerecht werden wie denen, die von außen an sie herangetragen werden. Hinzu kommt für viele, dass sie den Rollenwechsel von der Kollegin / dem Kollegen hin zur Vorgesetzten oder zum Vor-



gesetzten bewältigen müssen. Auf all das können sie sich zwar theoretisch vorbereiten, aber die Praxis sieht bekanntlich oft ein wenig anders aus.

Im Rahmen der Personalentwicklung und Frauenförderung unseres Bezirksamtes wurde im Sommer 1997 für damals neue Vorgesetzte ein Coaching-Seminar eingerichtet-

tet; betreut und geleitet wurde es von Herrn Dr. Thomas Roth. In der damaligen Zeit ein ungewöhnliches Seminar, denn wir wichen von der klassischen Seminarorganisation ( die Teilnehmerinnen und Teilnehmer besuchen ein mehrtägiges Seminar und gehen anschließend ohne künftiges und gesichertes Feedback in den Berufsalltag zurück) ab. Vielmehr gab es einen Einführungstag, an den sich monatliche Treffen in der Behörde für jeweils einen Vormittag anschlossen.

Ungewöhnlich war auch, dass die Themen nicht von vornherein feststanden, sondern von den Teilnehmenden selbst festgelegt und - bei aktuellem Bedarf - auch verändert wurden. Zu den Themen, die behandelt wurden, gehörten beispielsweise „Motivation“, „Kritikgespräche führen“ und auch „Teamentwicklung“.

An dieser ersten Coaching-Staffel unseres Hauses nahmen 8 Personen (7 Frauen, 1 Mann) aus unterschiedlichen Berufsgruppen und Hierarchiestufen teil. Sie erhielten fachlichen Rat, Impulse, Klärungs- und Entscheidungshilfen. In den regelmäßigen monatlichen Treffen hatten dann alle Teilnehmenden die Möglichkeit, die Erfahrungen auszutauschen, die sie in der Zwischenzeit mit ihrem gemeinsam erarbeiteten Wissen und dem Praxistransfer gesammelt hatten.

Das Kennenlernen und Erweitern des eigenen Handlungsspielraumes war ebenso wichtig wie das Feedback, das vom Dozenten und der Gruppe kam. Selbstverständlich gehörte es zu den „Spielregeln“ des Seminars, dass alle sich gegenseitig zu Diskretion und Verschwiegenheit verpflichteten. Dies ist

eine wichtige Voraussetzung; wer Probleme und Schwächen offenbaren soll, um daran und an sich zu arbeiten, muss die Gewissheit haben, dass ihm daraus keine Nachteile erwachsen.

## 2. Was folgte? Coaching für Führungskräfte!

Nachdem das erste Coachingseminar - nur für neue Führungskräfte - mit sehr großem Erfolg abgeschlossen worden war, häuften sich die Anfragen „altgedienter“ Führungskräfte, ob auch sie in den „Genuss“ eines Coachingseminars kommen könnten. Daher beschloss das Bezirksamt Hamburg-Nord, eine derartige Fortbildung allen Führungskräften des Hauses (also nicht nur den „Neuen“) anzubieten. Die Ausschreibung im Dezember 2000 stieß auf überaus große Resonanz: von insgesamt ca. 140 Führungskräften meldeten sich mehr als 30 Personen an. Aufgrund der starken Nachfrage richteten wir in diesem Jahr zwei weitere Coachingseminare ein.

## 3. Unser Fazit

Führungskräfte stehen allein schon aufgrund ihrer besonderen Position verstärkt im Brennpunkt von Kritik; wer oben steht, fühlt sich oft allein gelassen. Auch wenn die zur Zeit laufenden Coachingseminare in unserem Bezirksamt noch nicht abgeschlossen sind, lässt sich doch bereits jetzt sagen, dass die Möglichkeit der professionellen und kollegialen Beratung gern angenommen und geschätzt wird. Es darf vermutet werden, dass das ebenso in anderen Behörden der Fall wäre.

# Mentoring - ein Konzept für die Personalentwicklung

Stefanie Keller

Mentoring ist die gezielte Förderung und Erschließung von Führungskräftepotenzialen innerhalb einer Organisation. Eine erfahrene Führungskraft

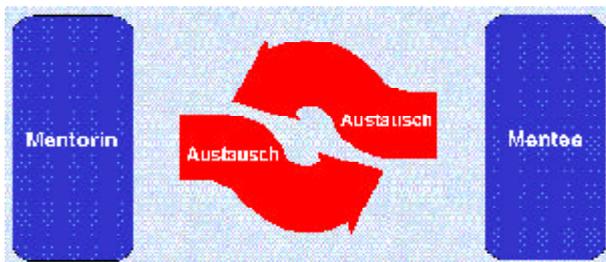


(Mentorin/Mentor) unterstützt eine Zeit lang eine Nachwuchskraft (Mentee). Wie diese Unterstützung konkret aussieht, wird zwischen Mentorin/Mentor und Mentee individuell vereinbart: ob punktuell und sporadisch oder intensiv und in regelmäßigen Zeitabständen, in unvorbereiteten Gesprächen oder anhand vereinbarter Ziele und Projekte. Das konkrete Ziel einer Mentor-Mentee-Beziehung ist die Weitergabe des persönlichen Erfahrungswissens. Erfahrene Führungskräfte verfügen ja nicht nur über ein breites Spektrum an fachlichen Informationen, sie haben im Verlauf ihrer Berufstätigkeit auch persönliche Kontakte geknüpft und umfangreiche Kenntnisse über firmeninterne Zusammenhänge, Verfahrensweisen und Ansprechpartner erworben. Dieses

breite informelle Wissen können sich Nachwuchskräfte weder über Fachliteratur noch im Rahmen des beruflichen Alltags aneignen. Zudem können Mentorinnen/Mentoren ihren Schützlingen karriereförderliche Kontakte vermitteln und sie in (informelle) Netzwerke innerhalb der Organisation einführen. Auf der anderen Seite kann ein/e Mentee durch die Ausbildungsnahe Impulse für fachliche Weiterentwicklung der Mentorin/des Mentors geben und den erfahrungsgeprägten Blickwinkel erweitern. Mentoring ist also ein Lernprozess, der durch die persönliche Beziehung wechselseitig wirkt.

Die Idee, jungen Menschen einen älteren Ratgeber an die Seite zu stellen, ist nicht neu. Mentoring leitet sich von der Figur „Mentor“ aus der griechischen Antike ab. Odysseus vertraute seinem Freund Mentor seine Frau und seinen Sohn an, als er in den Krieg ziehen mußte. In Mentors Gestalt erschien die Göttin der Weisheit - Athene - , um Penelope und Telemachos beizustehen. Seitdem wird eine Person, die gleichzeitig Betreuer, Berater und Lehrer ist, als Mentor bezeichnet.

In der Neuzeit wurde Mentoring als Nachwuchskräfteförderung systematisch in den USA entwickelt, vornehmlich, um Frauen und ethnischen Minderheiten



ten einen besseren Zugang zum Establishment zu ermöglichen. Man hatte festgestellt, dass junge Männer durch die während ihrer Ausbildung entstandenen Kontakte auch im Berufsleben schnell ein informelles Netz knüpften, um sich in ihrer weiteren Karriere gegenseitig zu unterstützen. Ihre berufliche Weiterentwicklung verlief eindeutig erfolgreicher und gezielter, als die derjenigen, die nicht in dieses traditionelle „old-boys-networks“ einbezogen sind.

Gerade Frauen stoßen trotz guter Qualifikationen immer noch auf Hindernisse auf dem „Weg nach oben“. Reale oder angenommene familienbedingte Ausfallzeiten werden von Unternehmen in ihrer Personalpolitik antizipiert, mit der Folge, dass Frauen z.B. seltener in Nachwuchsförderprogramme aufgenommen werden. Aber auch wenn Organisationen konstruktiv mit diesen strukturellen Hindernissen umgehen, um sich auch die Potenziale weiblicher Führungskräfte dauerhaft zugänglich zu machen und zu erhalten, bleiben Frauenkarrieren meist auf einer mittleren Managementebene stecken.

