



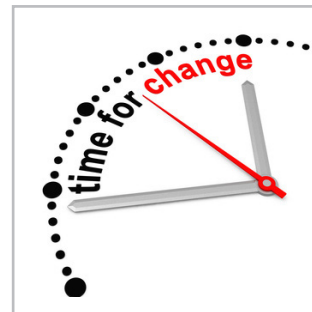
Senat der Freien und Hansestadt Hamburg
Personalamt



Aktuelles, Aktivitäten, Aussichten

blickpunkt personal

Mit der Zeit gehen -
Verwaltung im Wandel





Bettina Lentz
Leiterin des Personalamtes

Liebe Leserinnen, liebe Leser,

warum haben wir uns für das Thema „Verwaltung im Wandel“ als Schwerpunkt dieser Ausgabe entschieden? Ist das nicht ein alter Hut? Das fragen sich vielleicht all diejenigen, die schon verschiedene Veränderungsprojekte erlebt haben: das neue Steuerungsmodell mit den Projekten ProVi und moBil, Propers und NHH und wie sie auch alle hießen. Für viele von Ihnen sind Veränderungen ein Teil der Verwaltungsarbeit geworden. Nicht von allen geliebt, weil sie Unruhe bringen, wo doch scheinbar alles gut läuft. Allerdings: Wer sich an die Verwaltung von vor 20 Jahren erinnert, möchte nicht dorthin zurück.

Eines ist sicher: auch wenn Sie als Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sich daran gewöhnt haben, sind die Veränderungen heute deutlich schneller, strukturell umfassender und müssen unter restriktiveren Haushaltsbedingungen umgesetzt werden. Die begrenzten Ressourcen, die mit der Schuldenbremse einhergehen und die zum Abbau von Personal führen, sind in den nächsten Jahren der Haupttreiber für Veränderungen. Davon bin ich überzeugt. Rahmenbedingungen setzt die aktuelle Drucksache „Personalwirtschaftliche Maßnahmen“. Sie soll die Behörden und Ämter dabei unterstützen, personalwirtschaftlich handlungsfähig zu bleiben, wenn der notwendige Personalabbau durch die natürliche Fluktuation allein nicht umsetzbar ist.

Mit den Veränderungen steigen auch die Anforderungen an Sie als Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Flexibilität, Lernfähigkeit, Leistungsfähigkeit und -bereitschaft gewin-

nen noch mehr an Bedeutung. Hier sind die „Personaler“ in den Behörden und Ämtern besonders gefordert, wenn es darum geht, Beschäftigte weiter zu entwickeln und die richtige Person am richtigen Ort einzusetzen. Außerdem werden zunehmend Kompetenzen gefragt sein, die Menschen in solchen Veränderungsprozessen zu begleiten. Für alle Entscheiderinnen und Entscheider wird es künftig wichtiger denn je sein, in Veränderungsprozessen die Wirkung auf die Gesundheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mitzudenken.

Deshalb beleuchten wir „Verwaltung im Wandel“ aus verschiedenen Richtungen: Zum Einstieg fragen wir den Staatsrat des Personalamtes, Herrn Dr. Krupp, zu seinem Bild zu den Veränderungen der hamburgischen Verwaltung. Dann fragen wir: Was ist Change Management? Welche Rolle hat die Personalentwicklung dabei? Zwei Führungskräfte und eine Dozentin der Führungskräfteentwicklung berichten von ihren Erfahrungen. Wie es mit der Veränderungsfähigkeit der Verwaltung aussieht, beantwortet ein Autorenteam, das viele Veränderungsprojekte der Verwaltung kennt. Last but not least widmen wir uns der Frage, wie wir die Veränderungen gesund gestalten.

Das und vieles mehr erwartet Sie in unserem aktuellen Heft. Viel Spaß beim Lesen! Auf Ihre Reaktion als Leserinnen und Leser freut sich wie immer

Bettina Lentz

Inhalt

Aktuelles

Veränderungen mitdenken – Interview mit Staatsrat Dr. Krupp.....	3
Change Management – Veränderungen organisieren	5
Die Rolle von Personalentwicklung in Veränderungsprozessen	10
Die Rolle von Führungskräften in Veränderungsprozessen: Wie gelingt es, auf stürmischer See den Kurs zu halten und die Besatzung an Deck?	14
Kurs halten – und nicht über Bord gehen! Veränderung gesund gestalten.....	17

Impulse

Veränderungsfähigkeit der hamburgischen Verwaltung	19
Professionelles Projektmanagement I Der IT-Projektpool.....	26
Professionelles Projektmanagement II Das Projektwissenscenter	29
Fit for Change!.....	32
Qualifikation für das Change Management – der Beitrag von Public Management	34

Der praktische Tipp.....	37
--------------------------	----

Was war eigentlich...?

Was war eigentlich das Projekt moBil2?	38
--	----

Ausblick	40
----------------	----

Aktuelles

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

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



Dr. Christoph Krupp, Staatsrat des Personalamtes

Veränderungen mitdenken

Katharina Dahrendorf und Heide Vogt im Interview mit Staatsrat Dr. Krupp zu den aktuellen Herausforderungen des Senats, seine Ausgaben zu begrenzen.

Herr Dr. Krupp, Sie sind seit fast zwei Jahren als Chef der Senatskanzlei auch zuständiger Staatsrat für das Personalamt. Vorher waren Sie neun Jahre lang Bezirksamtsleiter in Bergedorf. Hat sich Ihre Sicht auf das Thema Personal in Ihrer neuen Rolle verändert?

Grundsätzlich hat sich meine Sicht auf das Thema Personal nicht verändert. Auch als Bezirksamtsleiter waren mir Personalthemen sehr wichtig. Wir haben gemeinsam mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sowie Vorgesetzten Grundsätze für Führung und Zusammenarbeit ausgearbeitet.

In den Ziel- und Leistungsvereinbarungen spielten Personalthemen immer eine wichtige Rolle. Gesundheitsmanagement und die unvermeidliche Steuerung des Personalbe-

standes waren Themen, mit denen ich mich beschäftigt habe.

Heute hat das natürlich alles eine andere Dimension und neu sind auch die Verhandlungen mit den Spitzenorganisationen der Gewerkschaften.

Trotzdem bin ich über meine Erfahrungen aus dem Bezirk froh, weil es in meiner jetzigen Position schon hilfreich ist zu wissen, wie zentrale Entscheidungen vor Ort ankommen und aufgenommen werden. Das gilt übrigens nicht nur für mich, sondern wir haben im jetzigen Staatsrätekreis viel Praxiserfahrene, die die Verwaltung von innen und aus eigener Anschauung kennen. Sie wissen, dass Führung und Zusammenarbeit, Personalentwicklung und Personalmanagement wichtige Themen sind.

