



Senat der Freien und Hansestadt Hamburg
Personalamt



Aktuelles, Aktivitäten, Aussichten

blickpunkt personal

Aktuelles aus der
Führungskräfteentwicklung





Christoph Ahlhaus
Erster Bürgermeister

Liebe Leserinnen, liebe Leser,

da mir das Thema Führung besonders wichtig ist, habe ich für diese Ausgabe von blickpunkt personal sehr gerne das Editorial übernommen.

Zunächst aber Folgendes: Die Wirtschaftskrise und damit einhergehende gesunkene Steuereinnahmen und der zunehmende Standortwettbewerb zwingen den Senat dazu, den Haushalt zu konsolidieren, da wir es mit einem hohen strukturellen Haushaltsdefizit zu tun haben. Deshalb hat der Senat in letzter Zeit notwendige, wenn auch in vielen Fällen schmerzhaft eingeschnittene Maßnahmen sowohl für die Bürgerinnen und Bürger als auch bei den Beschäftigten beschlossen. Zwar entwickelt sich die Konjunktur wieder zunehmend positiv, aber die für Hamburg zu erwartenden Steuereinnahmen für 2010 und die nächsten Jahre bleiben noch weit hinter den Jahren 2004 bis 2008 zurück. Zu den eingeleiteten Konsolidierungsmaßnahmen gibt es daher zum gegenwärtigen Zeitpunkt keine Alternative.

Für die Zukunftsfähigkeit Hamburgs sind aber nicht nur solide Finanzen eine Voraussetzung, sondern auch ein professionelles strategisches Personalmanagement für die hamburgische Verwaltung. Für das Personalamt ist dieses ein wesentlicher Eckpfeiler seiner guten Arbeit.

Im Gegensatz zu vielen anderen Ländern und Kommunen stellen wir nicht nur kontinuierlich Nachwuchskräfte in die zahlreichen Ausbildungsgänge aller Laufbahn-

gruppen und -ausrichtungen ein, sondern übernehmen die jungen Menschen trotz der schwierigen Haushaltslage nach ihrer erfolgreichen Ausbildung. Betriebsbedingte Kündigungen wird es auch in Zukunft nicht geben. Und wir haben die Krise sogar genutzt, um uns antizyklisch guten Führungsnachwuchs zu sichern, wie der Artikel zum Konjunkturprogramm auf Seite 15 zeigt.

Stichwort Frauen in Führung. Während ganz Deutschland über eine Quote für Frauen in Führungspositionen diskutiert, ist die hamburgische Verwaltung schon weit fortgeschritten. 37,3% der über 7.000 Führungskräfte in der hamburgischen Verwaltung sind Frauen – Tendenz steigend. Zwar gilt dies noch nicht für alle Ebenen gleichermaßen, auf den Top-Ebenen muss noch zugelegt werden, allerdings sind wir auf einem guten Weg, das vom Senat gesteckte Ziel einer Beteiligung von mindestens 40% beider Geschlechter an Führungspositionen zu erreichen.

Ihr
Christoph Ahlhaus

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Ahlhaus', written in a cursive style.

Inhalt

Aktuelles

Führungskräfte brauchen Gestaltungswillen und Flexibilität im Denken Ein Interview.....	3
Herausforderungen und Trends in der Führungskräfteentwicklung	6
Professioneller Rat aus persönlicher Nähe - Netzwerke für Führungskräfte in Spitzenfunktionen.....	11
Mentoring-Programm startet durch!.....	13
Gegen den Wind - Personalzuwachs durch die Konjunkturoffensive 2009/2010.....	15
Einführung eines web-basierten Online-Bewerbungsverfahrens für die Laufbahngruppe 2 im 2. Einstiegsamt.....	17
Halbzeit im Masterstudiengang - eine positive Bilanz!	19
Personalportal - Online mit SharePoint	20

MeinungsBilder

Experiment 09M - der neue Weiterbildungs-Master	23
Der praktische Tipp.....	26
Was war eigentlich...?	
Was war eigentlich der patriarchalische Führungsstil?	27

Kurzmitteilungen

10. eGovernment-Wettbewerb für Bundes-, Landes- und Kommunalverwaltungen 2010 in der Kategorie „Bester Dienstleister der Verwaltung Deutschland“	29
In eigener Sache ...da waren`s nur noch drei.....	31
Ausblick	31

Aktuelles

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

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



Bettina Lentz, Personalamt, leitet die Abteilung Personalmanagement und war bis Mitte 2010 bei Dataport.

Führungskräfte brauchen Gestaltungswillen und Flexibilität im Denken

Sie leiten seit Juli 2010 die Abteilung P3 des Personalamtes. Was waren wichtige Eindrücke in dieser Zeit? Was haben Sie erwartet? Was hat Sie überrascht?

Ich habe mich natürlich, bevor ich kam, mit den Themen und Strukturen des Personalamtes vertraut gemacht. Das heißt, ich wusste von den noch ca. 800 Asklepios-Rückkehrerinnen und -Rückkehrern, konnte die aktuellen Themen wie interkulturelle Öffnung, Frauenförderung und Gesundheitsmanagement. Außerdem haben wir bei Dataport immer auf das Personalamt geschaut: Welche Personalmanagementkonzepte werden hier umgesetzt? Diese Konzepte heben sich schon von dem ab, was in anderen Bundesländern gemacht wird und was dort möglich ist. Die Nachwuchsförderung in Hamburg z.B. wird zentral gesteuert. In Schleswig-Holstein suchen die Kommunen und die Landesministerien ihren Nachwuchs selbst aus und bezahlen auch die Ausbildung.

Die Themen waren mir also einigermaßen vertraut und ich war auch vor zwölf Jahren schon einmal hier im Hause, allerdings im Organisationsamt. Es gibt etliche bekannte Gesichter: Hausmeister, Registratur, Menschen auf den verschiedenen Etagen. Das hat mich gefreut und mir den Einstieg leicht gemacht.

Die Arbeitsbedingungen hier unterscheiden sich ziemlich von denen, die ich bei Dataport erlebt habe. Dort habe ich selten mehr als zwei Tage an einem Standort gearbeitet, sondern war mal in Altenholz, mal in Bremen oder Hamburg. Das Handy und der Blackberry haben eine erheblich größere Rolle gespielt als das Festnetztelefon.

Was mir besonders aufgefallen ist, ist der extrem hohe Stellenwert, der hier im Hause der internen Kommunikation beigemessen wird. Der Umgang mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ist sehr wertschätzend.

Sie sind hier im Personalamt unter anderem für das Thema Führungskräfteentwicklung verantwortlich. Welche Beziehung haben Sie zu diesem Thema?

Das Thema beschäftigt mich seit Beginn meiner Berufstätigkeit. Ich bin 1988 direkt nach dem Studium in die Verwaltung eingetreten. Bereits 1989 habe ich die erste Führungsaufgabe übernommen und erste Erfahrungen damit gesammelt, wie es sich anfühlt, unvorbereitet in so eine Rolle zu schlüpfen. Von 1993 bis 1998 war ich für die Personalentwicklung des gesamten IuK-Bereiches der hamburgischen Verwaltung zuständig, somit für etwa 800 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Zu meinen Aufgaben gehörte auch die Betreuung des Traineeprogramms für Nachwuchsführungskräfte im IuK-Bereich. In der Zeit habe ich mir unter anderem überlegt, wie man junge Nachwuchskräfte für erste Führungsaufgaben fit machen kann. Im Jahre 2001 wechselte ich ins Landesamt für Informationstechnik (LIT). Die Stelle war vergleichbar mit der einer Verwaltungsleitung und beinhaltete Organisation, Personal, Einkauf, Finanzen usw. Dazu kam dann noch das Schulungszentrum von Dataport, ein wichtiger Partner des Zentrum für Aus- und Fortbildung.

Nach der Fusion des LIT und der Datenzentrale in Schleswig-Holstein zu Dataport mussten wir erst einmal ein gemeinsames Führungsverständnis entwickeln. Der Führungsstil im LIT war erheblich hierarchischer als der der Datenzentrale. Beide Führungsstile habe ich als angemessen erlebt und doch mussten sie zu etwas Neuem zusammenwachsen.

Zunächst haben wir Grundsätze zu Zusammenarbeit und Führung entwickelt. Dann haben wir mit allen Führungskräften eine Kampagne unter dem Motto „Hochleistung und Menschlichkeit“ durchgeführt. Den Referenten, Herrn Breckwoldt, Inhaber der

Friseurkette ryf, kannte ich noch aus meiner Tätigkeit in der hamburgischen Verwaltung. Herr Breckwoldt stellte das Verhältnis dieser beiden Elemente „Hochleistung“ und „Menschlichkeit“ als Waage dar, deren Schalen beide gut gefüllt und in Balance sein sollten. Seiner Ansicht nach kann es nicht sein, dass man von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern nur fordert und ihnen nichts dafür zurückgibt. Wenn man nur Leistung fordert und sich nicht für die Menschen interessiert, macht man sie kaputt. Es braucht beides – in hohem Umfang und ausgewogen.

Alle Führungskräfte bei Dataport haben diese Maßnahme durchlaufen. Dataport ist eine Anstalt öffentlichen Rechts, die mehreren Ländern gehört. Dieser Umstand macht Balance nicht immer leicht. Es gibt viele Auftraggeber und viel Druck von den Kunden. Zuletzt haben wir für alle neuen Abteilungs-

und Gruppenleitungen eigene Qualifizierungsreihen aufgesetzt, weil wir der Meinung waren, dass die unterschied-

„Zum Charakter des Chefs gehört die Fähigkeit zur Kommunikation.“
Jean-Louis Servan-Schreiber (*1937),
frz. Publizist u. Unternehmer

lichen Ebenen unterschiedliche Angebote brauchen.

Besonderen Wert haben wir auch auf die Auswahl der Führungskräfte gelegt. Die Nachwuchsführungskräfte haben natürlich ein Assessment-Center absolviert, bevor sie in ein 18-monatiges Traineeprogramm eingestiegen sind.

Wie kann man fest stellen, ob die Maßnahmen erfolgreich sind? Wie haben Sie das bei Dataport gemacht?

Wenn man so viel in die Führungskräfteentwicklung investiert, dann denke ich, sollte man auch Erfolge sehen.

Man braucht dafür Messinstrumente. Dataport führt beispielsweise seit 2007 alle zwei

Jahre Mitarbeiterbefragungen durch. Darin wird natürlich auch nach den Führungskräften gefragt. Die Erwartung der Geschäftsleitung ist, dass sich die Werte über die Zeit auch verbessern. Das Gute ist, dass die Beschäftigung mit den Ergebnissen ein echtes Vehikel für Organisationsveränderungen ist.

Ein weiteres Instrument bei Dataport ist das 360-Grad-Feedback, das wir Anfang 2010 ganz einfach ausprobiert haben, ohne dass dafür ein großartiges Konzept entwickelt wurde. Ich habe von meinen direkten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, den Kolleginnen und Kollegen auf meiner Ebene und meinem Chef Feedback bekommen. Das Experiment ist gelungen. Dataport bietet dieses Instrument jetzt – nicht verpflichtend – allen Führungskräften an, damit sie besser werden können. Zu der Befragung gehören allerdings meines Erachtens zwingend ein oder mehrere Rückmeldegespräche. Es macht keinen Sinn, die Ergebnisse bei der Führungskraft abzuliefern und sie dann damit allein zu lassen. Ob dieses Instrument greift, wird Dataport dann hoffentlich in der nächsten oder übernächsten Mitarbeiterbefragung feststellen können.

Wir können nicht immer nur behaupten, dass wir eine gute Führungskultur haben. Das muss „anfassbar“ und überprüfbar werden.

Selbstverständlich müssen solche Instrumente mit Bedacht eingesetzt werden. Es soll niemand verschreckt werden. Letztlich sollen die Instrumente uns doch dabei helfen, noch besser zu werden.

Welche Führungskräfte braucht die Freie und Hansestadt Hamburg zukünftig? Was müssen diese Führungskräfte mitbringen?

Wir brauchen Führungskräfte, die Gestaltungswillen mitbringen, die Missstände nicht einfach hinnehmen. Wir brauchen Menschen mit Ideen dafür, wie man neue und unkonventionelle Lösungen finden kann.