In der Organisationslehre bezeichnet man dies als „gläserne Decke“ (glass ceiling), quasi der ungeschriebene Wertekanon und unausgesprochene Erwartungen an das Verhalten innerhalb eines Unternehmens. Wer in einem Unternehmen weiterkommen will, muss sich sicher innerhalb dieses verdeckten Normensystems bewegen können. Da, wo karriereorientierte Männer meist einen Förderer haben, der ihnen die aufstiegsrelevanten Informationen und Kontakte vermittelt, stehen Frauen oft vor verschlossenen Türen, weil sie keine Promotoren haben. Zudem gibt es immer noch sehr wenig Frauen in Spitzenfunktionen, die jungen Kolleginnen Förder- und Informationsbeziehungen anbieten könnten.

Mentoring versucht, durch die gezielte Förderung und den Aufbau langfristiger persönlicher Beziehungen, die fehlende Tradition zu ersetzen, das Verhaltensrepertoire in Bezug auf Berufsplanung zu erweitern und „Türöffnerfunktionen“ professionell zu nutzen. Mentoring-Modelle werden in der Regel für gut und hochqualifizierte Nachwuchskräfte innerhalb eines Unternehmens angeboten, es gibt aber auch Ansätze, die Angebote für Hochschulabsolventinnen und -absolventen, Schülerinnen und Schüler oder hochqualifizierte Erwerbslose machen.

#### **Die Aufgaben der Mentorin/des Mentors:**

- Beraten und informieren, helfen und unterstützen in Entscheidungssituationen, bei schwierigen Aufträgen und in der Abwicklung von Projekten;
- Coachen durch aktive Unterstützung in und Vorbereitung auf berufliche Standard-situationen und offene Rückmeldung zu persönlichen Stärken, Kompetenzen und Entwicklungsbedarfe;
- Vorbild und Rollenmodell sein in Bezug auf die Führung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, den kollegialen Austausch;
- Netzwerke und Beziehungen vermitteln, Türen öffnen und Empfehlungen aussprechen.

#### **Die Aufgaben der/des Mentee:**

- Ziele und Wünsche klar formulieren, denn nur die/der Mentee weiß, welche Unterstützung und in welcher Form hilfreich ist;
- Reflexionsbereitschaft, damit aus der Bereitschaft und Fähigkeit heraus, eigene Stärken und Schwächen klar zu erkennen, eine berufliche und persönliche Entwicklung initiiert werden kann;
- Bereitschaft, Rat und Unterstützung anzunehmen und umzusetzen;
- Aktive Auseinandersetzung mit und individueller Transfer von den Empfehlungen der

Mentorin/des Mentors;

- Feedback, um der Mentorin/dem Mentor eine Reflexion der eigenen sozialen Kompetenz im Prozess zu ermöglichen;
- Durch offenen Austausch Impulse für die fachliche und persönliche Weiterentwicklung der Mentorin/des Mentors geben.

Die Mentoring-Beziehung wird oft als „Tandem-Beziehung“ beschrieben: die Mentorin/der Mentor sitzt hinten, setzt Kraft ein und schiebt, die/der Mentee setzt ebenfalls Kraft ein, lenkt aber zusätzlich. Prinzipien der gemeinsamen Arbeit sind Offenheit, Vertraulichkeit, Freiwilligkeit, Verbindlichkeit und Wechselseitigkeit, d.h. an beide Beteiligten werden hohe Ansprüche in Bezug auf ihre soziale Kompetenzen gestellt. Gleichzeitig ist die Beziehung aber auch ein ideales Übungsfeld, soziale Kompetenzen weiter zu entwickeln. Je nach Ziel und Zielgruppen können firmeninterne oder firmenübergreifende Mentoring-Programme entwickelt werden. Bei internen Programmen ist es allerdings wichtig, dass die Mentoring-Partner nicht in einer hierarchischen Beziehung zueinander stehen, d.h., die Mentorin/der Mentor sollte nicht die/der direkte Vorgesetzte der/des Mentee sein, um eine vertrauensvolle Kommunikation auch über persönliche Themen zu ermöglichen. Der Erfolg einer Mentoring-Beziehung hängt zu einem großen Teil davon ab, dass die Partner gut zusammenpassen, d.h., der Auswahlprozess muss besonders sorgfältig gestaltet werden. Die Zusammenstellung der Tandem-Partner nennt man Matching („Zusammenführung“). Wie das Matching konkret geplant und durchgeführt wird, ist vom Mentoring-Ansatz, der Zielsetzung und den Zielgruppen abhängig. Generell sind jedoch

folgende Eckpunkte zu beachten:

- Profilerstellung für die Mentorinnen/Mentoren und Mentees
- Profile auswerten und Vorauswahl treffen
- Persönliches Kennenlernen der Mentorinnen/Mentoren und Mentees während einer Auftaktveranstaltung
- Entscheidung der Mentorinnen/Mentoren und Mentees für ihre jeweiligen Tandem-Partner.

Wenn sich die Mentoring-Partner gefunden haben, schließen sie einen Vertrag über Ziele, zeitlichen Ablauf, Orte und Arbeitsformen miteinander, so dass jedes Tandem individuell „richtige“ Rahmenbedingungen gestalten kann. Die Verhandlung über diesen Vertrag ist immer schon ein wesentliches Moment der Beziehungsgestaltung, weil beide Beteiligten im Gespräch Wünsche und Grenzen an und für den Kontakt deutlich machen.

Die weitere Begleitung der Mentoring-Partner ist - je nach dem, wie viele finanzielle Ressourcen ein Unternehmen für ein Mentoring-Programm einsetzen kann oder will - unterschiedlich aufwändig. Die Tandems können direkt nach einer Auftaktveranstaltung eigenverantwortlich arbeiten und sich selbst im Bedarfsfall an die firmeninterne Personalentwicklung wenden, z.B. mit aus den Gesprächen heraus erkannten Fortbildungsbedarfen. Aufwändigere Mentoring-Programme bieten den Mentoring-Partnern Mentorentrainings und eine kontinuierliche Prozessbegleitung an. Der finanzielle Mehraufwand lohnt in diesem Fall oft, wenn diese Maßnahmen in ein bereits bestehendes Personalentwicklungssystem integriert werden kann und Synergie-Effekte (z.B. in der Führungskräftefortbildung) genutzt werden.

---

## Die Umsetzung des Mentoring-Konzeptes in Hamburg

Bettina Weisschnur

### ***Mentoring ist eine Zukunftsinvestition***

In der hamburgischen Verwaltung ist das Mentoring-Konzept in einem ersten Schritt für die Zielgruppe der weiblichen Führungskräfte umgesetzt worden. Das Instrument Mentoring wurde dabei als Teil eines ganzheitlichen, modernen Personalmanagement aufgefasst. Im Vordergrund steht die kontinuierliche Begleitung und Förderung der weiblichen Führungskräfte - verknüpft mit dem Netzwerkgedanken und unterstützt durch begleitende Seminare und Coaching.

### ***Eckpunkte***

Das Mentoring-Projekt ist für die Dauer von etwa 18 Monaten angelegt und wird kontinuierlich durch das Personalamt begleitet. In die konkrete Ausgestaltung der Mentoring-Beziehung wird vom Personalamt nur auf Wunsch eingegriffen. Die Häufigkeit und Intensität der Gespräche bestimmen die Mentoring-Paare selbst. Nach etwa 9 Monaten ist ein Workshop geplant, für den die Erfahrungen der Mentorinnen und Mentees getrennt erhoben werden. Am Ende des Projektes findet eine vom



*Maria Maderyc*

Personalamt zu organisierende Abschlussveranstaltung statt. Inwieweit die Mentoring-Beziehung über das Ende des Projektes hinaus fortgesetzt wird, liegt im Ermessen der Teilnehmerinnen selbst. Ebenso ist das Festhalten der Ziele im Rahmen einer Zielvereinbarung individuell handhabbar.