Ein zentrales Ziel des Senats ist die Einhaltung der Schuldenbremse bis 2019. Dies wird nur gelingen, wenn die Verwaltung mit deutlich weniger Personal auskommt. Der Senat spricht von mindestens 250 sogenannten „Vollzeitäquivalente“ pro Jahr weniger als heute. Wie wird die hamburgische Verwaltung im Jahr 2020 aus Ihrer Sicht aussehen?

Spätestens mit der europäischen Schuldenkrise wissen wir alle – und damit meine ich die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, aber auch die Bürgerinnen und Bürger –, dass der Staat nicht mehr Geld ausgeben kann, als er einnimmt. Häufig bestand die Lösung von Konflikten darin, mehr Geld auszugeben. Dieser Ausweg ist jetzt versperrt.



Staatsrat Dr. Krupp: „Haushaltsreste sind gut.“

Der Staat muss mit seinem Geld auskommen. Das ist nicht leicht, aber auch nicht unmöglich. Der Senat plant ja keinen dramatischen Abbau, sondern lediglich, den Anstieg der Ausgaben zu begrenzen.

Sehen Sie, wenn wir den Personalbestand wieder auf den Stand des Jahres 2007 zurückführen, hätten wir schon viel erreicht. Auch damals hat die Verwaltung funktioniert.

Deshalb halte ich auch wenig davon, aufgabenkritische Listen vorzulegen. Die Erfahrung zeigt, dass diese zwar zu aufgeregten Diskussionen, aber in den wenigsten Fällen zu echten Einsparungen führen.

Wichtiger ist die Haltung, so wenig Geld wie möglich auszugeben. Und zwar bei jeder Entscheidung. Auch wenn noch Geld

auf dem Titel ist. Mich wundert immer noch, warum man dafür kritisiert wird, wenn man Reste bildet. Haushaltsreste sind gut.

Und genauso befremdlich ist, dass der Amtsleiter, der besonders viel Geld ausgibt, als erfolgreich gilt.

Natürlich ergibt sich immer wieder die realistische Chance, eine Aufgabe zu streichen. Dann soll man das tun und die Idee nicht erst auf eine Liste schreiben. Und auch die Entflechtung schafft Spielräume.

Was können die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dazu beitragen, dass das Ziel erreicht wird?

Die Hamburger Verwaltung ist gut aufgestellt. Wir haben viele qualifizierte und moti-

vierte Kolleginnen und Kollegen, die Erfahrung mit Veränderungsprozessen haben.

Vielleicht würde ich mir ein bisschen mehr Gelassenheit wünschen, aber auch Kreativität bei der Umsetzung von Ideen. Wir müssen Veränderungen mitdenken. Also die Frage mitlaufen lassen: was kann ich an meinem Arbeitsplatz besser machen, welche Aufgaben werden nicht mehr oder anders gebraucht? Dieses Selbstverständnis fehlt noch manchmal.

Sie haben gesagt, dass der Senat die Verantwortung für die notwendige Aufgabenkritik dezentral in den Behörden und Ämtern verankert sieht. Gibt es dennoch Punkte, von denen Sie sagen, hier brauchen wir zentrale, strategisch-inhaltliche Entscheidungen?

Die strategische Ausrichtung muss schon für die Verwaltung in ihrer Gesamtheit gelten. Da spielen die Erreichbarkeit – Stichwort: E-Government – und die Effizienz eine Rolle. Die Bürgerinnen und Bürger erwarten von der Verwaltung, dass sie schnell und richtig entscheidet. Mit dem Transparenzgesetz wird der Grundsatz des Amtsgeheimnisses umgekehrt: alles, was nicht ausdrücklich vertraulich ist, ist öffentlich.

Wir setzen mehr auf die Stärkung der Regelsysteme und weniger auf Projekte.

Wir setzen mehr auf die Sanierung und die Unterhaltung des Bestehenden als auf neue Leuchttürme.

Dort, wo betriebliche Strukturen möglich sind, werden wir auf solche setzen. Aber wir erwarten auch, dass sie sich in Bezug auf Qualität und Preis mit dem privaten Wettbe-

werb messen lassen.

Die strategische Neuausrichtung des Haushaltswesens wird dazu führen, dass die Steuerung nach Kennzahlen an Gewicht gewinnt. Auch wenn die Verwaltung kein Unternehmen ist, werden das Controlling und die betriebswirtschaftliche Steuerung mehr Bedeutung bekommen.

Damit stellen sich auch neue Anforderungen an Aus- und Fortbildung. Bei der Führungskräfteentwicklung werden wir das Dreieck aus Fachlichkeit, Managementfähigkeit und Kompetenz zur Personalführung neu justieren müssen. Diese strategischen Linien, die sich abzeichnen, sollen aber nur den Rahmen schaffen, in dem dezentral viele richtige Entscheidungen getroffen werden können von den qualifizierten und motivierten Kolleginnen und Kollegen in den Ämtern und Abteilungen.



Patrick Heitbrink und **Britta Rolle**, beide Personalamt, wollen schnell durch das Tal der Tränen.



Change Management – Veränderungen organisieren

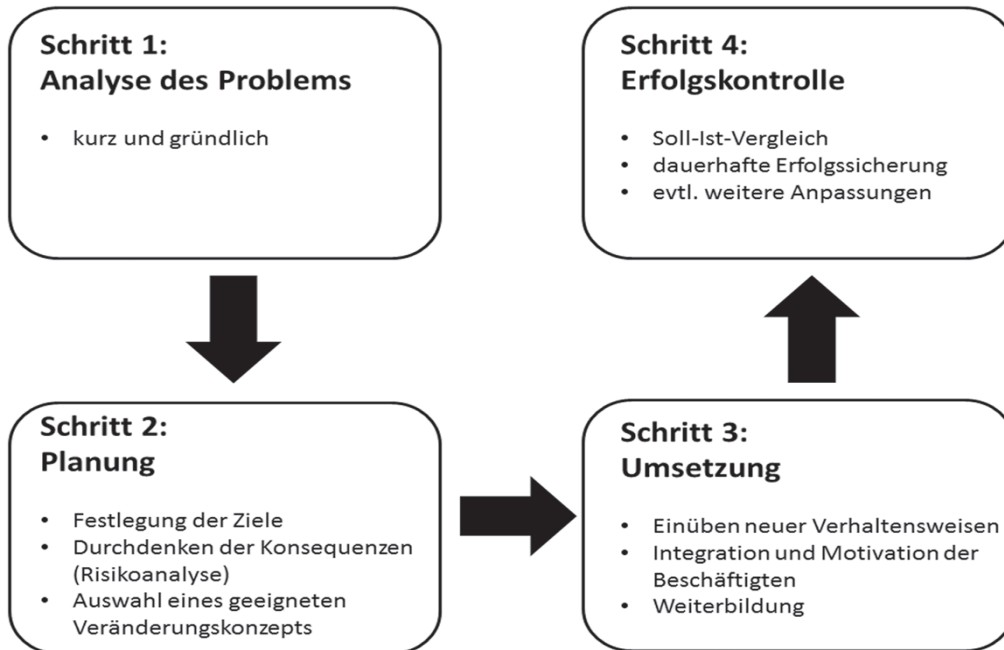
1. Was ist Change Management?