Das wird zukünftig immer wichtiger werden, besonders in Zeiten knapper Ressourcen. Ich sehe meine Rolle hier im Personalamt auch darin, neue Ideen einzubringen. Ich finde zum Beispiel eine Intensivierung der norddeutschen Kooperation wichtig – da bin ich einfach durch meine Arbeit und meine guten Erfahrungen bei Dataport geprägt. Es wäre schön, wenn wir weitere Felder identifizieren könnten, bei denen Zusammenarbeit sinnvoll ist.

Wir brauchen auch noch mehr Veränderungsbereitschaft und Flexibilität im Denken. Ich glaube, dass wir immer noch zu schnell mit der Einschätzung bei der Hand sind, dass eine Idee nicht umgesetzt werden kann. Manchmal ist eine Idee gut, aber der Zeitpunkt für die Umsetzung ist noch nicht gekommen.

Die Aufgabe von Führungskräften auf höheren Ebenen sehe ich auch darin, Kultur zu prägen. Welche Kultur? Es geht darum, ein Arbeitsumfeld zu schaffen, das für junge Menschen attraktiv ist, in dem ältere Menschen lange zufrieden und gesund arbeiten können, das Frauen tatsächlich die Möglichkeit bietet, Karriere zu machen und in dem sich Menschen mit Migrationshintergrund genauso wohl fühlen und genauso wie alle anderen Karriere machen können. Wir brauchen eine bunte Mischung!

Wie gewinnen wir diese Führungskräfte?

Ich glaube, wir gewinnen sie schon jetzt und sie bleiben auch bei uns. Aber sie passen sich zu sehr an die bestehende Arbeitskultur an. Sie verlieren teilweise das, was wir bei der Einstellung an ihnen besonders geschätzt haben. Ich möchte unseren Führungskräften noch mehr Mut machen, quer zu denken und sich für ihre Ideen einzusetzen.

Das Gespräch führten Anne Xepapadakos und Dr. Thomas Roth, Personalamt.



Anne Xepapadakos, Dr. Thomas Roth, Personalamt, beschäftigen sich im Referat Führungskräfteauswahl und -entwicklung neben der Begleitung von Auswahlverfahren und der Durchführung von Assessment Centern u.a. mit neuen Konzepten und Methoden zur Entwicklung von Führungskräften.



Herausforderungen und Trends in der Führungskräfteentwicklung

Führungskräfteentwicklung – Was ist das eigentlich?

Über eines sind sich die Experten in Sachen Führung einig: darüber, dass sie sich nicht einig sind. So viele Veröffentlichungen es zum Thema Führung gibt, so viele verschiedene Sichtweisen gibt es auch dazu. Nicht viel anders verhält es sich mit der Führungskräfteentwicklung.

Führungskräfteentwicklung fördert die Führungskompetenz leitender Personen in einer Organisation, also ihre Fähigkeit, Führungsaufgaben erfolgreich zu bewältigen. Führungskräfteentwicklung ist ein Teilbereich der Personalentwicklung; ihre Zielgruppe sind sowohl aktive Führungskräfte als auch Nachwuchsführungskräfte.¹

Bevor die Trends in der Führungskräfteentwicklung erörtert werden, seien zwei Fragen erlaubt:

1. Welche Führungskompetenz ist es denn, die heutzutage gebraucht wird?

Das ist eine Frage, die von jedem Unternehmen und jeder Organisation selbst gestellt werden muss. Und die Antwort ist ein wichtiger Schritt in Richtung erfolgreicher Führungskräfteentwicklung.

2. Wie wurde Führungskräfteentwicklung denn bisher betrieben?

In der Studie „Next Generation Leadership – Wie lernen Führungskräfte“ des Swiss Center for Innovations in Learning (scil) an der Universität St. Gallen² wurde herausgefunden, dass „**Präsenzveranstaltungen** im Rahmen `formeller` organisierter Lernformen (...) nach wie vor die bevorzugte Variante der Weiterbildung“ sind. Gemeint ist das klassische Führungskräfte-seminar, auf dem man Wissen über Führung erwirbt. Bei der Umsetzung des Wissens in praktisches Führungshandeln bleibt man vielfach auf das „Learning by Doing“ oder – weniger optimistisch ausgedrückt – auf das Lernen durch Versuch und Irrtum angewiesen. Mit anderen Worten: Die Führungskräfteentwicklung ist nicht praxisnah genug!

Fredmund Malik – einer der führenden Köpfe in Europa, wenn es um Führung geht – bringt es wie folgt auf den Punkt:

„In keinem anderen Beruf liegt die Ausbildung so im Argen wie im Management. Niemand würde in ein Flugzeug steigen, wenn die Piloten eine den Managern vergleichbare mangelhafte Ausbildung hätten“.³

Nun ist Management nicht gleich Führung, doch in der Regel gehen die beiden Funktionen Hand in Hand.

Welche Elemente sollte eine gute Führungskräfteentwicklung beinhalten? Welche

¹ So definiert das Online-Lexikon Wikipedia den Begriff Führungskompetenz.

² Bericht über die Studie Next Generation Leadership auf der Internetseite von CHECK point e learning vom 8.9.2010.

³ Malik, F., Führen, Leisten, Leben, Düsseldorf 2000, S. 55.

Voraussetzungen sollten erfüllt sein und welche neuen, praxisnahen Lernformen lassen sich ausmachen?

Voraussetzungen

Jede Organisation braucht eine Idee von guter Führung – ein Zielbild in Sachen Führung. Ohne die Anbindung an die unternehmerische Vision, die strategische Ausrichtung oder an ein gemeinsam erarbeitetes Zukunftsszenario bleiben die Ziele einer Führungskräfteentwicklung unscharf. In vielen Unternehmen gibt

Jede Organisation braucht ein Zielbild in Sachen Führung, aus dem sich die Anforderungen an Führungskräfte erkennen lassen.

es hierzu ein Kompetenzmodell, das sich aus der Strategie oder den übergeordneten Zielen sowie der Gesamtschau der aktuellen und zukünftigen Aufgaben ergibt und aus dem sich die Anforderungen an Führungskräfte erkennen lassen. Die Erstellung von Kompetenzmodellen ist mit einigem Aufwand verbunden. Haben Unternehmen jedoch erst einmal Kompetenzmodelle entwickelt, besteht die Möglichkeit, Führungskräfte nach einheitlichen Gesichtspunkten auszuwählen, zu beurteilen und zu entwickeln. Kompetenzmodelle schaffen eine langfristige Grundlage zur Führungskräfteentwicklung, die Orientierung vermittelt und die Zersplitterung in Einzelmaßnahmen vermeidet.

Wenn das Zielbild, das Soll, bekannt ist, folgt der Abgleich mit dem Ist, d.h. dem Potenzial der Führungskräfte. Erst wenn diese beiden Größen bekannt sind, ergibt sich ein Bild des konkreten Entwicklungsbedarfes - sowohl allgemein als auch individuell. Die Mehrzahl der großen Unternehmen setzt bei der Ermittlung des Führungspotenzials aus guten Gründen auf das Entwicklungs-Assessment-Center, das auch häufig als Development Center bezeichnet wird. Wie alle Forschungsergebnisse zeigen, ermöglicht das Assessment Center die zuverlässigste Prognose des Führungspotenzials.

Darüber hinaus werden Management Audits, 360-Grad-Feedbacks und neuerdings vermehrt Fragebogenverfahren eingesetzt.

Wenn eine Organisation weiß, was heute ist und morgen sein soll, können die Entwicklungsmaßnahmen beginnen. Hierbei ist entscheidend, dass die Entwicklungsziele eine Verbindung schaffen zwischen dem, was die Führungskräfte mitbringen und dem, was die Organisation an guter Führung braucht. Um diese Verbindung zu schaffen, führen viele Unternehmen jährliche Personalentwicklungskonferenzen durch. Sie tauschen sich über ihren Führungsnachwuchs aus, planen Entwicklungsmaßnahmen und entscheiden über die nächsten Karriereschritte.

Herausforderungen

Es gibt seit jeher zwei höchst unterschiedliche Ideen darüber, was gute Führung ausmacht. Die eine Idee setzt auf die charismatische Ausstrahlung der Führungspersönlichkeit. Man spricht von transformationaler Führung. Die Führungskraft verwandelt Einstellungen und Überzeugungen ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Die andere Idee sieht Führung schlicht als handwerklichen Tauschprozess, als Transaktion. Der Fachbegriff hier lautet transaktionale Führung. Die Führungskraft bietet Geld, An-

„Der Schlüssel zu Höchstleistung liegt (...) darin, auf Basis eines rationalen Managements mit klaren Strukturen, Regeln und Vorgaben ein vertrauensorientiertes, emotionales und inspirierendes Miteinander zu schaffen.“

erkennung, Sicherheit usw. und tauscht dafür Leistung ein. Die gängige Lehrmeinung ist heute: Beides ist wichtig und richtig. Es kommt auf die richtige Mischung an. Und das liest sich dann z. B. so:

„Der Schlüssel zu Höchstleistung liegt (...) darin, auf Basis eines rationalen Managements mit klaren Strukturen, Regeln und Vorgaben ein vertrauensorientiertes, emotionales und inspirierendes Miteinander zu schaffen“.⁴

⁴ Jenewein, W. et al., Zwischen transaktionaler und transformationaler Führung, in: Personalführung 6/2010, S. 28ff.

Rationalität und Inspiration. Das Ganze natürlich situativ und mit viel Authentizität und Empathie. Da liegt die Krux! Diese Grundhaltung erlernt man nicht mal eben in einem Blockseminar.

Und nicht nur das. Das klassische Handwerkszeug reicht auch nicht mehr aus. Management by Objectives funktioniert nicht mehr. Die Realität holt die gesetzten Ziele viel zu schnell ein. Die Führungskräfte agieren nicht selten im Nebel, zum Teil im Blindflug, womit wir wieder bei Fredmund Malik wären. Gefordert ist: Sich schnell und sicher in neuen Situationen zurechtfinden und dabei auf dem Weg zu guten Ergebnissen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auch noch mitzunehmen. Das stellt neue Anforderungen an die Pilotinnen und Piloten: Vernetztes Denken, Selbstreflexion, Fähigkeit zum Perspektivwechsel, Kreativität und vor allem aktive Problemlösefähigkeit in einem dynamischen Umfeld...

Last but not least: Wenn es mangels beständiger Ziele an äußerer Orientierung fehlt, wird der „innere Kompass“ immer wichtiger. Mehr denn je sind Verantwortungsbewusstsein und Werte gefragt! Die Führungskraft als Vorbild muss wieder zum Leben erweckt werden.

Büser und Gülpen beschreiben diese Herausforderung: „Angesichts dieser Vielzahl von teilweise widersprüchlichen Einflussfaktoren wird Führung ein täglich neu zu bewältigender Drahtseilakt. Einerseits müssen Führungskräfte Spielräume für selbstorganisierte Entwicklungen lassen, andererseits Orientierung vermitteln und Grenzen setzen, um Chaos zu vermeiden. Es gilt, größtmögliche Kostenreduktion zu verwirklichen, aber gleichzeitig Investitionen in Innovationen zu fördern, klare Ziel- und Ergebnisorientierung vorzugeben, ohne die Kreativität zu beeinträchtigen, vertrauensvoll und

sozialkompetent auf die Mitarbeiter zuzugehen, ohne die Leistungsorientierung und -verpflichtung zu vernachlässigen usw... Es ist angesichts dieser Widersprüche nicht möglich, Führungskräften eine Toolbox an die Hand zu geben, Fähigkeiten anzutrainieren, die anschließend eine Garantie für erfolgreiche Führung darstellen. Die „Tools“ wie Gesprächsführung, Zeitmanagement, Präsentation, Kalkulationen usw. sind unverzichtbar, sie müssen jedoch durch entwickelte Führungspersönlichkeiten angewendet werden, die in der Lage sind, in komplexen und widersprüchlichen Situationen eigenständig und verantwortungsvoll die richtige Balance zu finden“.⁵

Die Führungskraft als Vorbild muss wieder zum Leben erweckt werden.

Lässt sich das alles lehren?

Oder noch allgemeiner: Wie kann Führungskräfteentwicklung dazu beitragen, dass aus Führungskräften „balancierte“ Führungspersönlichkeiten werden?