### **Matching**

Den Gesprächen zwischen der Mentorin und der Mentee ging ein sorgfältiger Auswahlprozess der Mentoring-Paare durch das Personalamt voraus. Da die Mentoring-Beziehung davon abhängig ist, dass die Partnerinnen auch gut zueinander passen, bzw. die „Chemie“ stimmt, wurde großer Wert auf das Element der Freiwilligkeit gelegt und auf den Hinweis, dass ein Wechsel innerhalb eines Mentoring-Paares durchaus möglich ist. Mentoring lebt von der persönlichen Beziehung und Bindung. Nur so können auch schwierige Probleme angesprochen werden und gegenseitiges Vertrauen aufgebaut werden.

In der Regel wurde einer erfahrenen weiblichen Führungskraft eine jüngere weibliche Führungskraft - die etwa zwei hierarchische Stufen unter der erfahrenen Führungskraft steht - zugeordnet bzw. anvertraut. Voraussetzung war, dass Mentorin und Mentee nicht in einem unmittelbaren Mitarbeiter-Vorgesetzten-Verhältnis zueinander stehen. Nur so kann sich ein Vertrauensverhältnis entwickeln und über persönliche Erfahrungen diskutiert werden.

### **Auftaktveranstaltung**

Im Juni diesen Jahres fand eine erste Auftaktveranstaltung des Personalamtes zum Mentoring statt. In dieser Auftaktveranstaltung wurden die Eckpunkte des Konzeptes den Mentoring-Paaren vorgestellt und anschließend Zeit für ein erstes Kennen lernen gegeben. Die



*vl.: Cornelia Schröder-Piller, Elisabeth Seeler-Kling*

Vorschläge des Personalamtes für die Bildung der Mentoring-Beziehungen wurden mehrheitlich angenommen und werden seither kontinuierlich fortgeschrieben bzw. modifiziert.

### **Erste Erfahrungen**

Nach der Auftaktveranstaltung im Juni d.J. haben sich die meisten der vom Personalamt vorgeschlagenen Mentoring-Paare auf erste Gespräche verständigt und diese auch in Eigeninitiative oder mit Hilfe des Personalamtes organisiert. Die Rückmeldungen seitens der Mentees und der Mentorinnen sind nahezu alle als „begeistert“ zu bewerten. Auch wenn die zeitlichen Restriktionen häufig längerfristige Verabredungen erforderten, so sind die bisherigen Erfahrungen als durchweg sehr positiv einzuordnen. Mehrheitlich haben sich die Mentoring-Paare auf eine Fortführung



*vl.: Dr. Monika Brockmüller, Gisela Chudziak, Marid Pedersen, Katrin Stolle, Marie-Luise Tolle, Dr. Eva-Maria Thöne-Wille*

des Projektes verständigt. In einigen wenigen Fällen wurde die Auswahl der Mentoring-Partner modifiziert.

Einige der Mentoring-Paare, die nicht an der Auftaktveranstaltung teilgenommen haben, wurden in ihrem ersten Treffen auf eigenen Wunsch durch das Personalamt unterstützt. Ziel war es, auch diesen nicht im Detail eingebundenen Teilnehmerinnen das Konzept des Personalamtes nahe zu bringen und erste Hilfestellung im Aufbau ihrer Mentoring-Beziehung zu geben.

### **Weiteres Vorgehen**

Nach den ersten Treffen der Mentoring-Paare ist für das Frühjahr 2002 ein Workshop zum Austausch der bisherigen Erfahrungen geplant. Eine Ausweitung ohne Geschlechtsspezifizierung ist in Abhängigkeit von den Erfahrungen mit dem Programm vorgesehen.

# Aus dem Öffentlichen Dienst

## Studie zur Lebenserwartung der Feuerwehrbeamten der BF Hamburg

Norbert Wagner, Arbeitsmedizinischer Dienst

Im August 2001 hat der Arbeitsmedizinische Dienst des Personalamts den Abschlussbericht einer Studie zur „Lebenserwartung der Feuerwehrbeamten der BF Hamburg“ vorgelegt. Im Juli 2000



hatte Oberbranddirektor Farrenkopf den Arbeitsmedizinischen Dienst (Ltd. Arzt Dr. Peschke) mit der Durchführung einer Studie zur Lebenserwartung der Hamburger Berufsfeuerwehrleute beauftragt. Diese Studie war mit der Arbeitsgruppe Epidemiologie der BAGS und des Instituts für Mathematik und Datenverarbeitung in der Medizin am UKE (IMDM) um Prof. Dr. Berger durchgeführt worden. Das IMDM übernahm die Auswertung der Daten und fertigte die Berechnungen an. Die BF Hamburg unterstützte das Vorhaben finanziell.

Zur Untersuchung der Lebenserwartung der Hamburger Berufsfeuerwehrleute wurde eine sog. retrospektive Kohortenstudie durchgeführt. Hierzu wurden Daten aller aktiven und ausgeschiedenen Feuerwehrleute erfasst, soweit das Personalarchiv der Feuerwehr sowie sonstige Quellen hierzu Unterlagen aufwiesen. Aus Gründen der Vollständigkeit wurde die auszuwertende Personengruppe auf diejenigen Feuerwehrleute beschränkt, die am 1.1.1950 dort tätig waren bzw. im Zeitraum bis zum 30.6.2000 neu eingetreten waren. Anhand anonymisierter Personaldaten, der Kartei des Sozialdezernates der Feuerwehr, eines Abgleichs der Listen der Zahlungsempfänger der Zentralen Personaldienste sowie durch eine Recherche bei Einwohnermeldeämtern wurde der Vitalstatus er-

hoben (Lebend oder Verstorben).

Die auf den Stichtag 1.1.1950 bezogene Kohorte umfasste 4642 Personen, die Anzahl der Personennjahre betrug 111358. Von diesen konnte für 4545 (97.9%) der Vitalstatus geklärt werden. Im betrachteten Zeitraum waren 1055 Personen verstorben. Die Standardisierte Mortalitäts-Rate (SMR) der gesamten Kohorte im Vergleich zu Hamburg als auch zur Bevölkerung der Bundesrepublik Deutschland betrug 0,79 (95%-Konfidenzintervall 0,74-0,83 bzw. 0,75-0,83). Die SMR der Vergleichsgruppen wird dabei als 1,0, d.h. „normale“ Sterblichkeit, genommen. Die Sterblichkeit - im Vergleich zu beiden Referenzgruppen - ist bei der BFH um ca. 20% reduziert. Was heißt dies konkret? Ein Beispiel:

Die mittlere Lebenserwartung eines 20-jährigen Feuerwehrmannes betrug 54,9 Jahre, die eines 20-jährigen Hamburgers 52,1 bzw. die eines bundesdeutschen Mannes 52,2 Jahre. Somit war die Lebenserwartung eines Feuerwehrmanns im Vergleich zu beiden Referenzgruppen um rund 2,7 Jahre länger.

In dieser verringerten Sterblichkeit drückt sich der bekannte „Healthy-Worker-Effekt“, d.h. z.B. die Auswahl Gesunder in das Berufsleben, die intensive medizinische Betreuung und das körperliche Training aus. Inwieweit spezifische berufliche Belastungen der Feuerwehrleute trotz günstigerer Lebenserwartung einzelne Aspekte der Mortalität negativ beeinflussen - worauf die erhöhte Mortalität der Per-

Bestellungen ab Ende November per Email  
an: [AMD@personalamt.hamburg.de](mailto:AMD@personalamt.hamburg.de)

sonen im Brandschutz- und Rettungsdienst im Vergleich zu Personen aus der Verwaltung hinweist, ließe sich nur mittels einer Erhebung der Todesursachenstruktur sowie spezifischer Expositionsdaten beantworten. Jetzt im Herbst sollen an den Abschlußbericht noch Detailauswertungen angefügt werden. Er steht dann Interessierten zur Verfügung.

---

## Schwerbehinderten - Berichtsdrucksache 2001

Bärbel Schmidt, Personalamt

Am 31. Juli 2001 hat sich der Senat mit dem Bericht über die Beschäftigung Schwerbehinderter im öffentlichen Dienst der Freien und Hansestadt Hamburg (FHH) befasst und eine entsprechende Mitteilung an die Bürgerschaft beschlossen.