Wer Veränderungen einführen und dauerhaft umsetzen will, steht meistens vor einer Menge an Fragen und Problemen. Dabei spielt es keine Rolle, ob es sich um ein Unternehmen oder um eine Verwaltung handelt. Das Change Management oder auch Veränderungsmanagement beschäftigt sich

mit allen Fragestellungen rund um den Veränderungsprozess.

- ▶ Wie plant man einen Veränderungsprozess?
- ▶ Wie koordiniert man verschiedene Phasen im Übergang vom alten Zustand zum neuen?
- ▶ Wie stabilisiert und kontrolliert man den Veränderungserfolg?

Grundsätzlich läuft Change Management in vier Schritten ab:



Schaut man auf die Freie und Hansestadt Hamburg (FHH) mit ihren insgesamt rund 79.000 Beschäftigungsverhältnissen und ihrer verzweigten Struktur mit verschiedensten Behörden, Ämtern, Landesbetrieben und Einrichtungen und daran geknüpften unterschiedlichen Verantwortlichkeiten, wird einem schnell klar, dass Veränderungen in diesem Apparat kein basisdemokratischer Prozess sein können, sondern bis zu einem gewissen Grad top down erfolgen müssen. Als oberste Managementebene bestimmt die Politik die Ziele. Sie hat die Verantwortung, den Rahmen zu gestalten und festzulegen. Die Umsetzung ist dann eine dezentra-

le Angelegenheit mit eigenen Spielräumen. Wer verantwortlich vor einem Veränderungsprozess steht, sollte deshalb schon in der Planung (Schritt 2) den vorhandenen Handlungsspielraum sorgfältig prüfen. Wo sind Entscheidungen bereits getroffen? Geht es um das „ob“ oder nur noch um das „wie“? Wenn das „ob“ schon entschieden ist, sollten sich dann die Aktivitäten und der Ressourceneinsatz auch nur auf das „wie“ konzentrieren. Zur Orientierung lässt sich sehr gut das Führungsmodell „Stufen der Entscheidung“ heranziehen. In der Regel wird man zwischen den Varianten 2 und 3 agieren.

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

Quelle: Siemens AG

Außerdem: Change Management ist ein Prozess! Es ist nicht möglich, das vollständige Ergebnis von Anfang an abzusehen. Change Management braucht Raum und Zeit für dauerhafte begleitende Modifikationen und Korrekturen, insbesondere in unseren komplexen Strukturen ist das nicht trivial.

Eine(r) hat den Hut auf

Bei jedem Change-Prozess muss es jemanden geben, der verantwortlich ist, der sich klar und erkennbar mit dem Veränderungsauftrag identifiziert und als Prozessstreiber agiert. Entscheidend für einen erfolgreichen Change ist also, ob eine Organisationseinheit die für die Umsetzung der Veränderung notwendige Führungskraft besitzt und nicht etwa Berater oder Stäbe, die sich häufig erst etablieren müssen.

Change Management geht nicht nebenbei!

Häufig fällt es einer Organisation sehr schwer, die Prozesse mit der notwendigen Power voranzutreiben. Genau die erforderlichen Führungskräfte sind es, deren Schreibtische voll sind. Und mit dem Veränderungsauftrag kommen noch weitere neue Aufgaben hinzu. Viele Führungskräfte stellen sich zu Recht die Frage, woher sie die zusätzliche Zeit nehmen sollen. Eine gezielte Führungskräfteentwicklung hilft dabei, die wichtigsten Schritte und Verfahren für einen Change-Prozess zu vermitteln.

Je gravierender die angestrebten Veränderungen sind, desto wichtiger ist es, dass die Führungskraft priorisiert, fokussiert, delegiert und weglässt, was nicht mehr erforderlich ist. Eine Förderung der Führungskraft in diesen Kompetenzen führt dazu, dass die angestrebten Ziele schneller umgesetzt und gelebt werden können.

2. Change Management dreht sich im Wesentlichen um den Menschen

Beim Change Management spielt der Mensch eine besondere Rolle, denn er steht

im Mittelpunkt aller Aktivitäten. Strukturen und Prozesse in einer Organisation können nur dann verändert werden, wenn die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter fähig und bereit sind, Veränderungen mitzutragen und umzusetzen. Dabei ist es egal, in welcher Rolle diese in den Change-Prozess eingebunden sind. Folgerichtig steht der Mensch im Fokus des Change Managements und nur so kann man den organisatorischen Wandel optimal gestalten.

Vorbehalte sind völlig normal – ihnen muss entsprechend begegnet werden

Eine zentrale Aufgabe des Change Managements ist die Erhöhung der Akzeptanz durch die Entwicklung und Förderung von Änderungsfähigkeit (Kennen, Können) und Änderungsbereitschaft (Wollen, Sollen) bei den betroffenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.¹ Dies ist zwingend notwendig, da Veränderungen bei vielen Betroffenen zunächst einmal Vorbehalte erzeugen.² Sagt der Verstand zwar im Besprechungsraum vielleicht noch „Ja“, so sagt das Gefühl häufig schon beim Herausgehen zunächst einmal „Nein“. Lohnt sich Leistung überhaupt noch? – Wir geben doch schon unser Bestes! – Trifft es diesmal mich? – Wir sind doch immer die Verlierer! – Schon wieder eine neue Sau, die durchs Dorf getrieben wird! Dies sind nur einige wenige der vielen Gedanken, die der Belegschaft nach der Ankündigung einer Veränderung durch den Kopf schießen.³

¹ Vgl. zum Change Management auch Reiß, Michael / Steffens, Dirk: Personalentwicklung in Veränderungsprozessen, in: Schwuchow, Karlheinz / Gutmann, Joachim (Hrsg.): Jahrbuch Personalentwicklung 2011. Ausbildung, Weiterbildung, Management Development, Luchterhand, Köln, 2011, S. 209-215.