Trends

Die Führungskräfteentwicklung versucht, sich der Herausforderung zu stellen. Ein wichtiger Trend der letzten zehn Jahre ist die zunehmende Diversifizierung der Angebote nach Zielgruppen und Lernanlässen. Die Angebote sollen passgenauer und damit auch praxisnäher und wirksamer werden. Umfassende Entwicklungsprogramme für den Führungskräftenachwuchs, die auf ein bis drei Jahre angelegt sind, haben nach wie vor Konjunktur. Es wird jedoch stärker als früher zwischen Managementebenen bzw. angestrebten Karriereverläufen unterschieden (Management vs. Fachkarriere). Dazu kommen verstärkt kurzfristige Angebote zu aktuellen Brennpunktthemen, in denen es vor allem um den Wissenserwerb und die Entwicklung spezieller praktischer Fertigkeiten geht.

Darüber werden neue Lernformen erprobt, mit denen – nur nebenbei erwähnt – kostengünstig und schnell das immense Lernpensum bewältigt werden soll.

⁵ Büser, T., Gülpen, B., Informations- und Arbeitsplattform Führungskräfteentwicklung, unveröffentlichtes Manuskript.

Eines der wichtigsten neuen Lernsettings ist die sog. **Führungswerkstatt**. Die Führungskräfte arbeiten in festen Lerngruppen mit höchst professionellen Prozessbegleiterinnen und Prozessbegleitern zusammen. In der Gruppe werden reale Veränderungsprozesse geplant und reflektiert. Es wird mit Praxisfällen gearbeitet, die die Teilnehmerinnen und Teilnehmer einbringen. Darüber hinaus werden gemeinsam Projekte durchgeführt, die für das Unternehmen strategisch wichtig sind. Die Projektaufträge werden von der Unternehmensleitung erteilt. Feedbackschleifen und Reflexion sollen helfen, die Kompetenz der Führungskräfte weiter zu entwickeln. Die Anbindung an das Unternehmen und damit der Praxisbezug der gemeinsamen Arbeit werden durch die ernst gemeinte Patenschaft seitens des Top-Managements gesichert. Theorie war gestern!

Diese Form von Führungskräfteentwicklung geht u.a. auf Erkenntnisse des **Action Learnings** von Reginald Revans zurück. „Beim Action Learning arbeitet ein Team an einem für eine Organisation konkreten und relevanten Projekt und reflektiert gleichzeitig über den Lernprozess“.⁶ Formale Elemente des Action Learnings sind nach Marquardt der Entschluss zu handeln, das innere Engagement beim Lernen, die Arbeit in einem professionell moderierten Team, der Prozess des Fragens und Reflektierens.⁷

Das Element Engagement beim Lernen baut eine Brücke zum nächsten Trend: Dem **selbstgesteuerten** oder selbstorganisierten **Lernen**. Der Grundgedanke hierbei ist einfach: Runter von der Zuschauertribüne! Von den lernenden Führungskräften wird in Unternehmen immer stärker erwartet, dass sie nicht auf Angebote der Personalentwicklung warten, sondern sich für ihre Entwicklung aktiv einsetzen. Der Vorteil dabei ist, dass

interessengeleitetes, selbstgesteuertes Lernen automatisch ein höheres Interesse am Lernstoff bewirkt und dieses Interesse den Lernerfolg begünstigt.

Welche Trends lassen sich noch ausmachen?

Führungskräfte und **Mitarbeitende** werden als **Lernpromotoren** eingesetzt. Erfahrene Führungskräfte werden als Lernberaterin, Lernberater in die Pflicht genommen. Sie sollen den Wissenstransfer begleiten und dafür sorgen, dass Lerninhalte am Arbeitsplatz umgesetzt werden können. Auch die Mitarbeitenden werden einbezogen, z.B. indem sie regelmäßig ein strukturiertes Feedback zu den Lern- und Transfererfolgen ihrer Führungskräfte abgeben.

Ein weiterer Trend ist das, was schon immer hilfreich war, heute aber zunehmend bewusster eingesetzt wird: **Informelles Lernen**. „Der Begriff des informellen Lernens wird auf alles Selbstlernen bezogen, das sich in unmittelbaren Lebens- und Erfahrungszusammenhängen außerhalb des formalen Bildungswesens entwickelt“.⁸

In Führungswerkstätten werden Projektaufträge vom Top-Management erteilt - eine ernstgemeinte Patenschaft entsteht.

Unter der Überschrift **Professional Learning** werden Rahmenbedingungen für informelles Lernen gesucht. Diese bieten z. B. „der Besuch von Fachmessen oder Kongressen, die Teilnahme an (...) Vorträgen, Halbtagesseminaren, das Selbstlernen durch Beobachten und Ausprobieren am Arbeitsplatz oder privat, (...) Innovationen (z. B. neue Arbeitsmethoden) können so in der eigenen Praxis getestet und ggf. gleich übernommen werden“.⁹

⁶ So definiert das Online-Lexikon Wikipedia den Begriff Action Learning.

⁷ Marquardt, M. J. Action Learning in Action, Palo Alto 1999

⁸ Small nach Dohmen, G., Das informelle Lernen - Die internationale Erschließung einer bisher vernachlässigten Grundform menschlichen Lernens für das lebenslange Lernen aller, 2001, S. 25.

⁹ So definiert das Online-Lexikon Wikipedia den Begriff Informelles Lernen und Bericht über die Studie Next Generation Leadership auf der Internetseite von CHECK point e learning vom 8.9.2010.

Für Führungskräfte heißt das, sich möglichst oft in Kontexte zu begeben, wo sie Best Practice kennenlernen und gleich umsetzen können.

E-Learning ist im Kommen, steckt jedoch, was die Führungskräfteentwicklung angeht, noch weitestgehend in den Kinderschuhen. Erfolgversprechend ist die Kombination von E-Learning mit herkömmlichen Lernformen (sog. **Blended Learning**).

Mit großer Sicherheit ließen sich weitere Trends in der Führungskräfteentwicklung

ausmachen. Bei der ganzen Fülle von Anforderungen wird aber auch schnell klar, dass alles auf einmal nicht funktionieren kann. Zumal wenn man sich vor Augen führt, unter welchen Bedingungen Entwicklung, letztlich Persönlichkeitsentwicklung, überhaupt stattfinden kann. Es braucht Offenheit für Neues, Anregungen, gute Vorbilder. Aber vor allem braucht Entwicklung Reflexion und Zeit. Bis aus Neuem Gewohntes wird, dauert es.

Der Tenor moderner Führungskräfteentwicklung sollte daher sein, genau hinzusehen, was gebraucht wird und was schon da ist und sich dann intensiv um Lernbedingungen zu bemühen, die es ermöglichen, dass Führungskräfte vor allem Menschen

bleiben dürfen, mit denen andere gern und erfolgreich zusammenarbeiten.

In diesem Artikel wurde bewusst der Blick auf Bereiche außerhalb der öffentlichen Verwaltung gerichtet, um nach Ideen und Anregungen Ausschau zu halten – auch, wenn das in Unternehmen Praktizierte und Funktionierende im Bereich der öffentlichen Verwaltung nicht 1:1 das Richtige sein muss.

Entwicklung braucht vor allem Reflexion und Zeit.

Selbstverständlich müssen bei der Ausgestaltung einer effektiven Führungskräfteentwicklung die besonderen

Bedingungen des öffentlichen Dienstes bedacht werden. Die hamburgische Verwaltung hat bereits etliche Kernelemente einer modernen Führungskräfteentwicklung umgesetzt. Auf eine professionelle Personalauswahl folgen Bausteine wie z. B. das Entwicklungs-Assessment Center, Netzwerke, Mentoring, Coaching etc. Das Zentrum für Aus- und Fortbildung bietet mit der Neuen Führungskräftefortbildung ein Lernsetting an, das vom Grundprinzip den Führungswerkstätten in der Privatwirtschaft ähnlich ist. Auf dieses Fundament lässt sich gut aufbauen, um im Sinne der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und nicht zuletzt der Führungskräfte und damit der gesamten hamburgischen Verwaltung die Führungskräfteentwicklung weiter zu professionalisieren.



Eva Gnacke, Personalamt, Referat Führungskräfteauswahl und -entwicklung: „Kollegiales Coachen im Netzwerk funktioniert - wenn die notwendige Ernsthaftigkeit vorhanden ist.“

Professioneller Rat aus persönlicher Nähe – Netzwerke für Führungskräfte in Spitzenfunktionen

„Ich habe mein Vorgehen in Führungsfragen aufgrund gemeinsamer Reflexion verändert.“ „Mein Methodenspektrum ist erweitert worden, ich habe professionellen Rat aus persönlicher Nähe erhalten.“ „Wir haben komplexe Zusammenhänge diskutiert, auf hohem Niveau und mit einer großen Offenheit.“ „Der Einblick in andere Aufgabenbereiche und Behörden relativiert oft die eigene Befindlichkeit.“

So oder ähnlich charakterisieren Führungskräfte den Gewinn, den sie aus ihrer Arbeit in einem Netzwerk für Führungskräfte ziehen. Das Personalamt bildet und betreut diese Netzwerke seit einigen Jahren und hat das Instrument jetzt evaluiert.

Warum gibt es die Netzwerke?

Das Netzwerkangebot ist entstanden aus der Erfahrung heraus, dass für Führungskräfte in Spitzenfunktionen die kollegialen Kontakte im Berufsalltag seltener werden. Ein offener Erfahrungsaustausch, kritische Rückmeldungen und Anregungen von Kolleginnen und Kollegen fehlen oft, weil es kaum Führungskräfte auf gleicher Ebene im direkten Umfeld gibt. Dabei sind Führungskräfte, die eine hohe Verantwortung tragen und deren Handeln weit reichende Wirkung hat, besonders auf den kollegialen Austausch mit Kolleginnen und Kollegen angewiesen, die sich ähnlichen Anforderungen stellen müssen.

Die Zusammenarbeit in einem Netzwerk kommt diesem Bedarf entgegen. Bei dem Angebot des Personalamtes wird kollegiales Coaching mit einem – auf die Anforderungen von Top-Führungskräften zugeschnittenen – Seminarangebot kombiniert.

Wie funktionieren die Netzwerke?

Grundlagen der gemeinsamen Arbeit in einem Netzwerk sind Offenheit, Vertraulichkeit, Freiwilligkeit, Verbindlichkeit und Wechselseitigkeit. Damit dies möglich wird, ist die Zusammensetzung eines Netzwerkes ausgesprochen wichtig. Die Mitglieder einer Gruppe sollten nicht aus derselben Behörde stammen oder in einem direkten Arbeitskontext stehen. Auch die Führungsrollen der Netzwerkerinnen und Netzwerker sollten ähnlich sein, um einen produktiven Erfahrungsaustausch zu ermöglichen.

Das Personalamt stellt ein entsprechendes Netzwerk aus etwa acht Personen zusammen. Diese werden zu einem ersten Treffen eingeladen; sie können sich kennen lernen und ein erstes gemeinsames Seminar vereinbaren. Am Ende dieses Seminars, das auch einen Baustein Prinzipien des kollegialen Coachings enthält, entscheiden die Beteiligten, ob eine Zusammenarbeit möglich und gewünscht ist. Denn neben allen anderen Kriterien ist entscheidend, ob die Chemie zwischen den Netzwerkerinnen und Netzwerkern stimmt.

Die konkrete Zusammenarbeit im Netzwerk gestaltet die Gruppe selbst. Das Personalamt unterstützt jedoch auch nach der Gründungsphase, z.B. wenn das Netzwerk den Bedarf an einem weiteren Seminar formuliert. Manchmal wird ein Seminar auch für zwei Netzwerke durchgeführt, so dass über einzelne Gruppen hinaus vernetzt wird. Diese übergreifende Vernetzung wird auch durch den Netzwerketag gestärkt, der alle zwei Jahre unter dem Motto „Führungskräfte im Gespräch“ stattfindet.

Die Betreuung des Netzwerks durch das Personalamt endet nach drei Jahren. Natürlich begrüßen wir es, wenn das Netzwerk auch danach bestehen bleibt.