### **5 v.H. der Arbeitsplätze mit Schwerbehinderten besetzt**

Das Personalamt konnte bei seinen Vorarbeiten für die Drucksache auf ein fundiertes PAISY-Zahlenmaterial zurückgreifen. Diese Daten waren auch Grundlage für das Anzeigeverfahren nach dem Schwerbehindertengesetz, mit dem die FHH als Arbeitgeber gegenüber Arbeitsamt und Integrationsamt (früher: Hauptfürsorgestelle) den Umfang der Beschäftigung Schwerbehinderter im jeweiligen Anzeigjahr zu erklären hat. Danach hatte die FHH zum Stichtag 31.12.2000 auf genau 5 v.H. ihrer Arbeitsplätze Schwerbehinderte und Gleichgestellte beschäftigt. Da im Jahr 2000 noch eine gesetzliche Beschäftigungspflicht von 6 v.H. bestand, musste die FHH wegen Unterschreitens dieser Quote eine Ausgleichsabgabe in Höhe von 1.122.637 DM zahlen.

### **Veränderte gesetzliche Regelung**

Die Pflichtquote wurde mit dem Gesetz zur Bekämpfung der Arbeitslosigkeit Schwerbehinderter vom 29. September 2000 ab dem Jahr 2001 auf 5 v.H. gesenkt, gleichzeitig wurde die Ausgleichsabgabe bei Nichterfüllung dieser Quote z.T. deutlich erhöht.

Die FHH würde also zur Zeit - sofern sich ihre Beschäftigungsquote nicht verringert - keine Ausgleichsabgabe zu leisten haben.

Die Gesamtbeschäftigungsquote der FHH von z.Z. 5 v.H. setzt sich zusammen aus den unterschiedlichsten Quotenerfüllungen der einzelnen Behörden: Einheiten mit einer Schwerbehindertenquote von weit über 6 v.H. stehen Bereichen gegenüber, die die Pflichtquote aufgrund von Bewerbermangel oder besonderer gesundheitlicher Anforderungen bei weitem nicht erreichen. Da die FHH bei der Berechnung ihrer Ausgleichsabgabe als ein Gesamtarbeitgeber angesehen wird, kompensieren die Behörden und Ämter mit hohen die niedrigen Schwerbehinderten-Beschäftigtenzahlen der anderen Bereiche. Jede Behörde trägt deshalb eine Gesamtverantwortung für die Ausgleichsabgabe der FHH.

Vor diesem Hintergrund hat der Senat - um ein Absinken der Gesamtquote auf unter 5 v.H. zu verhindern - anlässlich der Schwerbehinderten - Berichtsdrucksache die hamburgischen Ämter und Behörden, die bisher die Schwerbehinderten-Pflichtquote erfüllt hatten, verpflichtet, auch nach dem 31.12.2000 auf mindestens 6 v.H. ihrer Arbeitsplätze Schwerbehinderte und Gleichgestellte zu beschäftigen. Hierbei handelt es sich um:

- die Senatsämter,
- die Bezirksämter,
- die Kulturbehörde,
- die Behörde für Arbeit, Gesundheit und Soziales
- die Stadtentwicklungsbehörde,
- die Baubehörde,
- die Wirtschaftbehörde,
- die Umweltbehörde und
- die Finanzbehörde.

Daneben hat der Senat seine Erwartung betont, dass diejenigen Dienststellen, die Schwerbehinderte bisher nicht im gesetzlich geforderten Umfang beschäftigen konnten, nicht in ihren Bemühungen nachlassen, den Beschäftigungsumfang zu erhöhen.

### **Ausschöpfung der Förderinstrumentarien der Bundesanstalt für Arbeit**

Da die Bundesanstalt für Arbeit bei Neueinstellungen von schwerbehinderten Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern finanzielle Eingliederungshilfen und Hilfe bei der technischen Arbeitsplatzausstattung leistet, hat der Senat noch einmal ausdrücklich hervorgehoben, dass diese Förderinstrumentarien der Bundesanstalt für Arbeit auszuschöpfen sind.

Das Personalamt hat außerdem im Auftrag des Senats nochmals alle Behörden und Ämter in einem Rundschreiben auf die gesetzliche Verpflichtung nach § 141 SGB IX hingewiesen, öffentliche Aufträge bevorzugt an Werkstätten für Behinderte zu vergeben.

### **Fazit**

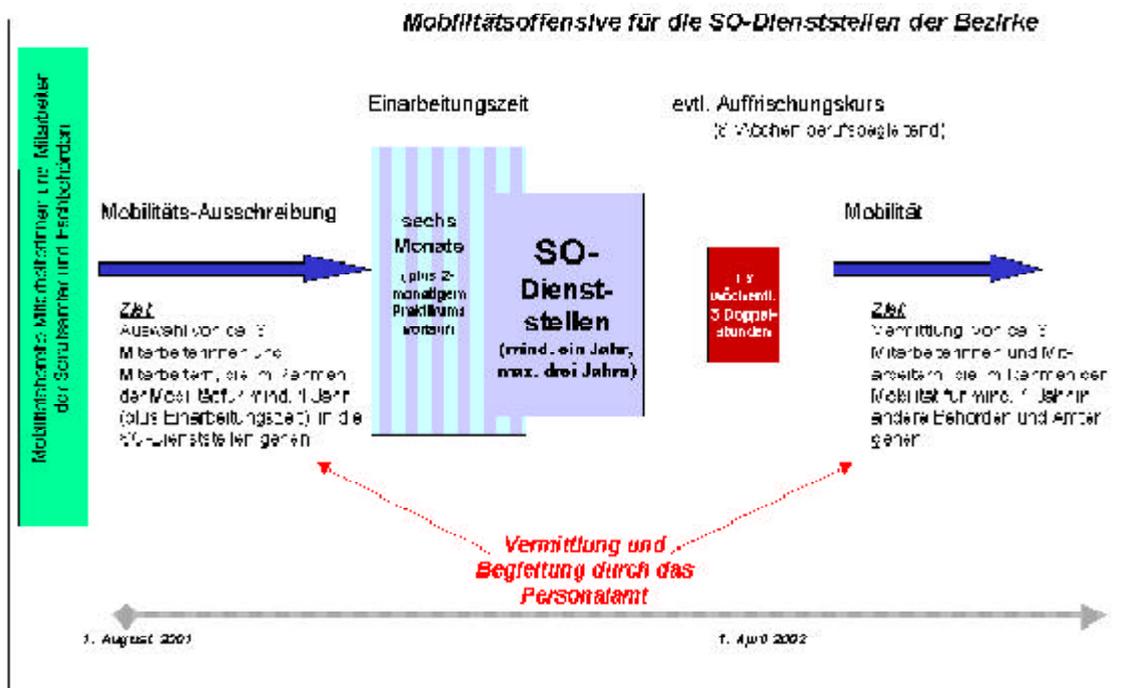
Das Personalamt geht davon aus, dass - unterstützt durch diese politischen Beschlüsse - die FHH als Arbeitgeber weiterhin erfolgreich die Beschäftigung Schwerbehinderter zu ihrem Anliegen macht.

# Mobilitätsprogramm für die Sozialdienststellen erfolgreich gestartet

Gerd Hoffmann, Personalamt

Mit der Auswahl von zehn Teilnehmerinnen und Teilnehmern, die sich auf die erste Mobilitätsausschreibung der Hamburger Verwaltung gemeldet hatten, ist das Mobilitätsprogramm für die Sozialdienststellen der Bezirke erfolgreich gestartet. Gemeinsam mit den Bezirken und dem Senatsamt für Bezirksangelegenheiten (SfB) hat das Personalamt im Sommer dieses Jahres ein Sonderprogramm für die Sozialdienststellen entwickelt, dessen erste Stufe nunmehr in Kürze beginnen wird.