² Siehe z.B. zur Thematik CSC Ploenzke Akademie GmbH (Hrsg.): Change Management im Überblick. Den Wandel erfolgreich gestalten.

³ Zum Change Management aus praktischer Sicht vgl. weiterhin Wefers, Michael: Mit Zuversicht, Optimismus und Vertrauen den Wandel meistern. Über die Kunst, Mitarbeiter für Veränderungen zu begeistern, in: Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V. (Hrsg.): Personalführung. Das Fachmagazin für Personalverantwortliche. Ausgabe 4/2012, S. 50-56.

Wichtig zu wissen ist: Vorbehalte bis hin zu Widerständen sind bei Veränderungen ganz natürlich!

Die Beschäftigten haben ein Recht darauf, Umbrüchen zunächst reserviert und skeptisch gegenüberzustehen. Nicht das Auftreten, sondern das Ausbleiben von Widerstand wäre ein Grund zur Beunruhigung. Widerstand enthält dabei immer verschlüsselte – im Normalfall emotionale – Botschaften. Hier sollten die Verantwortlichen lernen, diese Botschaften zu erkennen und zu behandeln. Widerstand nicht zu beachten und nur Druck auszuüben, führt nur zu noch mehr Gegendruck. Eine intensive Auseinandersetzung mit der Stimmung in der Mitarbeiterschaft kann dabei für den Change-Prozess sehr förderlich sein.

Was begünstigt Vorbehalte?

Für Widerstand der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gegen Veränderungen gibt es unterschiedliche Ursachen:

- ▶ es fehlt das Verständnis, warum etwas verändert werden soll („Es läuft doch alles gut.“);
- ▶ die Kommunikation reicht nicht aus, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter fühlen sich nicht ausreichend informiert, um den Sinn und Zweck der Veränderung erkennen zu können;
- ▶ den Führungskräften und der obersten Leitungsebene wird nicht vertraut (z.B. zu großer Abstand zur Basis, zu unterschiedliche Blickwinkel, unglaubliche Äußerungen);
- ▶ es wird keine Gelegenheit geboten, sich aktiv am Veränderungsprozess zu beteiligen, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind nur passive Beobachter;
- ▶ Angst vor zusätzlicher Arbeit und Überlastung;
- ▶ Angst vor persönlichen Einbußen (z.B. Prestige, Kompetenzen, Einkommen, Entwicklungsmöglichkeiten);
- ▶ Zielkonflikte (die neuen Organisationsziele decken sich nicht mit den Mitarbeiterzielen).

Aus dem Tal der Tränen führt auch ein Weg wieder heraus

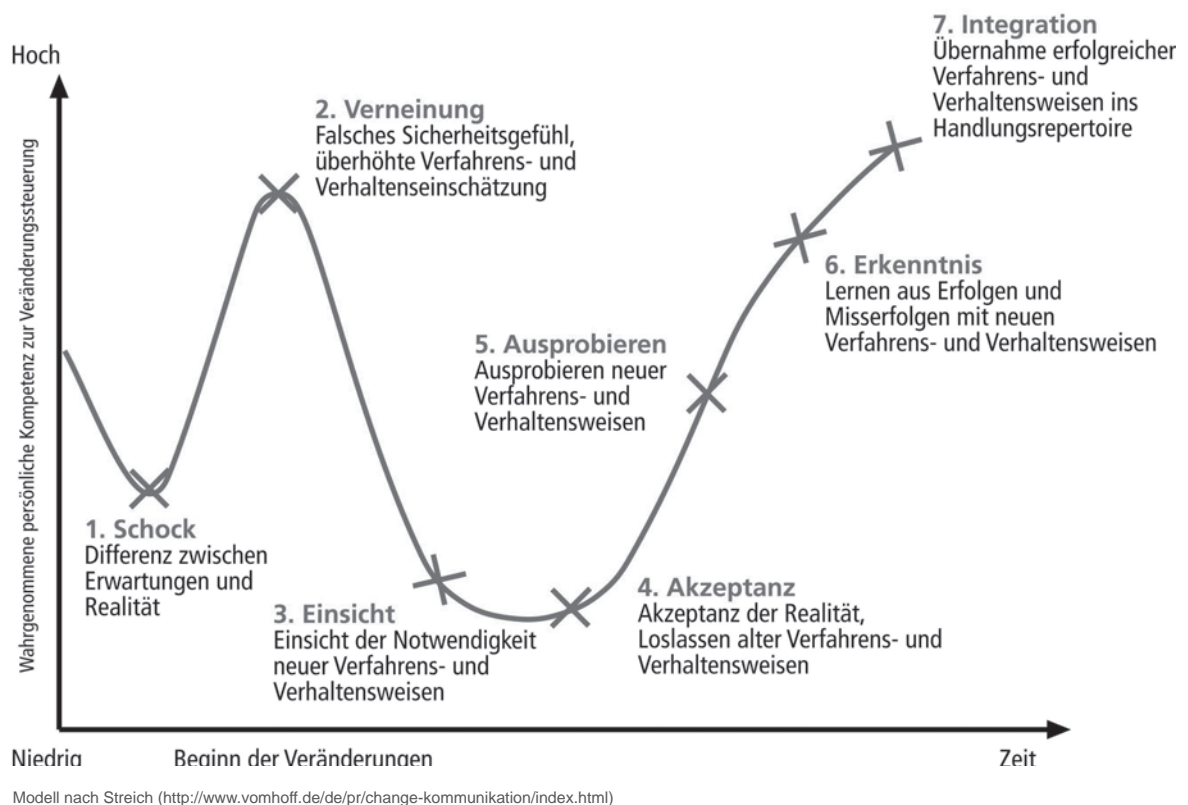
Jeder Veränderungsprozess geht durch das Tal der Tränen. Das ist einfach so. Durch sorgfältig geplante und transparente Prozessschritte kann man allenfalls erreichen, dass dieses Tal nicht zu tief wird und man nicht zu lange darin stecken bleibt.

Einen Weg daran vorbei gibt es aber nicht. Wenn Verantwortliche deutlich machen, dass eine Durststrecke einfach dazu gehört und man gemeinsam wieder herauskommt, ist es leichter für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, sie zu bewältigen. Aber Vorsicht, hier lauert die nächste Falle. Denn ist das Tal der Tränen erst einmal durchschritten, ist die Freude und Erleichterung darüber oft so groß, dass unbewusst die Verfolgung der Ziele nachlässt. Hier gilt es, die gesteckten Ziele bis zu ihrer vollständigen Erreichung beharrlich zu verfolgen – und zwar durch alle Höhen und Tiefen.