Wie bewerten die Netzwerkerinnen und Netzwerker ihre Zusammenarbeit?

Um zu überprüfen, ob das, was in der Theorie so überzeugend erscheint, auch in der Praxis wirksam ist, hat das Personalamt die Netzwerkerinnen und Netzwerker nach ihrer Einschätzung gefragt. Im Sommer 2010 sind Fragebögen an 68 Führungskräfte aus insgesamt zehn Netzwerken versandt worden, 34 Personen haben geantwortet. Die Befragung war freiwillig und anonym.

Dies sind die Ergebnisse – kurz gefasst:

▶ 32 Führungskräfte halten die Netzwerke für sehr sinnvoll (19) bzw. sinnvoll (13). Sie schätzen z.B. den Blick über den Tellerrand, selbstorganisierte Hilfe in Form des kollegialen Coachings und die Möglichkeit zu einer individuellen Vertiefung spezifischer Problemlösungsstrategien.

▶ Ebenfalls 32 Personen geben an, einen Gewinn aus der Netzwerkarbeit für ihren Führungsalltag gezogen zu haben. Besonders häufig wird der Wert der gemeinsamen Arbeit für die Reflexion des eigenen Führungsverhaltens betont, auch die Vernetzung und der Austausch von Informationen werden positiv bewertet.

▶ Die überwiegende Mehrheit der Netzwerkerinnen und Netzwerker ist mit der Zusammensetzung ihres Netzwerkes sowie dem Verlauf ihrer Netzwerktreffen sehr zufrieden bzw. zufrieden. Positiv hervorgehoben werden die vertrauensvolle Zusammenarbeit, die Offenheit sowie die gegenseitige Unterstützung im Netzwerk. Kritik bezieht sich überwiegend auf die Unzuverlässigkeit und mangelnde Ernsthaftigkeit einzelner Gruppenmitglieder.

▶ Im Mittelpunkt der Netzwerkarbeit steht thematisch der Umgang mit Konflikten und die Besprechung konkreter Praxisfälle. Aber auch die Reflexion der eigenen Führungspersönlichkeit sowie der Komplex Führen und Zusammenarbeit werden von weit mehr als der Hälfte der Befragten genannt.

Die Ergebnisse bzw. Anregungen aus der Befragung (z.B. Mindestgruppengröße, Checkliste für die Startphase mit Hinweisen zur Organisation der Netzwerkarbeit, Benennung einer Ansprechperson je Netzwerk) werden wir bei der Bildung neuer Netzwerke berücksichtigen.



Rainer Ewe, Personalamt, Referat Führungskräfteauswahl und -entwicklung freut sich über Meldungen von Führungskräften, Mentorin oder Mentor zu sein.

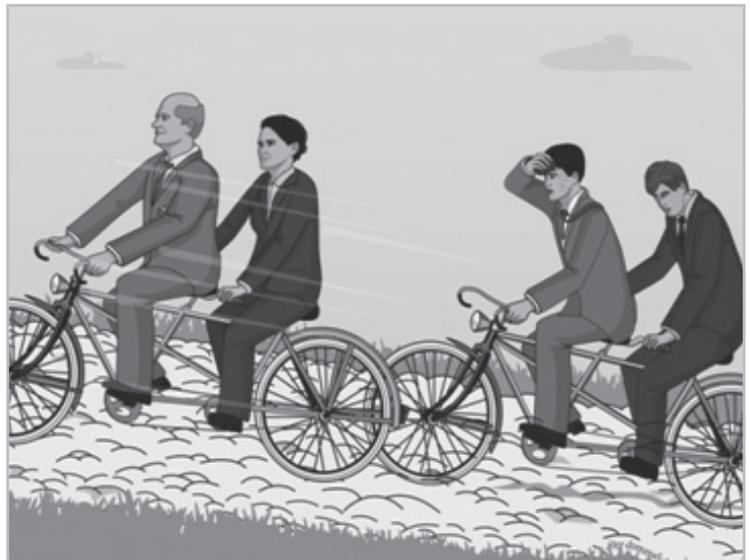
Mentoring-Programm startet durch!

Mentoring ist ein organisierter Lernprozess, bei dem eine erfahrene Führungskraft (Mentorin bzw. Mentor) einer jüngeren zukünftigen Führungskraft (Mentee) für eine bestimmte Zeit persönlich beratend und unterstützend zur Seite steht. Die Wahl der Themen und Problemstellungen ist sehr individuell. Typischerweise geht es um Mitarbeiterführung, Beurteilungen, Arbeitsklima, Kooperation nach innen und außen, Stress-Management usw., aber auch um ganz spezifische Schwierigkeiten.

Mentoring lässt sich auch beschreiben als Erfahrungsaustausch auf gleicher Augenhöhe. Wir symbolisieren das gern mit dem Begriff des Tandems: Die junge Führungskraft wird auf einer Teilstrecke ihres Berufsweges unterstützt mit zusätzlichem Schwung (Pedalkraft), bekommt dabei so manchen Hinweis zur Bewältigung der Strecke ins Ohr geflüstert, behält das Steuer bzw. den Lenker aber selbst in der Hand – anders als der Illustrator Jörg Dommel es im Hamburger Abendblatt bei dem überholenden Tandem dargestellt hat.

Die Zusammenarbeit soll für beide, Mentee und Mentorin bzw. Mentor, von Vorteil sein, in erster Linie natürlich für die Nachwuchskräfte. Angestrebt wird

- eine Erhöhung der sozialen Kompetenzen der Führungskräfte
- eine Stärkung der Sicherheit im eigenen Führungsverständnis durch praxisnahe Fall- und Situationsbesprechung
- eine Erhöhung der Mobilitätsbereitschaft



Jörg Dommel – Hamburger Abendblatt vom 17.4.2010

- das Kennenlernen unterschiedlicher Behörden-Kulturen
- der Erhalt von individuell erworbenem Bedeutungs- und Erfahrungswissen für die Organisation.

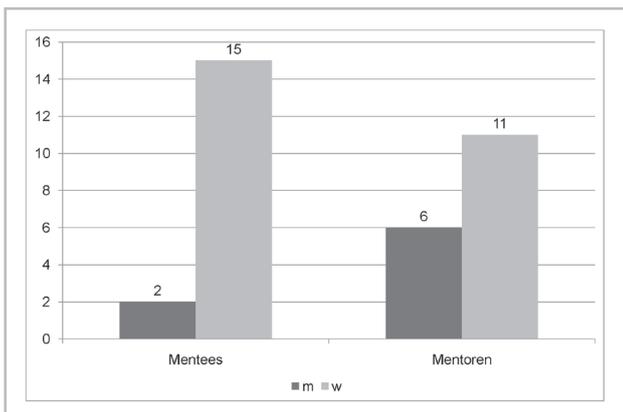
Nach dem Abschluss einer Vereinbarung mit den Gewerkschaften Ende 2009, starteten 2010 gleich mehrere Gruppen im Mentoring-Programm des Personalamts. Für den ersten „Durchgang“ 2010 konnten sich Führungsnachwuchskräfte aus dem (bisher so genannten) gehobenen Dienst der Bezirksverwaltung bewerben, für den zweiten Durchgang auch aus den Fachbehörden. Und in Zukunft können auch Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Landesbetriebe als Mentees mitmachen.

In ausführlichen Interviews werden die Mentees befragt, welche Themen und Arbeitsformen für sie wichtig sind und ein

erfolgreiches Mentoring erwarten lassen. Spiegelbildlich werden die Mentorinnen und Mentoren dazu interviewt, welche Themen und Arbeitsformen sie besonders gut anzubieten haben. Und natürlich sollen auch die persönlichen Temperamente zueinander passen. Wenn auf diese Weise zehn Tandems zusammengestellt worden sind, kann es losgehen mit einer gemeinsamen Einführungsveranstaltung. Nach etwa einem halben Jahr folgt ein gemeinsamer Erfahrungsaustausch und nach einem Jahr geht das Mentoring mit einer Abschlussveranstaltung zu Ende. Die Tandems haben sich dann ca. fünf bis zwölf Mal getroffen (und viele Themen besprochen). Die behandelten Themen und Probleme wiederholen sich zwar, aber natürlich ist jede Konstellation individuell und jede Lösung eine persönliche.

Aus dem Pilotprojekt 2005 sind wieder mehrere „alte“ Mentorinnen und Mentoren dabei, einige Mentees von damals treten jetzt als Mentorin bzw. Mentor an.

Passend zu der im Pilotprojekt bestätigten Erfahrung, dass besonders weibliche junge Führungskräfte vom Mentoring profitieren, sind Frauen diesmal mit über 80 % bei den Mentees vertreten, bei den Mentorinnen bzw. Mentoren immerhin noch mit zwei Dritteln.

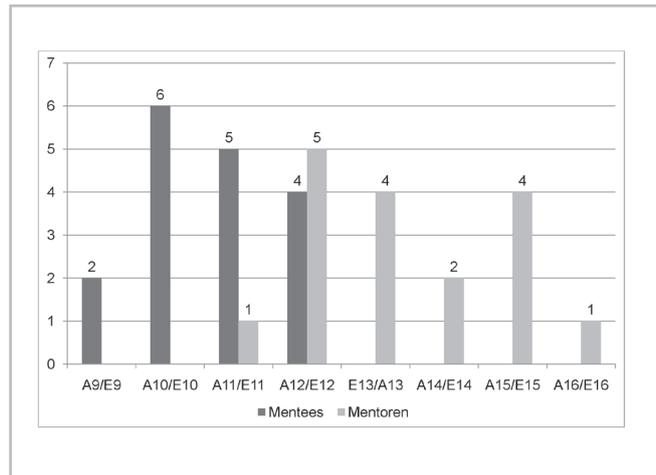


Altersverteilung 2010

Das Durchschnittsalter der Mentees 2010 ist 30 Jahre, die Mentorinnen bzw. Mentoren sind durchschnittlich 52 Jahre alt, haben also deutlich mehr als die vorgegebenen zehn Jahre an Berufs- und Lebenser-

fahrung voraus. Die bisherige Altersgrenze von 35 Jahren für Mentees erwies sich als zu knapp angesetzt und wird künftig auf 40 Jahre erhöht, um beispielsweise solchen Führungsnachwuchskräften eine Teilnahme am Mentoring zu ermöglichen, die eine Familienpause oder ähnliches eingelegt haben und deswegen ein wenig „später dran“ sind.

Entgeltgruppen 2010



Hinsichtlich der Entgeltgruppen liegen Mentees und Mentorinnen bzw. Mentoren weniger weit auseinander, gleichwohl sind in allen Tandems die Mentorinnen bzw. Mentoren mindestens eine Entgeltgruppe höher eingestuft.

An der Grafik ablesbar ist auch, dass Mentorinnen und Mentoren gewonnen wurden, die dem (bisher so genannten) gehobenen Dienst nicht mehr angehören, aber gerade wegen ihrer Berufsbiographie (aus dem gehobenen Dienst stammend) und anderer Merkmale besonders gut zu einem Mentee passten.

In Zusammenarbeit mit dem Zentrum für Aus- und Fortbildung wird jetzt eine kleine Fortbildungsreihe neu eingeführt, durch die Mentorinnen und Mentoren, die das wollen, ihr „Handwerk“ verbessern können. Spezifische Fragen der Gesprächsführung, indirekter Problemlösung und Beziehungsgestaltung stehen dabei auf der Agenda.

Dass Mentees und Mentorinnen bzw. Mentoren nicht in hierarchischen Abhängigkeits-

verhältnissen stehen dürfen, also aus verschiedenen Behörden stammen müssen, bleibt wichtig. Das wird mitunter „cross-mentoring“ genannt, und auch hier wäre eine Ausweitung denkbar, nämlich Mentorinnen und Mentoren aus anderen Bereichen als dem öffentlichen Dienst der FHH zu gewinnen. Dass Mentorinnen und Mentoren freiwillig tätig sind und Mentees gratis am Mentoring teilnehmen, ist ein weiteres Qualitätsmerkmal, ebenso die wechselseitige Verschwiegenheit, die die Grundlage

für einen offenen Erfahrungsaustausch ist. Führungsnachwuchskräfte aus dem gehobenen Dienst – auch aus Landesbetrieben – können sich weiterhin als Mentee bewerben durch eine E-Mail an mentoring@personalamt.hamburg.de. Wir freuen uns auch über Meldungen von erfahrenen Führungskräften, die sich vorstellen können, Mentorin oder Mentor zu sein. Auch sie sind eingeladen, sich an das Personalamt, Führungskräfteauswahl und -entwicklung, P31 zu wenden oder eine E-Mail zu schicken.