Tätigkeit als Sachbearbeiterin oder Sachbearbeiter in den Sozialdienststellen zu melden. Mit über 40 Bewerbungen war die Ausschreibung erfreulich positiv, so dass in einem gemeinsamen Auswahlverfahren von Bezirksverwaltung und Personalamt nunmehr zehn geeignete Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gefunden werden konnten, die Anfang 2002 im Rahmen dieses Mobilitätsprogramms ihre Tätigkeit in ausgewählten Sozialdienststellen aufnehmen werden. Nach einer kurzen praktischen Einarbeitungsphase werden diese



Ziel des bisher einmaligen Mobilitätsprojektes ist es, Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Sozialdienststellen, die schon viele Jahre in diesem schwierigen Aufgabenbereich tätig sind, die Chance zu ermöglichen, ihre Fähigkeiten auch einmal in einem anderen Hamburger Verwaltungsbereich unter Beweis zu stellen. Da es aber sehr schwierig ist, solche mobilbereiten Kolleginnen und Kollegen aus ihren Dienststellen zu lösen, weil sonst die Arbeitsfähigkeit der ohnehin stark belasteten Sozialämter gefährdet würde, wurde das Mobilitätsprogramm für die Sozialdienststellen entwickelt. Durch eine Vereinbarung aller Beteiligten wurden die Rahmenbedingungen für dieses Mobilitätskonzept festgelegt. Durch die Mobilitätsausschreibung vom 1. August 2001 wurden gezielt Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Senatsämter und Fachbehörden angesprochen, sich für die

„SO-Mobilisten“ sechs Monate abwechselnd im IuK-Schulungszentrum des SfB theoretisch und in „ihren“ Sozialdienststellen praktisch geschult. Nach Abschluss dieser Schulung ersetzen sie die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die an Mobilitätsmaßnahmen in den Senatsämtern und Fachbehörden teilnehmen möchten. Alle Beteiligten warten nun gespannt auf die Erfahrungen dieses Modellversuchs, der innerhalb einer doch sehr kurzen Planungs- und Vorbereitungsphase von vier Monaten in Gang gesetzt werden konnte. Da auch mit dem Einwohner-Zentralamt der Behörde für Inneres ein ähnliches Mobilitätsprojekt vereinbart worden ist, das sich nach einer Mobilitätsausschreibung für diesen Bereich ebenfalls in der konkreten Umsetzung befindet, ist das Interesse am weiteren Verlauf der Modellversuchen in der Hamburger Verwaltung sehr hoch.

### Die Balanced Scorecard im Personalmanagement

Maria Maderyc, Personalamt

Die hamburgische Verwaltung steht vor einer großen Herausforderung. Es gilt, die politischen Vorgaben zur neuen Verwaltungsstruktur in ein organisatorisches und personelles Konzept umzusetzen. Ich möchte in diesem Zusammenhang die Aufmerksamkeit auf ein bekanntes - im Bereich des Personalmanagements bisher aber wenig angewendetes - Instrument lenken.

Robert Kaplan (Professor für Rechnungswesen an der Havard Business School) kam in den 90er Jahren auf die Idee, nicht nur Finanzkennzahlen in einem Unternehmen zu erheben, sondern auch die Kundenzufriedenheit, die Qualität der internen Prozesse und die Innovationskraft zu messen. Er war der festen Überzeugung, dass ein Unternehmer oder eine Organisationseinheit nur das bekommt, was sie in Zahlen ausdrücken und kontrollieren kann. Die Kennzahlen, die Kaplan zusätzlich eingeführt sehen wollte, hatten vor allen Dingen den Sinn zu kontrollieren, ob das Unternehmen die Strategievorgaben der Geschäftsleitung in konkrete Erfolge am jeweiligen Arbeitsplatz umzusetzen in der Lage ist.

Da die Betriebswirtschaftslehre solche Kennzahlen im Allgemeinen nicht zur Verfügung stellt, ist jedes Unternehmen gezwungen, sich selbst seine Kennzahlen zu definieren, mit denen es zum Beispiel Mitarbeiterzufriedenheit, Wissenstransfer oder das Führungspotenzial seiner Nachwuchskräfte messen will. Mit der von Kaplan vorgeschlagenen Balanced Scorecard lässt sich erreichen, dass jede Abteilung und oft auch jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter weiß, was sie bzw. er zum Erreichen des Zieles konkret beifügen kann. Dadurch wird auch eine individuelle Weiterentwicklung, die für das Unternehmen von sehr hohem Nutzen ist, ermöglicht. D.h. wir bekommen, was wir messen. Allerdings: Erfolg wird das Instrument nur dann haben, wenn es nicht als Sanktions- und Kontrollinstrument missbraucht wird. Die personalwirtschaftlichen Elemente einer Balanced Scorecard bei Umorganisation lassen sich folgendermaßen charakterisieren:

1. Die Balanced Scorecard unterstützt den Weg von der Unternehmensvision zur Auswahl der konkreten Handlungsstrategien, indem sie die Identifikation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit dem aus der Vision abgeleiteten Organisationsentwicklungsprozess fördert.
2. Sie bietet eine Hilfestellung bei der Ausgestaltung dieser Handlungsstrategien unter personalwirtschaftlichen Gesichtspunkten, indem sie die Maßstäbe und Anforderungen für die Neuorientierung und Entwicklung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern setzt.
3. Sie dient der Ermittlung kritischer Erfolgsfaktoren und kritischer Situationen.
4. Sie macht Ursache-Wirkungszusammenhänge transparent.

Mit der Balanced Scorecard liegt somit ein Steuerungsansatz vor, der die schwierige Balance zwischen einer langfristigen Vision/Strategie und den entsprechenden konkreten Aktionen in der täglichen operativen Arbeit ermöglicht. Anders ausgedrückt: der wesentliche Vorteil in der Anwendung einer Balanced Scorecard besteht darin, dass die jeweilige Strategie in Ziele und Kennzahlen bzw. Bewertungsgrößen übersetzt wird und damit Wirkungszusammenhänge gezielt transparent gemacht werden.

Der mit neuen politischen Ansätzen und Strategien verbundene Organisationsentwicklungsprozess erfordert von allen Führungskräften sowie von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern auch persönlichen Einsatz.

Ich selber werde in dem nun anstehenden Reorganisationsprozess auch eine neue Aufgabe übernehmen und möchte an dieser Stelle die Gelegenheit nutzen, mich bei den Kolleginnen und Kollegen sowie meinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern im Personalamt für die gute Zusammenarbeit zu bedanken. Auch in Zukunft wird das Thema Personal für mich höchste Bedeutung haben; der zwischenzeitlich etablierte Ansatz eines ganzheitlichen strategischen Personalmanagements wird im Personalamt mit Sicherheit fortgeführt werden.

**Frau Maderyc hat am 13. November 2001 die Leitung des Amtes für Soziales und Rehabilitation in der Behörde für Arbeit, Gesundheit und Soziales (zukünftig: Behörde für Soziales und Familie) übernommen. Die Redaktion von blickpunkt personal wünscht ihr viel Erfolg bei der neuen Tätigkeit.**

# Aus den Behörden

## Suchtberatung im öffentlichen Dienst Hamburgs

Suchtberaterinnen und -berater

In der Ausgabe 1/2001 von „blickpunkt personal“ erschien unter der Überschrift „Die Suchtberater stoßen an: Ein Prosit auf Ihre Gesundheit“ ein Artikel, der sich auch mit dem Projekt „Lieber-weniger“ Trinken beschäftigt. Diesen Artikel möchten wir etwas relativieren.

Das Projekt „Lieber weniger...“ wird unter Fachleuten (auch externen) durchaus kontrovers diskutiert. Wie bei (fast) allen Dingen des Lebens beinhaltet auch dieses Projekt sowohl positive als auch negative, in Teilbereichen unter Umständen sogar gefährliche Aspekte.

Zunächst einmal: Niemand kann ernsthaft etwas dagegen haben, wenn Menschen versuchen, ihren Alkoholkonsum zu verringern - aus welchem Grund auch immer. Dieses Angebot steht gleichberechtigt neben vielen anderen Anstößen der Gesundheitsförderung wie „7 Wochen ohne...“, „Gesünder ohne Fett“, „Fit durch Sport“ etc.