3. Was macht gutes Change Management aus?

Natürlich gefährdet aktiver und passiver Widerstand der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter den Erfolg einer Veränderungsmaßnahme. Im Change Management ist es deshalb wichtig,

- ▶ sie rechtzeitig und offen über Ursachen und Ziele der Veränderung zu informieren;
- ▶ ihnen ein attraktives Zielbild zu vermitteln und einen Mehrwert aufzuzeigen, auch aus unterschiedlichen Blickwinkeln für unterschiedlich Beteiligte;
- ▶ sie ausreichend zu motivieren (durch materielle und immaterielle Anreize, durch eine höhere Fehlertoleranz, durch frühe Erfolgserlebnisse etc.);
- ▶ sie aktiv an der Veränderung zu beteiligen und Möglichkeiten aufzuzeigen, das „wie“ zu beeinflussen und
- ▶ ihnen Sicherheit zu vermitteln, indem man sie auf das Neue methodisch, fachlich sowie persönlich weiterbildet und qualifiziert.



Verantwortliche müssen sich bewusst sein, dass sie die Veränderungen mit genau den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern vollziehen müssen, die sie haben. Sie starten mit ihnen den Veränderungsprozess, durchleben ihn gemeinsam und enden zum Beispiel in einer neuen Organisationsstruktur. In einem guten Change Management werden die Potenziale der Beschäftigten mehr denn je mit einbezogen. Wer gehört mit seiner oder ihrer Qualifikation in der neuen Struktur an welchen Platz? Wer trägt an welcher Stelle am besten zum Gesamterfolg bei? An dieser Stelle ist es wichtig, dass Intendantenbereiche wie Organisation und Personalentwicklung von Beginn an sehr eng zusammenarbeiten.

Vertrauen ist das A und O

Das Wichtigste zum Schluss! In Veränderungsprozessen entscheidet sich häufig alles an einem einzigen Begriff: Vertrauen. Vertrauen entscheidet darüber, ob Führungskräfte die dringend erforderliche volle Energie in die Organisation einbringen. Vertrauen entscheidet darüber, ob Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Leitungsebene

für glaubwürdig halten und so die Veränderungsstrategie mit vollem Einsatz mittragen. Eine der wichtigsten Aufgaben der obersten Leitungsebene ist daher, dieses Vertrauen zu gewinnen und sich zu erhalten. Hier knüpfen wir wieder an den top down-Prozess an.

In der heutigen Zeit kann sich keine Organisation dem Veränderungsdruck entziehen. Eine Zusage, sich nicht verändern zu müssen, kann niemand geben. Wo die harten Fakten eines Veränderungsprozesses auf die Ebene der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter treffen, dürfen diese jedoch zu Recht fragen, worauf sie vertrauen können. Ein Change-Prozess bietet viele Möglichkeiten, Vertrauen zu schaffen. Dazu gehören zum Beispiel Transparenz, verlässliche Kommunikation, Beteiligung aller Betroffenen, persönliche Entwicklungsperspektiven und sichere Landungsplätze am Ende des Prozesses.

Wenn das gelingt, können wir sagen:

Yes, we can!



Katharina Dahrendorf, Personalamt, ist davon überzeugt, dass Veränderungsprojekte eine enge Zusammenarbeit aller Intendanzbereiche erfordern.

Die Rolle von Personalentwicklung in Veränderungsprozessen¹

Zweifellos befinden wir uns in der hamburgischen Verwaltung in Zeiten größerer Veränderungen: Auch wenn wir inzwischen eine langjährige Erfahrung mit Veränderungsprozessen haben, die Haushaltskonsolidierung, Stellenabbau und Aufgabenkritik werfen ihre Schatten voraus. Egal, wie weit die einen oder anderen Behörden und Ämter bei der Entwicklung und Umsetzung von Maßnahmen sind, eines ist sicher: Um das Senatsziel der Einhaltung der Schuldenbremse bis zum Jahr 2019 und die Personalreduzierung von jährlich mindestens 250 Vollzeitäquivalente in dieser Zeit (in den nächsten acht Jahren insgesamt mindestens 2.000) zu erreichen, wird keine Behörde so weitermachen können wie bisher - Aufgaben werden auf den Prüfstand gestellt, Prozesse verschlankt, Bereiche zusammengelegt, Standards verändert.

In all diesen Prozessen geht es auch um die Menschen, die ihre Aufgaben in Zukunft anders wahrnehmen oder ganz andere Aufgaben bekommen werden.

Alle Veränderungsprozesse, also auch die Aktivitäten zur Einhaltung der Schuldenbremse, sind deshalb nicht nur ein Thema

der Haushalts-, Organisations- und Personalverwaltungsreferate, sondern auch in besonderem Maß der Personalentwicklung (PE).

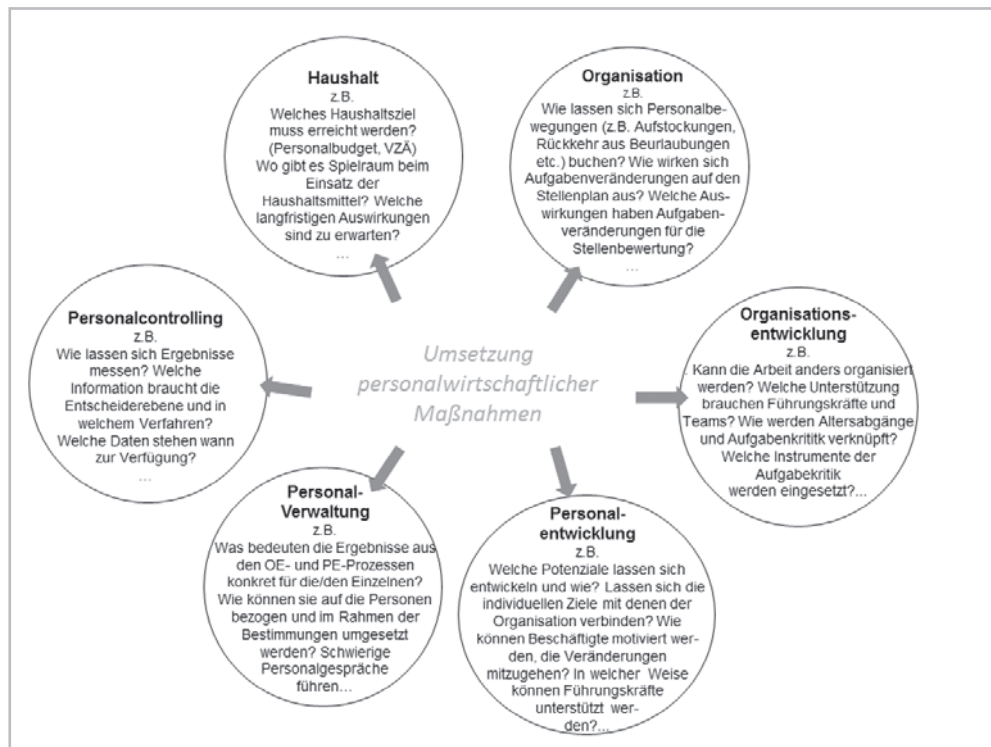
Verstärkte Zusammenarbeit erforderlich!