Dr. Barbara Schurig war bis Ende September 2010 im Personalamt, Referat Führungskräftegewinnung und -entwicklung tätig und gemeinsam mit Kay Petersen mit der Umsetzung der Konjunkturoffensive im Personalamt beauftragt.

Gegen den Wind – Personalzuwachs in Laufbahngruppe 2, 2. Einstiegsamt (ehemals höherer Dienst) durch die Konjunkturoffensive 2009/2010

Die hamburgische Verwaltung konsolidiert. Es bleibt ihr auch gar nichts anderes übrig. Jede Behörde/ jedes Amt bemüht sich, die Arbeitsabläufe effizienter zu gestalten, Aufgabenkritik zu betreiben und versucht somit auch Stellen abzubauen.

Wie passt es da, dass die im Jahre 2009 beschlossene Hamburger Konjunkturoffensive gegen den Wind segelt und im Doppelhaushalt 2009/ 2010 folgende Bewegung in die Personalpolitik der Verwaltung der Hansestadt bringt?

1. Einen Zuwachs der Einstellungen von Nachwuchsjuristinnen und -juristen von 26 auf 36 Personen,

2. einen Zuwachs der Einstellungen von Wirtschaftswissenschaftlerinnen und -wissenschaftlern von 14 auf 24 Personen,

3. die erstmalige Einstellung von 15 Hochschulabsolventinnen und -absolventen der Fachrichtungen Natur-, Sozial- und Geisteswissenschaften in ein Traineeship mit anschließender unbefristeter Übernahme und

4. die auf zwei Jahre befristete Einstellung von 28 langjährig berufserfahrenen Fachkräften für die Bereiche Projektmanagement, Organisation, IT und Rechnungswesen/ kaufmännische Buchführung.

In den beiden erstgenannten Gruppen erweitert und stärkt dieser personalpolitische

Teil der Konjunkturoffensive die in der Freien und Hansestadt Hamburg (FHH) übliche und bekanntermaßen im Gegensatz zu allen anderen Bundesländern ständig geübte Einstellungspraxis von hochqualifiziertem Nachwuchs in den bisherigen höheren allgemeinen Dienst. Diese Erweiterung lässt sich mit den Stichworten „Demografie“ und „Nachwuchskräftemangel“ leicht als schlicht vernünftig identifizieren.

Das Besondere sind die dritte und vierte Gruppe. Zur dritten: 15 Natur-, Sozial- und Geisteswissenschaftlerinnen und -wissenschaftler verteilen sich seit den ersten Einstellungen im Februar 2010 von Trainee-station zu Trainee-station über immer mehr Behörden, unter anderem:

- eine Chinaexpertin mit entsprechenden Kultur-, Wirtschafts- und Sprachkenntnissen,
- ein Absolvent der Europäischen Politik- und Wirtschaftswissenschaften mit langjähriger Auslandserfahrung und im EU-Gebiet erworbenem Magisterabschluss,
- eine Kulturwissenschaftlerin mit bester Praxis in der Organisation großer Musikfestivals und Kulturevents,
- ein Geschichtsexperte mit profunden Kenntnissen von den gesellschaftlichen Notwendigkeiten für funktionierende Verwaltung in einer Demokratie.

Die Verwaltung für unterschiedlichste Kompetenzen und Erfahrungen zu öffnen ist ein Ziel, das Hamburg sich auf die Fahnen geschrieben hat, nicht zuletzt durch seine Unterschrift unter die Charta der Vielfalt. Die FHH beschreitet damit einen Weg, der in zahlreichen Unternehmen schon seit längerem en vogue ist: Diversity Management, also das Bestreben, die Belegschaft vielgestaltig zu formieren. Fachliche Verschiedenheit, ethnische Verschiedenheit: Diversität ist der Schlüssel zu einer Vielzahl von Denkmöglichkeiten, einer Vielzahl von Lösungswegen. Der Sinologe geht an ein wie auch immer geartetes Problem anders heran als die Juristin. Gemeinsam landen sie mehr Treffer als je mit einer Fachausrichtung.

Und die neuen Kolleginnen und Kollegen der vierten Gruppe, die seit diesem Sommer befristet den Dienst in der hamburgischen Verwaltung aufgenommen haben? Auch mit ihnen hat die FHH unterschiedlichste Erfahrungen und Kompetenzen für sich erschlossen.

Die Fachkräfte wurden in einer Gemeinschaftsaktion der Finanzbehörde und des Personalamts mithilfe vieler Expertinnen und Experten aus verschiedenen Behörden und Ämtern ausgewählt. Es gab vier verschiedene Cluster. Gesucht wurden Personen für Aufgaben des bisherigen höheren allgemeinen Dienstes, für den Orga- und IT-Bereich des Amtes Haushalt und Aufgabenplanung der Finanzbehörde und für die Kasse Hamburg. Insgesamt haben sich 754 Bewerberinnen und Bewerber aus ganz Deutschland beworben.

Die gewonnenen Personen kommen aus den denkbar unterschiedlichsten Fachbereichen:

- Journalismus,
- Rechtswissenschaften,
- Biologie,
- Stadtentwicklung,
- Wirtschaftswissenschaften,
- Physik,
- IT,
- Unternehmensberatung,
- Architektur,

um nur einige zu nennen. Sie bringen darüber hinaus langjährige verwaltungsexterne Berufsexpertise mit – als Angestellte aus Wissenschaft, Wirtschaft und Forschung sowie als Selbständige.

Viele Behörden der Freien und Hansestadt Hamburg haben mit diesem Teil der Konjunkturoffensive die Möglichkeit ergriffen, sich in den verschiedenen Auswahlkommissionen einzubringen, um Fachkräfte zu rekrutieren und die fehlenden Bedarfe in ihren Bereichen zu decken.

Lassen wir uns diesen neuen Wind um unsere Nasen wehen!



Mirko Küssner und **Susanne Werner**, Personalamt, Führungskräftegewinnung und -entwicklung, haben langjährige Erfahrung in der Beratung, Auswahl und Betreuung der Nachwuchsführungskräfte des (ehem.) höheren allgemeinen Verwaltungsdienstes.



Einführung eines web-basierten Online-Bewerbungsverfahrens für die Laufbahngruppe 2, 2. Einstiegsamt (ehemals höherer Dienst)

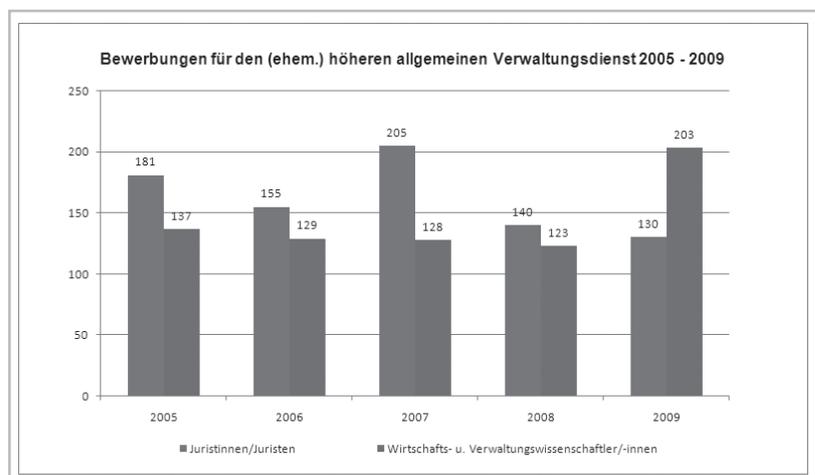
Das Referat Führungskräftegewinnung und -entwicklung des Personalamtes stellt für die hamburgische allgemeine Verwaltung jährlich bis zu 20 Nachwuchs(führungs-)kräfte in das 2. Einstiegsamt der Laufbahngruppe 2 der Laufbahn Allgemeine Dienste (ehem. höherer allgemeiner Verwaltungsdienst) ein. Hierbei handelt es sich zu zwei Dritteln um Volljuristinnen und -juristen und zu einem Drittel um Wirtschafts- und Verwaltungswissenschaftlerinnen und -wissenschaftler.

Hierfür gehen jährlich bis zu 350 Bewerbungen ein, bisher sowohl in schriftlicher Form als auch online.

Die Möglichkeit, sich online zu bewerben, wurde potenziellen Bewerberinnen und Bewerbern bereits 2005 zur Verfügung gestellt. Hierbei handelt es sich um ein Word-Formular, das die Bewerberinnen und Bewerber per E-Mail versenden können. Anhand der Angaben können Bewerberinnen und Bewerber, die die formalen Voraussetzungen nicht erfüllen, frühzeitig eine Absage erhalten. Der aufwendige Auswertungsprozess kann eingespart werden. Der Vorteil für die Be-

werberinnen und Bewerber ergibt sich aus einer Zeit- und Kostenersparnis. Hierauf ist bereits ausführlich im blickpunkt personal 02/2005 eingegangen worden (www.hamburg.de/personalamt/veroeffentlichungen).

In den letzten Jahren haben die Akzeptanz und die technischen Möglichkeiten bezüglich digitaler Kommunikation erheblich zugenommen. Dies lässt sich auch an der stetigen Zunahme von Onlinebewerbungen beobachten. Wie die meisten Unternehmen, hat die Freie und Hansestadt Hamburg den Anspruch, sich als moderner Arbeitgeber und Dienstherr am Arbeitsmarkt zu positionieren. Aus diesem Grund wurde das bestehende Onlineverfahren modernisiert.



Im Gegensatz zu dem bisherigen Verfahren handelt es sich um eine web-basierte Anwendung, bei der die Bewerberinnen und Bewerber sämtliche Angaben online eingeben und alle notwendigen Anlagen (Anschreiben, Lebenslauf, Zeugnisse etc.) hochladen können. Diese fließen in eine umfassende Bewerberdatenbank ein. Die Onlinebewerbung soll zukünftig die Regel sein.

Ziel ist es, die Zufriedenheit bei den Bewerberinnen und Bewerbern zu erhöhen und das Image der Freien und Hansestadt Hamburg als moderner Arbeitgeber und Dienstherr speziell im internet-affinen Segment der Studienabsolventinnen und -absolventen zu verbessern.

Die Prozesse im Bewerbungsverfahren werden optimiert und gewinnen an Transparenz. So wird z. B. durch die weitgehende Standardisierung die Sichtung und Bewertung der Bewerbungen effizienter (bessere Vergleichbarkeit, Vollständigkeit der Unter-

lagen) und schneller. Die manuelle Erfassung der Bewerberinnen und Bewerber im Verfahren wird nur noch in Ausnahmefällen notwendig sein. Ein erheblicher Vorteil des neuen Verfahrens ergibt sich deshalb aus einer weiteren Zeit- und Kostenersparnis. Zum einen aus der automatisierten Bewerberverwaltung und zum anderen durch eine deutliche Einsparung von Portokosten, da sämtlicher Schriftverkehr durch Serienbrieffunktion online erfolgt und keine Bewerbungsunterlagen zurückgesandt werden müssen.

Zurzeit befindet sich das Online-Bewerbungsverfahren noch in der Testphase. Sobald diese abgeschlossen ist (spätestens Ende 2010), wird das Verfahren allen Bewerberinnen und Bewerbern für die Einstellung in die Laufbahn Allgemeine Dienste der Laufbahngruppe 2 mit Zugangsberechtigung zum 2. Einstiegsamt zur Verfügung stehen.

HamburgService - Bewerbungsformular Wirtschaftsreferendariat

Der Wechsel zu einer anderen Anwendung im Menü links oder zum Postfach rechts führt zum Verlust der Daten!