Wer jedoch den Eindruck erweckt, bei dem Projekt „Lieber weniger...“ handelt es sich um eine neue Art der Suchtberatung, die erstmals den Menschen mit seinen Bedürfnissen ernst nimmt, verkennt die bisher geleistete Arbeit der Sucht-

Als Eckpunkte unserer Arbeit sind zu nennen:

- Das Leben ohne Suchtmittel (speziell ohne Alkohol) ist ein erstrebenswertes Ziel. Es führt keinesfalls dazu, dass ein abstinent lebender Mensch Abstriche in punkto Lebensqualität hinnehmen muss.
- Jeder Mensch hat selbstverständlich das Recht, Suchtmittel (auch Alkohol) zu konsumieren, wenn er dieses möchte. Niemand hat das Recht, ihn hieran zu hindern bzw. ihn deswegen zu benachteiligen.
- Dieses Recht findet seine Grenze u.a. dann, wenn der Suchtmittelgebrauch zu Auffälligkeiten im dienstlichen Bereich führt ( die Arbeit leidet unter dem Suchtmittelgebrauch).
- An diesem Punkt ist der Arbeitgeber berechtigt und verpflichtet, einzugreifen.
- Das Eingreifen des Arbeitgebers erfolgt in Form von Gesprächen (siehe Grafik als mögliches Beispiel), in denen einerseits die Forderung des Arbeitgebers nach ordnungsgemäßer Erfüllung der Pflichten aufgrund des Arbeitsvertrages geklärt wird und

Achim Buttler  
Helmut Eggers  
Sibylle Heinrich  
Paul-Peter Jakobi  
Manfred Reumann

Bezirksamt Altona, Gesundheitsförderung und Suchtberatung  
Betriebsinternes HilfeSystem -BHS- in der Finanzbehörde, im LIT und in der Senatskanzlei  
Justizbehörde, Sozialberatung / A 33  
Personalamt, -Zentrale Personaldienste-  
Bezirksamt HH-Mitte, -Suchtberatung-

beratungen in Hamburger Behörden und Dienststellen. Deshalb möchten wir Ihnen den Kern unserer Arbeit in kurzen Zügen vorstellen:

Suchtberatung im betrieblichen Bereich ist jeweils abgestimmt auf die Belange der Beschäftigten in den Dienststellen. Unter dieser Prämisse sind die jeweiligen Dienstvereinbarungen entstanden. Den Rahmen dafür geschaffen hat das Personalamt mit den Gewerkschaften durch Abschluss einer Vereinbarung gem. §94 HmbPersVG.

andererseits das Angebot von adäquaten Hilfemöglichkeiten unterbreitet wird. Zur fachlichen Unterstützung bedient sich der Arbeitgeber der innerbetrieblichen Beratungsstellen. Dieses Beratungsangebot wird sowohl für den Arbeitgeber als auch für alle Beschäftigten vorgehalten.

- Am Ende einer Gesprächskette kann auch die Entlassung bzw. Entfernung aus dem Dienst stehen. Dies ist immer dann der Fall, wenn ein Beschäftigter seinen Suchtmittel-

gebrauch fortführt und er oder sie dadurch die Arbeit nicht in dem Maße erledigen kann, wie der Arbeitgeber es erwarten kann.

- Dass es soweit kommt, ist aber weder Ziel noch Wunsch des Arbeitgebers oder der Beratungsstelle. Ziel dieses Verfahrens ist viel-

schen dem Wunsch nach Verhaltensänderung und der Frage nach dem Umgang mit Suchtmitteln arbeitet die innerbetriebliche Beratungsstelle.

- Damit in diesem Prozess der Standortbestimmung ein Vertrauensverhältnis aufge-

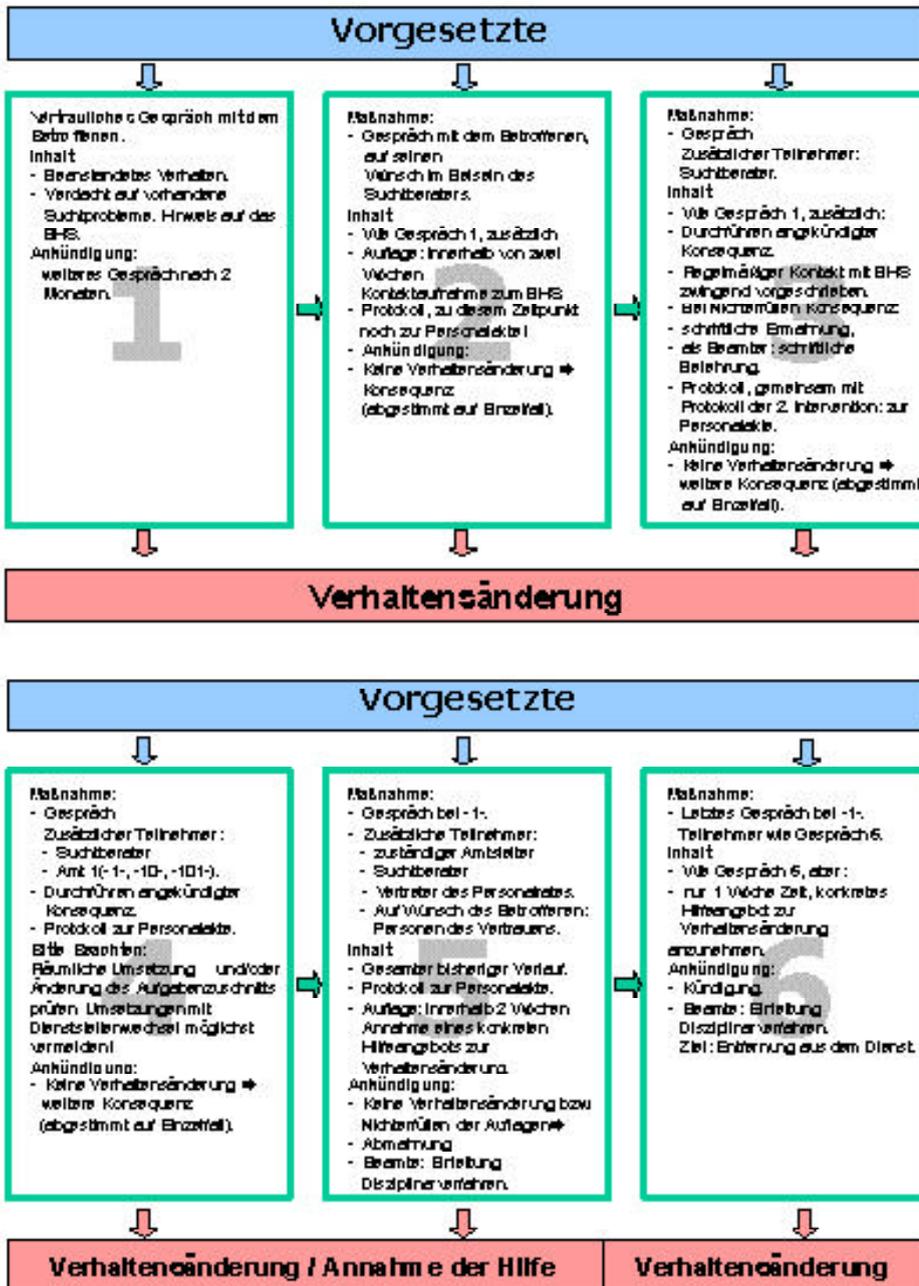
baut werden kann, ist die Beratungsstelle zur Verschwiegenheit verpflichtet. Der Arbeitgeber hat kein Recht auf Information inhaltlicher Art.

- Jeder Ratsuchende kann sich darauf verlassen, dass seine (in aller Regel sehr persönlichen) Aussagen nicht an den Arbeitgeber weitergegeben werden, sondern lediglich als Grundlage für die Überlegungen bei der individuellen Suche nach dem persönlichen Weg und dem persönlichen Umgang mit Suchtmitteln notwendig sind.

- Ob bei diesen Überlegungen als Ziel der Abstinenzgedanke oder ein anderer Umgang mit Suchtmitteln stehen, hängt von den Gegebenheiten des Einzelfalles ab; in erster Linie davon, ob eine Suchtmittelabhängigkeit vorliegt oder nicht.

Dieser beschriebene Weg ist lediglich ein Teil der Aufgaben einer innerbetrieblichen Beratungsstelle. Je nach Bedürfnis der Dienststelle bzw. Qualifikation und Ausbildung der Berater gibt es andere, spezielle Aufgaben, die nicht allgemein angeboten werden.