In den Behörden und Ämtern sind in der Regel die Haushalts- und Organisationsbereiche die vorrangigen Ansprechpartner der Amts- und Behördenleitung, wenn es um Fragen der Umsetzung der Haushaltskonsolidierung geht. Das ist auch richtig so, denn schließlich sollen Budgets abgesenkt und Geld gespart werden. Bei der personalwirtschaftlichen Umsetzung von Maßnahmen wird dann die Personalabteilung und bei Bedarf die PE beteiligt. Auch die Personalcontrollerinnen und -controller sind am Gesamtprozess beteiligt, wenn es um das Controlling des Abbaus von Vollzeitäquivalenten (VZÄ²) geht.

Alle beteiligten Intendanzbereiche (Haushalt, Organisation, Personalverwaltung, Personalentwicklung, Personalcontrolling und – soweit vorhanden – Organisationsentwicklung, ggf. auch die IT) betrachten in der Regel die Haushaltskonsolidierung aus ihrer spezifischen Aufgabenstellung:

¹ In diesen Artikel sind Gedanken und Thesen einer Arbeitsgruppe der Personalentwicklerinnen und -entwickler eingeflossen. Insbesondere danke ich für die Ideen von Regina Paesler-Schorling und Anett Fritzsche (BIS), Kerstin Mohr (BSU) und Christiane Lüdens (PA).

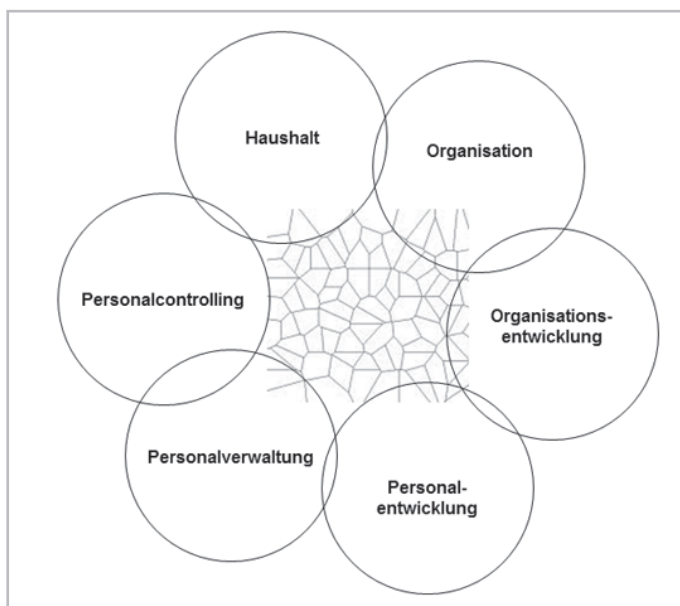
² Das Maß, an dem die Einsparungen bei Personalausgaben festgemacht werden, wird in Vollzeitäquivalenten (VZÄ) ausgedrückt. Ein Vollzeitäquivalent umfasst das Volumen einer Arbeitskraft bei Vollzeitbeschäftigung. Berechnet wurde, dass kontinuierlich jährlich mindestens 250 VZÄ eingespart werden müssen.



Der Beitrag der Intendanzbereiche in Konsolidierungsprojekten

Jede Disziplin hat sowohl auf der konzeptionellen Ebene (welche Ziele wollen wir erreichen und wie können wir sie strategisch umsetzen?) als auch auf der Umsetzungsebene (was müssen wir im konkreten Einzelfall tun?) etwas beizutragen und gehört deshalb von Anfang an mit an den Tisch.

In der Bündelung und damit Erweiterung der Kompetenzen und Sichtweisen besteht der Mehrwert einer interdisziplinären Zusammenarbeit. Das Projekt Haushaltskonsolidierung kann deshalb nur erfolgreich sein, wenn es als gemeinsames Ziel verstanden wird und die verschiedenen Sicht-, Denk- und Verhaltensweisen und die spezifischen Lösungsansätze ineinander greifen.



Vernetzung ist erforderlich.

Dieses Vorgehen sorgt darüber hinaus für eine nachhaltigen Akzeptanz aller Beteiligten an dem gemeinsam erarbeiteten Verfahren.

Fragestellungen der Personalentwicklung

Die Aufgabe der Personalentwicklung liegt im Wesentlichen darin, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und die Führungskräfte mit ihren spezifischen Fähigkeiten, Kompetenzen und Potenzialen zu unterstützen, diesen Weg mitzugehen. Ziel ist es dabei immer, die Arbeits- und Leistungsfähigkeit der Organisation dauerhaft sicherzustellen.

Dies geschieht auf zwei Ebenen:

Sowohl auf der **individuellen** Ebene mit den Fragestellungen:

- Was unterstützt die Leistungsbereitschaft und die Akzeptanz einer Person?
- Welche Qualifikationen braucht eine bestimmte Person, damit sie eine andere Aufgabe wahrnehmen kann?

als auch auf der **Organisationsebene** mit den Fragestellungen:

- Welche strategischen Ziele lassen sich für bestimmte Gruppen und für das Personal insgesamt ableiten?
- Welche Beschäftigtengruppen sind wann von welchen strukturellen Veränderungsprozessen betroffen?
- Wie lässt sich bei vielen zu erwartenden internen Umsetzungen das Wissen sichern?

Die Rollen der PE in der hamburgischen Verwaltung

In Veränderungsprozessen selbst können die Personalentwicklerinnen und -entwickler verschiedene Rollen einnehmen. Eine Studie der Deutschen Gesellschaft für Personalentwicklung (DGFP)³ sieht dabei vor allem zwei Rollen, die sich auch in einer Abfrage im Kreis der Personalentwicklerinnen und Personalentwickler in den hamburgischen Behörden und Ämtern wiederfinden lassen:

1. Ein Personalentwickler oder eine Personalentwicklerin ist Experte bzw. Expertin für sein/ ihr Thema und agiert dabei selbstverständlich eng mit seinen bzw. ihren Vorgesetzten.