Pflichtfelder sind mit Stern (*) gekennzeichnet. [Bedienungstipps](#)

Person	Bildungsweg	Studium	Qualifikation	Zusätzliche Angaben	Unterlagen hochladen	Zusammenfassung
--------	-------------	---------	---------------	---------------------	----------------------	-----------------

Angaben zur Person

Anrede: * --- Bitte auswählen --- ▾

Vorname: *

Nachname: *

Akademischer Titel:

Straße, Nummer: *

Postleitzahl: *

Ort: *

Land: *

E-Mail: *

E-Mail wiederholen: *

Geburtsdatum: (TT.MM.JJJJ) * [Info](#)

Telefonnummer:

Mobiltelefonnummer:

Staatsangehörigkeit: * deutsch ▾

Sind Sie als Schwerbehindere oder als Schwerbehinderter anerkannt? [Info](#)

Ja Nein

Weiter >>
Abbrechen



Meike Winterscheid, Personalamt, Referat Führungskräftegewinnung und -entwicklung, ist seitens des Personalamtes für den dualen Weiterbildungs-Master-Studiengang „Public Management“ zuständig.

Halbzeit im Masterstudiengang - eine positive Bilanz!

Am 1. Oktober 2009 startete der berufsbegleitende Weiterbildungs-Master-Studiengang „Public Management“, den die Hochschule für angewandte Wissenschaften (HAW) in Kooperation mit dem Personalamt anbietet, seinen ersten Durchgang. Dieser Studiengang war eingerichtet worden, um besonders qualifizierten Beschäftigten der Laufbahngruppe 2, 1. Einstiegsamt (ehemals gehobener Dienst) – zwar prüfungsgebunden, aber frühzeitiger als bisher – die Möglichkeit zu geben, sich für das zweite Einstiegsamt (ehemals höherer Dienst) zu qualifizieren. Aus ursprünglich 60 Bewerbern wurden dann in einem mehrstufigen Auswahlverfahren die derzeitigen 20 Studierenden ausgewählt.

Nachdem die erste Hälfte des Studiengangs hinter allen Beteiligten liegt, kann festgehalten werden, dass die Studierenden die in sie gesetzten Erwartungen voll erfüllt haben.

Die bisherigen Präsentationen der Praxisprojekte zeigen ein hohes Leistungs-niveau, sowohl die Dozenten der Hochschule, als auch die Betreuer der Praxisprojekte haben sich sehr positiv über den Einsatzwillen und das Engagement der Teilnehmerinnen und Teilnehmer geäußert und diese ausdrücklich gelobt. Und dies, obwohl die eine oder andere „Kinderkrankheit“ in der Organisation, diverse zusätzliche Brückenkurse und umfangreiche Praxisprojekte zu einer erheblichen Belastung der Studierenden führten.

Um die Belastung für zukünftige Studiengänge zu reduzieren, wird derzeit geplant, den Teilnehmerinnen und Teilnehmern des nächsten Studiengangs die in den Brückenkursen angebotenen Lehrinhalte noch vor Beginn des Studiums anzubieten. Außerdem soll der zukünftige Jahrgang von einer neuen Projekttagregelung profitieren, nach der den Studierenden ein bestimmtes Kontingent an Projekttagen zu Verfügung steht, über das in Abstimmung mit der Dienststelle flexibler als bisher verfügt werden kann.

Der neue Studiengang „Public Management“ wird zum 1. September 2012 starten, die Ausschreibung hierzu voraussichtlich bereits im Frühjahr 2011 stattfinden.

Ob der Weiterbildungs-Master-Studiengang „Public Management“ ein Erfolg ist, wird sich jedoch nicht nur am voraussichtlich erfreulich guten Abschneiden der Kandidatinnen und Kandidaten bemessen, sondern auch daran, wie vielen der Teilnehmerinnen und Teilnehmer in den nächsten Jahren tatsächlich der Aufstieg in Ämter des ehemaligen höheren Dienstes gelingt. Das Personalamt hat hierbei seine Unterstützung zugesagt. Ob es uns nun gelingt, die Erwartungen der Studierenden ebenso gut zu erfüllen, wie die Studierenden die in sie gesetzten Erwartungen bereits jetzt erfüllt haben, bleibt – auch und gerade vor dem Hintergrund der Haushaltskonsolidierung – eine spannende und anspruchsvolle Herausforderung, der wir uns gerne stellen.



Projektteam ePortal, Zentrum für Personaldienste, berichtet über die Erfahrungen bei der Neustrukturierung der Inhalte des Personalportals und der Überführung in das FHHportal. (v.l.n.r. Detlef Weber, Bettina Lechner, Paul-Peter Jakobi, Frederik Ziemer, Mathias Klein, Walter von Below)

Personalportal – Online mit SharePoint

Wie bereits in der Ausgabe 2/2010 von blickpunkt personal zu lesen war, wird derzeit das FHHintranet in das FHHportal überführt. Dieses basiert auf Microsoft SharePoint 2010. Das Personalportal vollzog diesen Schritt als erstes großes Themenportal und präsentiert sich seit Oktober 2010 im neuen Gewand. Hierzu überarbeitete das Projekt ePortal (federführend) sämtliche Inhalte des Portals und veröffentlichte sie auf neu gestalteten Seiten im Intranet. Das Projektteam erhielt dabei tatkräftige Unterstützung von vielen Kolleginnen und Kollegen vor allem aus dem Personalamt, dem Zentrum für Aus- und Fortbildung (ZAF) und dem Zentrum für Personaldienste (ZPD).

Mit der Veröffentlichung auf der SharePoint-Technologie ist das neue Personalportal Vorreiter und Wegbereiter für die Überführung weiterer Behörden- und Themenportale.

Inhalt und Struktur – ein Rückblick

Ende 2009 hat das Projektteam im Rahmen eines Workshops Sollinhalte definiert und fünf Fachgruppen zu den Themengebieten Arbeit, Familie, Gesundheit, Personalentwicklung und Ruhestand gebildet. Mitglieder waren über 50 Wissensträgerinnen und -träger aus allen Bereichen der Verwaltung.

Die fünf Fachgruppen haben bis Ende September 2010 als Autorinnen und Autoren bzw. Inhaltsverantwortliche eine neue Struktur entwickelt. Das Portal ist jetzt an Lebensereignissen der Nutzerinnen und

Nutzer ausgerichtet und nicht an Organisationsbereichen. Alle vorhandenen Inhalte wurden überarbeitet und zahlreiche neue Artikel verfasst. Das Projektteam hat dabei die Organisation und Koordinierung übernommen sowie bei der rechtlichen und inhaltlichen Abstimmung unterstützt.

Webgerechtigkeit und Barrierefreiheit

Eine zentrale Qualitätssicherung der Inhalte hinsichtlich einer webgerechten Darstellung durch das Projektteam stellte sicher, dass die neuen Texte für das Lesen am Bildschirm optimiert wurden. Die webgerechte Aufbereitung der Texte sorgt zum einen dafür, dass Leserinnen und Leser die Inhalte schnell erfassen und die für sie relevanten Textstellen herausfiltern können. Zum anderen ist Webgerechtigkeit ein wesentlicher Bestandteil der Barrierefreiheit, die allen Nutzerinnen und Nutzern einen ungehinderten Zugang in das Portal gewährleistet.

Technisch bietet SharePoint 2010 mit der Erfüllung internationaler Standards der Web Content Accessibility Guidelines (WCAG) 2008 bereits einen hohen Grad an Barrierefreiheit, die über die Bestimmungen der Hamburgischen Barrierefreie Informationstechnik-Verordnung (HmbBITVO) hinausgehen.

Seitengestaltung und Funktionalitäten

Zur Übernahme der Inhalte hat das Projektteam eine Artikelverwaltung zur Eingabe und Abstimmung von Texten und Metadaten (z.B. Bilder, Links und Downloads) konzi-

piert. Im Zusammenspiel mit einem Konvertierungsprogramm werden die Inhalte in fertige Webseiten umgewandelt. Inzwischen wird dieses Instrument stadtweit für die Intranet-Migration weiterer Behörden- und Themenportale genutzt. Mit der Fachlichen Leitstelle FHHportal der Finanzbehörde und externen Beratern hat das Projektteam die Gestaltung der Seiten für Artikel, Nachrichten, Beitragslisten und Startseiten übernommen, die für die Darstellung der Inhalte im gesamten FHHportal zum Einsatz kommen. Durch ein umfangreiches Schlagwortkonzept werden thematisch zugehörige Inhalte strukturunabhängig, kontextbezogen und dynamisch unter „Mehr zum Thema“ angezeigt.

Nutzerinnen und Nutzer des Personalportals werden künftig beim Auffinden von Informationen und der Kontaktaufnahme mit der zuständigen Sachbearbeitung unterstützt. Durch eine personalisierte Filterung von Daten des HamburgService-Infosystems (HaSI) wird unter „Ihr(e) Sachbearbeiter(in)“ die persönliche Sachbearbeiterin bzw. der persönliche Sachbearbeiter mit Sprechzeiten und Kontaktmöglichkeiten angezeigt. In der jetzigen Ausbaustufe berücksichtigt dieses Feld folgende Dienstleistungen:

- Beamtenversorgung
- Beihilfe-Sachbearbeitung
- Bezügeabrechnung
- Familienkasse-Sachbearbeitung
- Personalsachbearbeitung
- Pfändungs-Sachbearbeitung
- Reisekosten-Sachbearbeitung
- Versorgungsberatung Beamte
- Versorgungsberatung Zusatzversorgung
- Zusatzversorgung

Usability

Zur Sicherstellung der Benutzerfreundlichkeit hat das Projektteam zusammen mit einem auf Fragen der Bedienerfreundlichkeit spezialisierten Institut im Juli 2010 die Seiten und Funktionen einem Test unterzogen. Zehn – die Mitarbeiterschaft der FHH

repräsentierende – Freiwillige haben dabei je eineinhalb Stunden einen hierzu erstellten Prototyp getestet. Die Kernfragen waren:

- ▶ Durchschauen die Nutzerinnen und Nutzer den Aufbau der Seiten?
- ▶ Kommen die Nutzerinnen und Nutzer mit der Navigation zurecht?
- ▶ Finden die Nutzerinnen und Nutzer die benötigten Informationen?
- ▶ Sind die Inhalte verständlich und können die Nutzerinnen und Nutzer sie schnell aufnehmen?
- ▶ Empfinden die Nutzerinnen und Nutzer das Design der Webseiten insgesamt als ansprechend?

Ergebnis des Tests waren neben einem grundsätzlichen Lob für Design und Struktur wichtige Optimierungsvorschläge, die vor dem Pilotbetrieb und dem Produktivstart umgesetzt wurden.

Pilotierung und Produktivsetzung

Vom 27. September bis zum 15. Oktober 2010 wurde die Pilotierung des Personalportals durchgeführt. Zu den ca. 700 Teilnehmerinnen und Teilnehmern zählten:

- die Behörde für Kultur und Medien,
- das Zentrum für Personaldienste,
- Amtsleitung und Abteilungsleiterinnen und -leiter des Personalamtes,
- ca. 20 ausgewählte Personalabteilungsleiterinnen und -leiter,
- einige ausgewählte Personalsachbearbeiterinnen und -sachbearbeiter,
- eine Klasse der Verwaltungsschule und
- alle Fachgruppen-Mitglieder des Projekts ePortal.

Im Rahmen der dreiwöchigen Pilotphase wurden Inhalte und Darstellung des Personalportals auf ihre Praxistauglichkeit hin geprüft. Mittels einer Online-Fragebogenaktion erfolgte eine Erhebung über die Zufriedenheit mit Design, Bedienungsfreundlichkeit und Funktionalität des neuen Personalportals.