Fragen Sie Ihre innerbetriebliche Beratungsstelle nach ihrem Angebot. Sie werden erstaunt sein, welche Möglichkeiten dort vorgehalten werden - weit über das hinaus, was hier skizziert worden ist.



mehr, an die Eigenverantwortlichkeit der Beschäftigten zu appellieren und sie hierbei zu unterstützen. In diesem Spannungsfeld zwi-

werden erstaunt sein, welche Möglichkeiten dort vorgehalten werden - weit über das hinaus, was hier skizziert worden ist.

---

## Kurznachrichten

### Hamburgisches Laufbahnrecht geändert

Fritz Buchholz

Der Senat hat am 4. September 2001 die Vierte Verordnung zur Änderung laufbahnrechtlicher Vorschriften beschlossen. Nachdem Diskriminierungsverbote im Sinne von Artikel 3 Absatz 3 Grundgesetz bereits in das Hamburgische Beamtengesetz (HmbBG) sowie in das Hamburgische Personalvertretungsgesetz (HmbPersVG) aufgenommen worden sind, waren auch laufbahnrechtliche Vorschriften entsprechend anzupassen.

Während sich in § 7 Absatz 1 HmbBG die Diskriminierungsverbote zunächst auf die Auslese von Bewerberinnen und Bewerbern beziehen, regelt § 2 Absatz 1 HmbLVO die Anwendung der Kriterien Eignung, Befähigung und fachliche Leistung in Bezug auf Einstellung, Anstellung, Übertragung von Dienstposten und Beförderung sowie § 2 Absatz 5 HmbLVOPol in Bezug auf den Aufstieg in alle Ämter des Polizeivollzugsdienstes im Rahmen der Einheitslaufbahn der Polizeivollzugsbeamten.

Diese Auslesekriterien sind nunmehr auch nach den vorgenannten laufbahnrechtlichen Vorschriften

ohne Rücksicht auf Geschlecht, sexuelle Identität und Orientierung, Abstammung, Rasse, Glauben, religiöse oder politische Anschauungen, Heimat, Herkunft oder Beziehungen anzuwenden. Wenngleich der Gleichheitsgrundsatz des Artikel 3 GG bereits die oben genannten Diskriminierungsverbote enthält, hat insbesondere zur Vermeidung von Benachteiligungen von homosexuellen und transsexuellen Personen zusätzlich das Kriterium „sexuelle Identität und Orientierung“ Eingang in das Dienstrecht gefunden.

Die weiteren mit der Vierten Verordnung zur Änderung laufbahnrechtlicher Vorschriften getroffenen Regelungen sind redaktioneller Art und betreffen das veränderte Eingangsamt in den Laufbahnen des mittleren Dienstes. Es handelt sich hier um die Anpassung der hamburgischen Vorschriften an bereits geltendes Bundesrecht. Danach ist das Eingangsamt allgemein mindestens der Besoldungsgruppe A 6 zugeordnet worden.

---

### Zehn Jahre Qualifizierungskurse an der Verwaltungsschule

Rolf Bendixen

Die Qualifizierungsmaßnahmen des Personalamtes zur beruflichen Mobilitätsförderung für allgemeine Verwaltungstätigkeiten sind inzwischen ein fester Baustein im weiten Angebot der Fortbildungsmaßnahmen der Freien und Hansestadt Hamburg für ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Sie sind 1992 eingeführt worden, um den Beschäftigten das Rüstzeug mit auf den Weg zu geben, um berufliche Aufgaben in der allgemeinen Verwaltung zu übernehmen. Die Durchführung der Qualifizierungsmaßnahme ist mit den Spitzenorganisationen und Berufsverbänden gemäß § 94 des Hamburgischen Personalvertretungsgesetzes verbindlich vereinbart (Mitteilungen für die Verwaltung 1992, Seite 263).

Der erste Fortbildungslehrgang startete im August 1992 mit 50 Personen. Ab 1993 nahmen bereits 100 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an der rd. 10 1/2-monatigen Fortbildung mit einem Tag in der Woche

teil, die Zahl der Teilnehmerinnen und Teilnehmer steigerte sich dann bis auf 175. Am 10. Kurs, der in der dritten Augustwoche 2001 begann, nehmen 150 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus den Behörden und Ämtern teil. Damit liegt die Teilnehmerzahl insgesamt bei knapp 1.300 fortbildungsinteressierten Bediensteten, die in rd. 250 Stunden mit den Themenkomplexen Arbeitstechniken, Recht des öffentlichen Dienstes, Aufbau der hamburgischen Verwaltung, Politik und Staatsrecht, Verwaltungsrecht, Finanz- und Haushaltswesen und Soziale Sicherung vertraut gemacht werden.

Die Resonanz der früheren Teilnehmerinnen und Teilnehmer ist überaus erfreulich. Viele berichten, dass das Teilnahmezertifikat hilfreich bei Bewerbungen und in Auswahlverfahren ist und häufig Umsetzungen auch in anspruchsvollere Aufgaben ermöglicht hat.

---

## Abendkurse 2001/2002 begonnen

Gretel Meyer

Am 24. Oktober haben die erste Abendkurse 2001/2002 begonnen. Neben den traditionellen Themen

- Schriftwechsel, Rechtschreibung und gutes Deutsch
- Organisation und Arbeitstechnik
- Recht und Wirtschaft

bietet das Personalamt dieses Jahr einen Kurs „zu den Instrumenten der betrieblichen Gesundheitsförderung“ als weiteren Themenschwerpunkt an.

Damit wollte das Personalamt sowohl der gestiegenen Nachfrage der Beschäftigten nach gesundheitsfördernden Maßnahmen entgegenkommen als auch die aktuelle Diskussion im Personalmanagement aufgreifen, die es als wichtige Unternehmensaufgabe versteht, die Gesundheit und Leistungsfähigkeit der Beschäftigten zu fördern.

Unter dem Aspekt Hamburg und andere Länder

und Kulturen hat das Personalamt außerdem mit den Kursen: „Polen: Auf dem Weg in die Europäische Union“ und „China: Sprache, Land und Leute“ zwei geschichtlich, wirtschaftlich und nicht zuletzt menschlich ausgerichtete Themenfelder in das Abendkursprogramm aufgenommen.

Insgesamt konnten 21 Abendkurse angeboten werden, von denen nahezu alle ausgebucht sind. Absoluter Spitzenreiter ist „China: Sprache, Land und Leute“. Bei diesem Kurs lagen 70 Anmeldungen mehr vor, als Plätze zu vergeben waren. Um die Enttäuschung bei den vielen leider nicht berücksichtigten Teilnehmerinnen und Teilnehmern in Grenzen zu halten, wird die Zentrale Fortbildung versuchen, den einen oder anderen Abendkurs noch in diesem Winterhalbjahr zu wiederholen. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer, die zunächst eine Absage erhalten haben, werden schriftlich über die neuen Termine benachrichtigt.

---

## Neue Lehrpläne für die Beamten-Ausbildung im mittleren Verwaltungsdienst

Detlef Kumschlies

Nach der Reform der Angestellten-Ausbildung (s. blickpunkt personal Nr. 4/99) war es an der Zeit, auch die Lehrpläne für die Ausbildung der Regierungssekretär-Anwärterinnen und -Anwärter der neuen Entwicklung anzupassen. Dabei haben wir versucht, erkennbar vernünftig Neues mit Bewährtem zu verbinden. So lösen

z.B. Lehrpläne im Berufsschulwesen Unterrichtsfächer zu Lernfeldern auf. Dies konnten und wollten wir nicht; wir haben stattdessen Lernfeldgruppen gebildet, in denen die alten Fächer zumindest als „Sequenz“ erhalten bleiben. Abweichend von der Ausbildung zur/zum Verwaltungsfachangestellten haben wir dabei die Trennung von Staatsrecht und Politik nicht vollzogen, hingegen das Fach „Arbeits-

technik“ in „Sprache und Kommunikation“ integriert.