Er oder sie

- kennt die bislang eingeführten Instrumente und kann diese an die konkreten Bedarfe in der Behörde bzw. dem Amt anpassen,
- konzipiert bzw. beauftragt Organisations- und Teamentwicklungsmaßnahmen und steuert externe Beraterinnen und Berater in den relevanten Personalthemen,

³ Change Management – Veränderungsprozesse aus der Sicht des Personalmanagements – Befragungsergebnisse, PraxisPaper 1/2010 der DGFP, S. 51 ff.

- konzipiert bzw. beauftragt begleitende Personalentwicklungsmaßnahmen und klärt Fragen, zum Beispiel zum notwendigen Qualifizierungsbedarf,
- kennt die handelnden Akteure in der Behörde/ dem Amt und kann deshalb die erforderliche Kommunikationsprozesse im Haus lenken,
- betreut nach der Entscheidung weiterführende Personalmaßnahmen, zum Beispiel länger andauernde Qualifizierungsmaßnahmen.



© DOC RABE Media - Fotolia.com

2. Ein Personalentwickler oder eine Personalentwicklerin kann eine moderierende Rolle im Projekt (hier zum Beispiel das „Projekt Haushaltskonsolidierung“) einnehmen und während der einzelnen Prozessschritte (Planungs- und Umsetzungsphase) beraten.

Die DGFP resümiert: „Wie erfolgreich Change-Projekte auch verlaufen mögen, für die Betroffenen ist es immer ein tiefgreifender Einschnitt, ihre vertraute Zone verlassen zu müssen und sich auf die Veränderungen einzustellen. Eine professionelle Begleitung durch die Personalmanager erhöht die Akzeptanz für die notwendigen Maßnahmen, ermöglicht den Betroffenen, den Nutzen frühzeitig zu erkennen und beschleunigt die Erreichung der Projektziele.“ (S. 62).

Die Haltung der Personalentwicklung

Aus der Sicht der Personalentwicklung sind dabei folgende Grundhaltungen und Leitsätze wichtig, um Veränderungsprozesse erfolgreich umsetzen zu können:

► Orientierung an den Ressourcen der Beschäftigten:

Jeder Mensch hat bestimmte Ressourcen, Dinge, die er oder sie besonders gut kann, besondere Talente und Potenziale. Andere Dinge wiederum gelingen ihm eher nicht so gut. Aus der Sicht der Personalentwicklung ist es sinnvoller, den Ressourcen eines Mitarbeiters oder einer Mitarbeiterin auf die Spur zu kommen, als lediglich zu versuchen, Schwächen auszugleichen. Das motiviert den einzelnen Menschen auch viel stärker, als ständig mit dem konfrontiert zu werden, was man eigentlich nicht so gut kann – und deshalb in der Regel auch nicht so gerne mag. Die Ressourcen liegen allerdings nicht immer auf der Hand, denn viele haben sich noch nie mit der Frage beschäftigt, was sie eigentlich gut können.

► Chancen statt Risiken von Veränderungen in den Mittelpunkt stellen:

Jede Veränderung birgt Chancen und Risiken, es kann besser werden als vorher oder auch nicht. Es bringt aber auch nichts, sich zu stark auf die Risiken zu fixieren und dabei die Chancen in den Hintergrund treten zu lassen. Das lähmt auch die Handlungsfähigkeit.

Personalentwicklung ist eine gestaltende, zukunftsgerichtete Aufgabe, es geht also darum: wie erhalten sich die einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und damit auch die gesamte Organisation ihre Handlungsfähigkeit, wie können Barrieren und Ängste abgebaut werden, wie können möglichst viele Beschäftigte für sie geeignete, ggf. neue Landeplätze in der neuen Organisation erhalten (siehe dazu auch den Artikel von Patrick Heitbrink und Britta Rolle).

► Eigenverantwortlichkeit einfordern und stärken:

Personalentwicklung setzt Eigenverantwortung der Beschäftigten voraus. Die Fachsprache nennt das Employability (Arbeitsfähigkeit). Das meint, dass zur Entwicklung auch Initiative und Selbstverantwortung gehört.

Dieser Aspekt ist gerade in Zeiten der Veränderung besonders relevant: wer wartet, dass er verändert wird, der wird verändert. Unsere Erfahrung und Überzeugung sind, dass diese Grundannahmen eine wichtige Rahmenbedingung sind, damit wir die anstehenden Veränderungsprozesse erfolgreich umsetzen können.

Gerade erschienen:

„Digitale Revolution – ist Change Management mutig genug für die Zukunft?“
erstellt von der Capgemini Consulting.

Es handelt sich um eine Studie zum aktuellen Stand des Change Management in Unternehmen aus dem deutschsprachigen Raum.

Wichtigste Ergebnisse der Studie:

- Führungskräfte vor allem im mittleren Management sind nur schlecht darauf vorbereitet, den internen Wandel zu vollziehen.
- Die Gründe für die Abwehrhaltung sind vor allem die Angst um den Einfluss- und Statusverlust und die dichte Taktung der Veränderungsprojekte in den vergangenen Jahren.

Die Studie resümiert, dass Führungskräfte gezielter auf ihre Aufgabe vorbereitet und während des Prozesses betreut werden sollten.

Außerdem betont die Studie die Bedeutung der Emotionen bei Veränderungen, das heißt die Tatsache, dass Menschen emotional erreicht werden und für den Wandel begeistert werden müssen. Betrachtet man allerdings die in der Praxis angewandten Methoden, so überwiegt die fachlich-sachliche Ansprache entlang der etablierten Hierarchiestrukturen.

Die Quelle finden Sie unter:

http://www.de.capgemini.com/m/de/tl/Change_Management_Studie_2012.pdf



Anne Xepapadakos, im Referat für Führungskräftegewinnung und -entwicklung des Personalamts, im Gespräch mit

Christiane Glatzel, externe Beraterin bei bop, Büro für Organisations- und Personalentwicklung

Thomas Cordes, Abteilungsleiter F01 in der Zentralen Verwaltung und Steuerung bei der Feuerwehr Hamburg

Stephan Möller-Horns, Abteilungsleiter in der Beteiligungsverwaltung bei der Behörde für Wirtschaft, Verkehr und Innovation

Die Rolle von Führungskräften in Veränderungsprozessen: Wie gelingt es, auf stürmischer See den Kurs zu halten und die Besatzung an Deck?