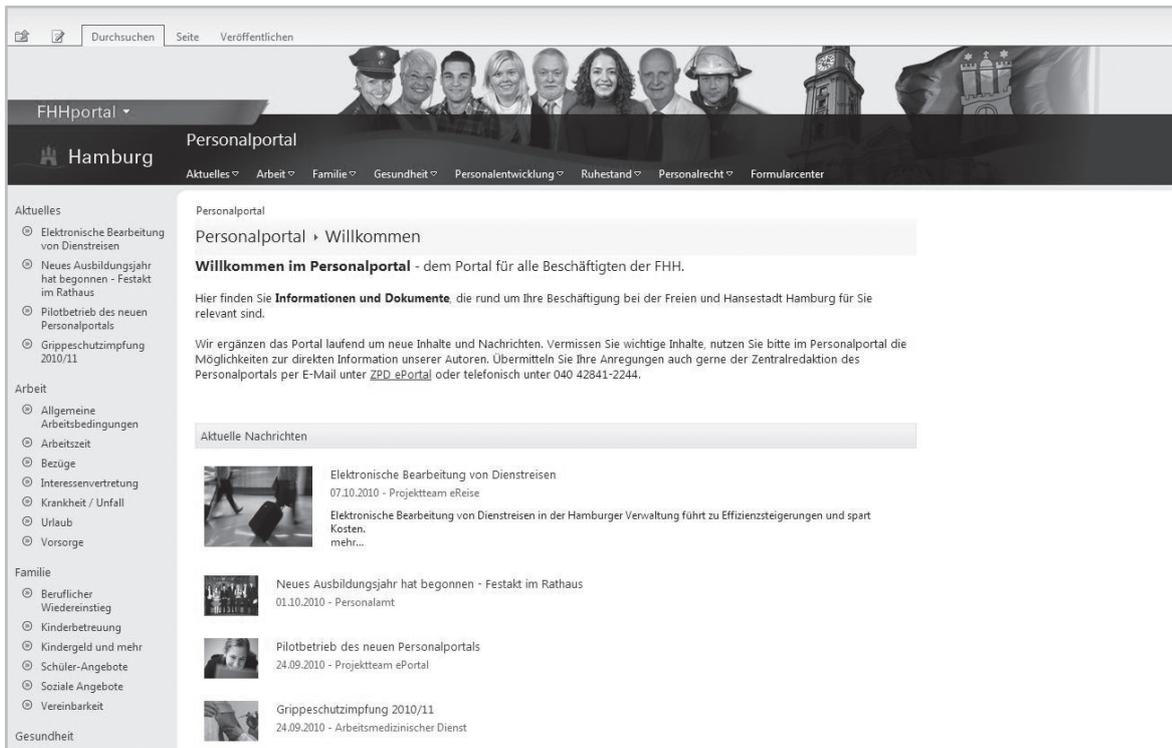
Nach erfolgreicher Pilotierung konnte das neue Personalportal für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Freien und Hansestadt Hamburg freigeschaltet werden. Ab 29. Oktober 2010 steht es allen Beschäftigten mit technischem Zugriff auf das FHH-Netz stadtweit zur Verfügung.

Betrieb und weitere Projektstufen

Mit dem Aufbau der Betriebsorganisation wird das Personalportal in die Linie übergeben. Geplant ist, dass das Personalamt (inhaltlich-strategische Verantwortung) und das ZPD (technisch-gestalterische Verant-

wortung) gemeinsam das Personalportal betreiben, pflegen und weiterentwickeln. Das Projektteam ePortal wird weitere Ausbaustufen des Personalportals umsetzen.

Hierzu sollen z.B. so genannte Profikanäle aufgebaut werden, die Informationen für Personalsachbearbeiterinnen und -sachbearbeiter sowie Personalcontrollerinnen und -controller bereitstellen und bündeln. Außerdem wird über technische Maßnahmen der Zugang für weitere Benutzergruppen – z.B. Versorgungsempfängerinnen und -empfänger – ermöglicht.



Das neue Personalportal: neue Inhalte in neuem Gewand (<http://fhhportal.stadt.hamburg.de/Personalportal>)

MeinungsBilder

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

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



Ulrich Buchholz, Bürgerschaftskanzlei, beschreibt zur Halbzeit des Masterstudiengangs Public Management die Erfahrungen der Studiengruppe mit einem Leben zwischen Arbeit, Studium und Familie.

Experiment 09M – der neue Weiterbildungs-Master

Ich bin ein „Versuchskaninchen“ und möchte Ihnen heute vom Experiment 09M berichten. Was verbirgt sich dahinter? Der erste duale Masterstudiengang „Public Management“, an dem ich seit Oktober 2009 zusammen mit 19 anderen Kolleginnen und Kollegen als Studiengruppe 09M teilnehme. Dieser neue, vier Semester dauernde Weiterbildungs-Master qualifiziert für die Laufbahngruppe 2 der Allgemeinen Dienste mit Zugang zum zweiten Einstiegsamt (ehemals höherer allgemeiner Verwaltungsdienst). Wie wir die ersten beiden Semester erlebt und vor allem, wie wir versucht haben, den Spagat zwischen Dienst, Studium und Familie in den Griff zu bekommen, lesen Sie jetzt.

Dienstag, 30. Juni 2009, 15:05 Uhr: Eine E-Mail aus dem Personalamt ist eingetroffen. Betreff: *Ihre Bewerbung für den prüfungsgebundenen Aufstieg vom gehobenen in den höheren Dienst.* Nach kognitivem Leistungstest im Januar und Assessment-Center mit Präsentation einer Fallstudie,

Diskussion und Rollenspielen Anfang Juni hat die lange Zeit des Wartens ein Ende. Doppelklick und ... „*Sie haben einen der ersten zwanzig Rangplätze erreicht und wir hoffen, dass Sie das Studium im Oktober beginnen können.*“

Die Freude ist groß. Zwei Jahre studieren! Eine einmalige Gelegenheit, dazulernen und eine Neuorientierung mit Karriereperspektiven anzupacken. Vorher gilt es aber, der eigenen Dienststelle klar zu machen, dass sie zukünftig nur noch an zwei Wochentagen mit mir rechnen darf. Was das wirklich bedeutet, wird sich auch bei vielen anderen aus unserer Gruppe erst im Laufe des ersten Semesters (für alle Beteiligten) zeigen.

Nach dem offiziellen Begrüßungsakt am **1. Oktober 2009** im Großen Festsaal des Rathauses geht es am 5. Oktober in die dreiwöchige Orientierungseinheit an der Hochschule für angewandte Wissenschaften. In erster Linie lernen wir uns kennen und bereiten den ersten Leistungsnachweis, die

Präsentation eines Projektes für das erste Semester, vor. Im Gegensatz zur Verwaltungsschule in der Schwenckestraße ist die Hochschule für angewandte Wissenschaften am Berliner Tor ein richtiger Hochschul-Campus. Da fühlt man sich gleich jünger, allerdings wird das „Du“ gegenüber den Studierenden anderer Fachrichtung hartnäckig mit einem „Sie“ beantwortet. Bei einem Durchschnittsalter der Studiengruppe 09M von 44,6 Jahren könnten diese Kommilitoninnen und Kommilitonen ja auch eher unsere Kinder sein.

Schon nach kurzer Zeit sind wir, 14 Frauen und sechs Männer, zu einer guten Gemeinschaft verschmolzen. Das ist wichtig, weil wir schnell merken, dass wir uns bei vielen Gruppenarbeiten und gemeinsamen Leistungsnachweisen aufeinander verlassen können müssen. Ende Oktober beginnt der Vorlesungsbetrieb. Wir sind jetzt montags und dienstags an der Hochschule, an einem weiteren Tag bearbeiten wir unsere Projekte und an zwei Tagen nehmen wir unsere Aufgaben im Büro wahr.

Da man uns geraten hat, sicherheitshalber zwei Wahlpflichtkurse statt nur einem zu belegen, um notfalls weniger gute Leistungen ausgleichen zu können und da fast alle von uns auch Brückenkurse im kaufmännischen Rechnungswesen und in Informatik besuchen, sind die Hochschultage von 8 – 17.30 Uhr voll ausgefüllt. Vor- und Nachbereitung? Abends und am Wochenende! Auf dem Plan stehen Neues Haushaltswesen, Strategisches Management, Metropolregion Hamburg, Rechtsmethodik, Verwaltungsrecht, Business Communication und Methoden der empirischen Forschung. Eine Menge Stoff, aber interessant, spannend und das Studieren bringt Spaß! Meistens jedenfalls.

„Ich muss meinen Lehrstoff auf dem aufbauen, was Sie im Bachelor-Studium erworben haben“, war ein sehr häufiger Ausspruch unserer Professoren zu Beginn der Vorlesungszeit. Es gilt, Vergrabenes, selten oder

nie angewandtes Wissen wieder zu aktivieren und vor Allem, sich neues Wissen anzueignen!

Ende des ersten Semesters nähern sich die Klausur-, Prüfungs- und Präsentationstermine. Alle haben viel Arbeit in Ausarbeitungen und Vorbereitungen gesteckt, aber wegen der Ungewissheit darüber, was uns im Rahmen der Leistungsnachweise erwartet, liegen die Nerven blank. Jetzt macht sich die Mehrfachbelastung durch Studium, Büro und Familie besonders bemerkbar. Nicht nur ich stelle mir die Frage, wie und ob das alles wirklich zu schaffen ist. „Wie lange muss du noch lernen?“ „Eineinhalb Jahre“ antworte ich meinem Sohn. „Sch...“ antwortet der. Im Büro ist man mittlerweile als Teilzeitkraft etabliert, das ist nicht immer einfach. „Oh, da kommt ja der Hobby-Kollege.“ Nicht böse gemeint, aber es sticht trotzdem. „Viel Aufregung um nichts“ kann man den Stress nicht nennen, aber: Wir haben alle unsere Prüfungen des ersten Semesters bestanden und das entschädigt und motiviert.

April 2010: Im zweiten Semester geht es gleich mit Volldampf in Richtung der vier Klausuren, die Anfang Juli auf uns warten. Während Freunde und Kolleginnen und Kollegen sich die Spiele der Fußball-WM anschauen, sitze ich bei 35 Grad und Sonnenschein im Arbeitszimmer und pauke Staatsrecht, Informationsverwaltungsrecht, Controlling und Informatik. Was soll's, 2012 kommt ein neuer Sommer! Mitte September können wir dann endlich alle erleichtert aufatmen, weil auch die Klausuren-Hürde erfolgreich genommen ist. Bis Ende September sind noch einige Projekt- und Seminararbeiten zu schreiben, der erfolgreiche Abschluss des zweiten Semesters steht noch aus.

Nach der Hälfte unseres Studium legen wir langsam den Status des „Experiments 09M“ ab: Das nicht von uns geprägte Wort „Versuchskaninchen“ hören wir nur noch selten, die Studienordnung ist fast in trockenen Tü-

chern, die Akkreditierung des Studiengangs steht bevor und einige konzeptionelle Ungeheimheiten sind ausgeräumt.

Positiv ist, dass die Hochschule uns aufgrund des Engagements unserer beiden Studiengruppensprecher in Teile der Ausgestaltung des Studiengangs einbezogen hat und unsere Anregungen aufnimmt. Wir hoffen für unsere „zweite Halbzeit“ und für weitere Studiengänge Verbesserungen erreicht

zu haben, die dazu führen werden, das Studium mit beruflichen und familiären Verpflichtungen besser in Einklang bringen zu können. Unsere Nachfolger können sich auf eine interessante und intensive Zeit freuen, müssen aber auch hohe Belastungen auf sich nehmen. Wir danken allen Beteiligten, besonders unseren Familien, Kolleginnen und Kollegen und den Professorinnen und Professoren, die uns im Studium unterstützen!



Studentinnen und Studenten der Studiengruppe 09M

Das Mitarbeiterinnen-/ Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräch (MAVG)

Zum Schwerpunkt Führung möchten wir an dieser Stelle an das Mitarbeiterinnen-/Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräch (MAVG) erinnern, welches seit 1993 jedes Jahr allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern von ihren Führungskräften angeboten werden soll.

Dieses Instrument der Personalentwicklung ist ein **Dialog** zwischen Mitarbeiterin bzw. Mitarbeiter und Führungskraft. Und in Abgrenzung zum Beurteilungsgespräch geht es hier **nicht** um **Bewertung!** Das MAVG ist vielmehr ein offener und fairer Austausch mit dem Ziel, die Zusammenarbeit, die Zufriedenheit und damit die Qualität der Arbeit zu optimieren.

Das Gespräch sollte folgende Themenfelder zum Inhalt haben:

Aufgaben und Arbeitsumfeld

▶ Es geht um fachliche Ziele, Anforderungen, Optimierung und Perspektiven.

Führung und Zusammenarbeit

▶ Es geht um Kompetenz und Zuständigkeiten, Kommunikation, Präsentation, Feedback und Wertschätzung.