Und zum Zweiten haben wir alle Lernziele handlungsorientiert formuliert, also „Kompetenzbeschreibungen“ angestrebt - was aber nicht flächendeckend möglich ist, da nicht jeder Lerninhalt sich für jede Nachwuchskraft im Berufsleben wiederfinden lässt. Deshalb haben wir für den

Kenntnisbereich es auch bei Tiefenstufen belassen, um den Grad der Durchdringung eines Lerngegenstandes deutlich zu machen.

Interessierte können die Lehrplanzusammenstellungen in der Verwaltungsschule abfordern:

Verwaltungsschule, Schwenckestr. 100, 20255 Hamburg, Tel.: 040 / 428 01- 36 20, e-mail:detlef.kumschlies@personalamt.hamburg.de

**Weitere Informationen zur Ausbildung im mittleren Dienst finden Sie im Internet auf „hamburg.de“ unter**

**„Ihr Arbeitgeber Hamburg“**

- Ausbildungsangebote -
- Ausbildung im mittleren Dienst -

[http://www.hamburg.de/fhh/behoerden/personalamt/personalamt/personalmanagement/pa\\_mittlerer\\_dienst.htm](http://www.hamburg.de/fhh/behoerden/personalamt/personalamt/personalmanagement/pa_mittlerer_dienst.htm)

## Steiler Anstieg der Ausbildungszahlen

Rolf Bendixen

Die fünfte Nachwuchsbedarfsplanungsrunde der Behörden und Ämter konnte im Juni 2001 abgeschlossen werden. Das Nachwuchsbedarfsplanungsverfahren bildet die Basis für die Festsetzung der Einstellungszahlen zur Ausbildung für den mittleren und den gehobenen allgemeinen Verwaltungsdienst. Wie erwartet, sind gegenüber den letzten Planungsrounden von den Behörden und Ämtern erneut deutlich höhere Personalbedarfe mitgeteilt worden.

Auf dieser Grundlage hat das Personalamt die Ausbildungszahlen für das Jahr 2002 festgelegt: Eingestellt werden im nächsten Jahr 220 Nachwuchs-

kräfte, und zwar im mittleren Dienst 116 (= 5 Klassen) und im gehobenen Dienst 104 (= 4 Studiengruppen).

Ausbildungsbeginn	Mittlerer Dienst	Gehobener Dienst	= zusammen
1999	39	54	= 93
2000	50	71	= 100
2001	74	72	= 146
2002	116	104	= 220

Damit haben sich die Ausbildungszahlen im mittleren und im gehobenen allgemeinen Verwaltungsdienst in den letzten Jahren wie in der obenstehenden Tabelle entwickelt.

## Lehrgang „Zurück in den Beruf“

Gaby Bettin, Personalamt

Wegen der großen Nachfrage hat das Personalamt in diesem Jahr einen zweiten Lehrgang „Zurück in den Beruf“ angeboten. Dieser Lehrgang ist gedacht als Wiedereinstiegshilfe für beurlaubte oder gerade aus der Beurlaubung zurückgekehrte Kolleginnen und Kollegen.

Der Lehrgang wurde von den Teilnehmerinnen als außerordentlich aufschlussreich und interessant bewertet. Durch die Teilnahme am Lehrgang würde den Teilnehmerinnen die Findung und Durchsetzung eigener Wünsche und Ziele erleichtert. Die vermittelten Lehrgangsinhalte seien inhaltlich und vom Zeitumfang her sehr gut konzipiert. In der Podiumsdiskussion wurden mögliche neue Inhalte diskutiert:

- Ein wesentlicher Punkt war die Einrichtung eines Kurzlehrgangs für werdende Mütter kurz vor der Beurlaubung, damit die Kolleginnen z.B. die Auswirkungen der Dauer der Beurlaubung kennen und berücksichtigen können.
- Angedacht wurde auch eine Computereinführung, um den Wiedereinstieg zu erleichtern. Es könnte ein Lehrgangstag im Landesamt für Informationstechnik angeboten werden.

- Ebenfalls angeregt wurde, dass ein Lehrgangsteil vom Arbeitsmedizinischen Dienst gestaltet wird.
- Im Zusammenhang mit dem Besuch beim Senatsamt für die Gleichstellung könnte man auch Personalentwickler bzw. Frauenbeauftragte einladen, die dort über ihre Arbeit berichten.

Stellvertretend für die positiven Rückmeldungen der Teilnehmerinnen möchte ich die Aussage einer Teilnehmerin aus dem Beurteilungsbogen wiedergeben: „Vielleicht wirkt die Auswertung zu positiv, aber dieses Seminar ist eine gute Basis zum Wiedereinstieg, ich kann nichts Negatives finden“.

Die Teilnehmerinnen wiesen darauf hin, dass dieser Lehrgang für beurlaubte Beschäftigte besonders zu empfehlen wäre und dass sie ihre Kolleginnen und Kollegen auf dieses Angebot hinweisen werden.

Das Personalamt bietet im Frühjahr und im Herbst 2002 jeweils einen weiteren Lehrgang „Zurück in den Beruf“ an. Bei Interesse, Wünschen oder Anregungen wenden Sie sich bitte an das Personalamt, P 30

---

## Neue Publikation: Personalrecht und Personalwirtschaft als Handlungsfelder der Verwaltungsreform

Redaktion

Im Nomos Verlag ist unter der Herausgeberschaft von Hans Peter Bull und Volker Bonorden eine Publikation zum Thema „Personalrecht und Personalwirtschaft als Handlungsfelder der Verwaltungsreform“ erschienen. In der Buchbeschreibung des Verlages heißt es:

„Die <Ressource Mensch> bestimmt die Leistungsfähigkeit der öffentlichen Verwaltung; richtiger Umgang damit ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor der Verwaltungsreform. Die Herausgeber analysieren zunächst die rechtliche und tatsächliche Situation des öffentlichen Dienstes - auch im internationalen Vergleich - und fragen nach der Berechtigung der Kritik an ihm. Im Hauptteil werden konkrete Ansätze der Reform behandelt:

zukunftsorientiertes Personalmanagement, gerechte Personalbeurteilung, flexible Gestaltung der Arbeitszeit sowie angemessene Bezahlung und Versorgung. Schließlich werden offene Punkte sowie Forschungs- und Entscheidungsbedarfe zusammengefasst.

Herausgeber und Autoren sind Wissenschaftler der Universität Hamburg und Verwaltungspraktiker aus dem Personalamt des Hamburger Senats. Sie bringen rechts- und politikwissenschaftliche wie betriebswirtschaftliche Kompetenz und langjährige praktische Erfahrungen ein.“

Die Redaktion nimmt diese neue Publikation zum Anlass, auch in Zukunft auf für die Verwaltung interessante Veröffentlichungen hinzuweisen.

---

### Das Schwerpunktthema der kommenden Ausgabe von blickpunkt personal

blickpunkt personal 1/2002 wird sich mit dem Schwerpunktthema

**Professionelle Personalarbeit vor Ort**  
**- Konzepte, Organisationsformen, interne Dienstleistungsorientierung -**

befassen.

Das Redaktionsteam möchte an dieser Stelle um Beiträge aus den Behörden und Ämtern werben, die sich inhaltlich mit diesem Thema auseinandersetzen oder bereits auseinandergesetzt haben.

Der Redaktionsschluss für blickpunkt personal 1/2002 ist für den 11. Januar 2002 vorgesehen.

Wir freuen uns auf Ihre Beiträge!

**Das Redaktionsteam**

---

# Impressum

## *Herausgeber:*

Senat der Freien und Hansestadt Hamburg  
Personalamt  
Steckelhörn 12  
20457 Hamburg

Telefon: (040) 42831 14 10 (BN 042831)

Telefax: (040) 42831 22 26 (BN 042831)

E-mail: Volker.Wiedemann@Personalamt.Hamburg.de

## *Redaktion und Druckvorbereitung:*

Petra Lotzkat (V.i.S.d.P.),  
Volker Wiedemann

## *Druck:*

Druckerei der JVA Am Hasenberge

## *Auflage:*

1.400 Stück

## *Ausgabe:*

5. Jahrgang, November 2001

## *Erscheinungsweise:*

vierteljährlich

Namentlich gekennzeichnete Beiträge geben nicht unbedingt die Meinung des Herausgebers und 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.