Veränderungs- und Entwicklungsperspektiven

▶ Es geht um persönliche Potenziale, Chancengleichheit, Weiterentwicklung und Qualifizierungsbedarf.

In der MAVG-Broschüre des Personalamtes finden Sie auf Seite 12 eine Themen-Checkliste. Sie hilft Ihnen, an alles Wichtige zu denken.

Die Broschüre zum MAVG finden Sie bei den Veröffentlichungen auf der Internetseite des Personalamtes (www.hamburg.de/personalamt).

Was war eigentlich...?

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

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



Carsten Block, Personalamt, jobbte als Schüler in einem inhabergeführten Bau- markt und musste vor dem Patriarchen strammstehen.

Was war eigentlich der patriarchalische Führungsstil?

Wer erinnert sich nicht gerne an diese Zeiten. Wenn *der Chef* (zu 99% männlich) früher durch die Flure seiner Behörde schritt, verstummten die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, man meinte gar, zusammen mit einem strammen „Guten Morgen“ den leichten Ansatz einer Verbeugung bzw. eines Hofknickses zu erkennen. In Meetings (damals Besprechung genannt) stand man noch auf, wenn *der Chef* den Raum betrat und Anweisungen, Aufgaben und Anordnungen erteilte. Nachfragen waren erlaubt, Meinungen oder Kritik verpönt. Denn die Entscheidungen traf *der Chef* grundsätzlich allein, ohne seine Untergebenen mit einzubeziehen. Ob seines Alters-, Wissens- und Erfahrungsvorsprungs wurde dies aber auch nicht hinterfragt.

Allerdings hatte dieser Führungsstil auch eine gute Seite. *Der Chef* sah sich als Vaterfigur und klassisches Betriebs-Oberhaupt. Er kümmerte sich um das Wohl der Mitar-

beiter, die jederzeit Zugang zum Patriarchen hatten. Lief etwas gut, lag das am Chef, lief etwas schlecht, lag es auch am Chef, der als Einziger nach außen sichtbar wurde und dann intern die „Schuldigen“ abstrafte.

Diese Zeiten sind zum Glück längst vorbei, dieser Führungsstil existiert nur noch in manchem inhabergeführten kleinen oder mittelgroßen Betrieb, die hamburgische Verwaltung pflegt spätestens seit der Einführung des neuen Steuerungsmodells einen modernen Führungsstil. Und *der Chef* ist jetzt immer öfter *die Chefin*¹ und wird jetzt als Führungskraft oder Vorgesetzte(r) bezeichnet. In vielen Behörden ist die Zusammenarbeit auch schriftlich durch Grundsätze für Führung und Zusammenarbeit festgehalten, wie zum Beispiel im Personalamt (siehe Kasten). Heute wird Wert auf Teamarbeit gelegt. Dabei bindet die Führungskraft die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aktiv in die Entscheidungsfindung ein.

¹ In der hamburgischen Verwaltung sind bereits 37,3% der Führungskräfte weiblich. Siehe hierzu blickpunkt personal 3/2010 (Personalmanagementbericht).

Dieser Rollenwandel ist für die Führungskraft mitunter schwierig, da sie neben der klassischen Führungsrolle nun auch motivierende/moderierende Aufgaben erfüllen muss. Auch ist diese Entwicklung in personalpolitischen Diskussionen nicht immer zu bemerken: War es im patriarchalischen Modell noch richtig, *die Chefs* als Ursache aller Probleme auszumachen (z.B. bei hohen

Fehlzeiten, mangelnder Motivation etc.), greift es heute zu kurz, die Schuld immer bei den Führungskräften zu suchen. Denn sowohl Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als auch Führungskräfte tragen heute die Verantwortung für die Arbeitsergebnisse und -abläufe.

Denken Sie einmal drüber nach.

Grundsätze für Führung und Zusammenarbeit im Personalamt

Wir alle

- gehen offen, ehrlich und fair miteinander um
- respektieren und akzeptieren die Persönlichkeit der anderen in allen Facetten und unabhängig von Status und Geschlecht
- brauchen die eigene Verantwortlichkeit

Dazu gehören Offenheit für konstruktive Kritik und das Unterbleiben von Herabsetzungen genauso wie die Bereitschaft, jede und jeden ihre und seine „eigenen Lorbeeren ernten zu lassen“. Wir brauchen Standfestigkeit bei Entscheidungen, aber auch Folgendes:

Vorgesetzte, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

- achten darauf, sich gegenseitig umfassend zu informieren
- beraten und unterstützen sich gegenseitig
- vereinbaren Ziele und halten sich daran

Vorgesetzte müssen sich für die Personalentwicklung ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einsetzen, deren Stärken fördern und die Behebung evtl. Schwächen unterstützen. Und:

Vorgesetzte

- machen ihre Entscheidungen transparent
- geben ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Rückendeckung
- geben die notwendigen Arbeitsaufträge klar und nachvollziehbar
- fördern eine gute Arbeitsatmosphäre

Kurzmitteilungen

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

schluss erreicht haben und die wir Ihnen nicht vorenthalten möchten.

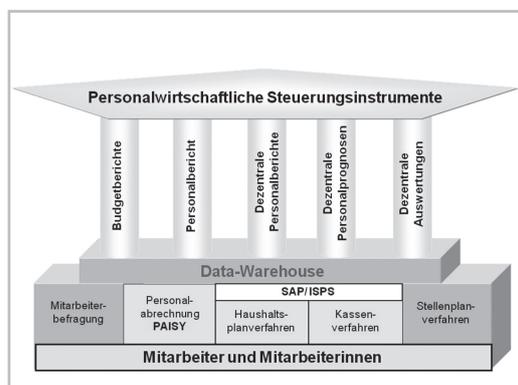
Der Geschäftsbereich PersonalControlling im ZPD stellt sich dem deutschlandweiten Wettbewerb.

10. eGovernment-Wettbewerb für Bundes-, Landes- und Kommunalverwaltungen 2010 in der Kategorie „Bester Dienstleister der Verwaltung Deutschland“

Unter der Schirmherrschaft des Bundesministers für Inneres richten die Unternehmen BearingPoint und Cisco Systems jedes Jahr einen eGovernment-Wettbewerb in unterschiedlichen Kategorien aus. Dabei stellen sich deutsche Verwaltungen dem Wettbewerb mit österreichischen und schweizerischen Nachbarn. In diesem Jahr wurde u.a. die Kategorie „Bester Dienstleister der Verwaltung Deutschlands“ ausgeschrieben und da haben wir uns einfach mal getraut, uns zu bewerben. Nach ziemlich genau 15 Jahren der Einführung und Weiterentwicklung des Hamburger PersonalControllings (1995 fiel in Hamburg die Entscheidung zur Einführung der Personalkostenbudgetierung) fiel es uns auch nicht schwer, den 30seitigen Bewerbungsbogen auszufüllen und mit dem Titel: **„ZPD Hamburg: innovatives PersonalControlling für seine Kunden“** abzuschicken.

Und siehe da: Wir wurden nach Berlin zum Finalistentag eingeladen, der eigentlich aus zwei Tagen bestand. Am 26. Juli 2010 waren wir Zuschauer bei den Finalistenpräsentationen der anderen Kategorien „Innovativstes eGovernment-Architekturprojekt“, „Innovativstes eGovernment-Projekt für gesellschaftliche Lösungen“ und „Das nachhaltigste eGovernment-Projekt des Jahrzehnts“ (hier hat sich auch die Finanzbehörde der FHH mit der „nachhaltigen eGovernment- und IT-Strategie“ beworben).

Der 27. Juli war dann der Jurytag, an dem sich die Kandidaten der Kategorie „Bester Dienstleister der Verwaltung Deutschlands“ einzeln vor der Jury vorstellen mussten. Zu Beginn der Bewerbung wussten wir nicht, wen wir als Mitbewerber zu erwarten hatten – aber auch hier trafen wir auf ein bekanntes Gesicht: Herr Kammer, der Vorstandsvorsitzende von Dataport. Darüber hinaus waren noch das Kommunale Rechenzentrum Minden-Ravensburg/Lippe (KRZ) und das Zentrum für Informationsverarbeitung und Informationstechnik des Bundes (ZIVIT) mit im Rennen. Neben der Vorstellung vor der Jury wurde auch eine telefonische Befragung bei unseren Kunden zu ihren Erfahrungen und zur Kundenzufriedenheit durchgeführt, die mit in die Bewertung einfluss.



Und dann hieß es warten auf den Tag der Verkündung: Im Anschluss an den jährlich stattfindenden Ministerialkongress fand ebenfalls in Berlin am 10. September 2010 die offizielle Preisverleihung statt und hat uns den 2. Platz beschert. Den 1. Platz machten die Kolleginnen und Kollegen von Dataport. Wir gratulieren!
 (<http://www.egovernment-wettbewerb.de/gewinner/gewinner-2010.html>)

Wir möchten uns natürlich bei Ihnen, den Kundinnen und Kunden des Personalberichts wesens, für die langjährige konstruktive Mitarbeit (natürlich auch beim online-

voting für den Publikumspreis und für das Daumendrücken) ganz herzlich bedanken!

Unser Fazit: „Tue Gutes und rede darüber.“

Aber vor allem: Es hat Spaß gemacht, war sehr informativ und hat uns außerdem gezeigt, dass wir auf dem richtigen Weg sind, wenn es gilt „nicht an IT, sondern durch IT zu sparen“ (gemäß dem Leitsatz der Podiumsdiskussion)!

Und zum Abschluss: Die Urkunde bekommt jetzt einen Ehrenplatz in unserem Besprechungsraum!



In eigener Sache

... da waren`s nur noch drei.

Einer für alle, die vier apokalyptische Reiter, sieben Zwerge, gute N8 oder alle Neune – Zahlen habe eine hohe Aussagekraft! So auch die regelmäßigen Ausgaben von blickpunkt personal. Sie sagen uns, dass viermal jährlich über neue und aktuelle Themen berichtet wird, Meinungen gebildet und Impulse gesetzt werden. Es werden Bilder gesucht, Fotos erstellt, Tabellen aufbereitet. Viermal im Jahr wird geschrieben, redigiert, gesetzt, gedruckt. Der Austausch mit den Autorinnen und Autoren macht uns viel Freude, die Resonanz der Leserinnen und Leser befruchtet die Redaktionsarbeit in hohem Maße.

Doch leider können wir den periodischen Standard aus Kapazitätsgründen nicht mehr halten. Ab 2011 erhalten Sie nur noch dreimal im Jahr einen blickpunkt personal, wobei Nummer zwei weiterhin der Personalberichterstattung vorbehalten ist. Die Ausgabe zum Jahresbeginn sowie die im Spätherbst haben wie bisher ein Schwerpunktthema. Wir werden Ihnen weiterhin gute Personalarbeit näherbringen, freuen uns nach wie vor über Ihre Leserbriefe an blickpunkt@personalamt.hamburg.de und haben abschließend noch eine Zahl in petto: **Aller guten Dinge sind drei!**

Ausblick

Die nächste Ausgabe wird sich schwerpunktmäßig mit dem Thema „Balance von Arbeit und Leben“ befassen. Wenn Sie hierzu Artikel, Informationen und Anregungen

beisteuern wollen, wenden Sie sich bitte bis zum 14. Januar 2011 an die Redaktion.

Bis dahin! Ihr Redaktionsteam.

blickpunkt@personalamt.hamburg.de

Impressum

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

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

Redaktion und Druckvorbereitung:
Carsten Block (verantwortlicher Redakteur)
Janne Klöpffer, Ilse Manecke, Janina Nehls, Susanne Neugebauer,
Susanne Walter, Diana Winkler-Büttner

E-Mail:
blickpunkt@personalamt.hamburg.de

Layout:
Susanne Neugebauer, Susanne Walter

Farbiges Foto Titelseite: © Rolf Handke / PIXELIO

Druck:
Druckerei der JVA Fuhlsbüttel
Suhrenkamp 92
22335 Hamburg

Material:
Mundoplus, 100% Altpapier

Auflage:
1.250 Stück

Ausgabe:
14. Jahrgang, Dezember 2010

Erscheinungsweise:
vierteljährlich

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

Der Inhalt dieser Ausgabe ersetzt keine offiziellen Rundschreiben des Personalamtes.

Anmerkung zur Verteilung:

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

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

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

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