Zur Rolle von Führungskräften in Veränderungsprozessen fragt man am Besten diejenigen, die selbst mitten im Geschehen stecken oder die diesen dabei beratend zur Seite stehen. Im Gespräch mit den erfahrenen Veränderungsmanagerinnen und Veränderungsmanagern Christiane Glatzel, Thomas Cordes und Stephan Möller-Horns bin ich dieser Frage auf den Grund gegangen.

Wie sind die Rahmenbedingungen, denen Führungskräfte sich derzeit in der hamburgischen Verwaltung ausgesetzt sehen?

Christiane Glatzel: Als Externe kann ich sagen, dass es im Grunde kaum noch Unterschiede zur freien Wirtschaft gibt. Auch dort werden die Rahmenbedingungen als immer komplexer beschrieben. Die Halbwertszeiten von Strategien und Entscheidungen werden immer kürzer. Es ist nicht lange Verlass auf die Beschlüsse von gestern. Alle bekommen mehr Aufgaben und weniger Personal, um diese zu bewältigen. Die Balken fangen allerorts an zu knarzen. Die bisher selbstverständliche Sicherheit scheint plötzlich gar nicht mehr so sicher. Das Ressourceneinsparthema ist in aller Munde. Doch wie verteilt man schmerzhaft Einschnitte gerecht? Wo ist tatsächlich noch Gestaltungsspielraum zu finden? Dies ist aus meiner Sicht eine sehr zentrale Frage.

Denn Überforderung durch die Rahmenbedingungen winkt an jeder Ecke.

Stephan Möller-Horns: Die öffentliche Verwaltung muss noch mit einer Besonderheit umgehen: Das politische Umfeld ist schwer berechenbar. Führungskräfte der Verwaltung sollen Einsparungen umsetzen und dabei Teams motiviert halten. Der Politik kommt dann die undankbare Aufgabe zu, den Bürgerinnen und Bürgern zu erklären, weshalb nun ausgerechnet diese oder jene liebgewonnene Dienstleistung künftig ersatzlos gestrichen wird.

Thomas Cordes: Bei der Feuerwehr ist die ressourcenmäßige Ausstattung der Verwaltung „bodennah“. Alle, die an Bord sind, müssen mit großem Engagement handeln, um die Aufgaben zu bewältigen. 2008 wurde hier ein umfangreiches Gesundheitsmanagementprogramm aktiFit auf die Beine gestellt, weil eins deutlich war: So wie bisher geht es nicht weiter. Veränderungen waren unabdinglich geworden. Die Feuerwehr stellt sich seitdem einer großen Herausforderung. Sie hat sich eine Kulturveränderung auf die Fahne geschrieben. Bei den Einsätzen sagt nach wie vor eine oder einer klar an, was zu tun ist. Die Zusammenarbeit außerhalb der Einsätze soll aber ganz anders funktionieren. Da sollen zukünftig alle eine Stimme haben und auch mitreden, ja sogar

mitentscheiden. Der Führungsspitze wurde eines schnell bewusst, und damit sind wir bereits bei der Rolle von Führungskräften in Veränderungsprozessen: Wenn wir als Führungskräfte nicht vorangehen, dann kommt auch keiner hinterher. Die Führungskraft als Vorbild – da zählen Taten viel mehr als Worte. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter können sehr gut unterscheiden, wer nur Lippenbekenntnisse liefert und wer es ernst meint.

Inwieweit müssen Führungskräfte Orientierung bieten?

Christiane Glatzel: Führungskräfte müssen mehr denn je für eine strategische Ausrichtung sorgen und diese kommunizieren. Wo soll es hingehen und wozu wird dies gemacht?

Stephan Möller-Horns: Es ist wichtig, für die Beschäftigten Sinn zu stiften. Hierzu ist eine Übersetzung politischer Entscheidungen in handel- und nachvollziehbare Arbeitsschritte nötig. Führungskräfte werden zunehmend zu Beraterinnen und Beratern der politischen Entscheiderinnen und Entscheider. Sie müssen als Korrektiv wirken und Entscheiderinnen sowie Entscheider mit den praktischen Konsequenzen ihrer Entscheidungen konfrontieren. Hierzu gehört natürlich auf der anderen Seite auch ein Interesse an diesen Einschätzungen.

Thomas Cordes: Man muss beharrlich bleiben und Kriterien und Entscheidungsgrundlagen liefern. Zur Not müssen Führungskräfte auch unbequem werden, um negative Entwicklungen zu bremsen.

Stephan Möller-Horns: Es gibt noch eine weitere Veränderung, die die Rolle von Führungskräften in diesen Rahmenbedingungen beeinflusst: Die Anforderungen an Zusammenarbeit steigt auf allen Ebenen. Die Führungskraft in der bekannten Sandwichposition muss an allen Fronten intensiver in die Zusammenarbeit gehen. Hierzu braucht es zukünftig auch mehr hierarchieübergreifende Strukturen und Informationen. Das Zeitalter des Herrschaftswissens endet.

Führungskräfte müssen aber auch mehr Verantwortung abgeben, um im Führungsalltag nicht unterzugehen.

Thomas Cordes: Das stimmt auch für die Feuerwehr. Die Führungsspitze muss sich einig sein und die anderen ins Boot holen. Teil der neuen Kultur ist, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mehr Verantwortung bekommen. Früher wurde der Dienstplan für sie gemacht – heute bekommen sie vier Modelle zur Auswahl und müssen sich anschließend bei sich selbst beschweren, wenn sie nicht zufrieden sind. Noch besser: Sie bringen sich in die weitere Entwicklung ein. Das gefällt nicht jedem, aber viele finden es gut. Zeitgemäß.

Intensivere Zusammenarbeit auf allen Ebenen setzt eins voraus: Mehr Kommunikation. Führungskräfte müssen in den Dialog gehen. Miteinander reden reicht in diesen Zeiten nicht mehr aus. Es muss eine echte Kommunikation sein. Was heißt das?

Stephan Möller-Horns: Die Führungskräfte müssen sich authentisch zeigen, so wie sie sind – auch mit ihren Fehlern.

Christiane Glatzel: Veränderungsprozesse bringen viel Gruppendynamik mit sich. Sie lösen verstärkt soziale Prozesse aus, mit denen umgegangen werden muss. Das Problem ist, dass Veränderungen im Inneren der Menschen nur Schritt für Schritt vorstattengehen, die Rahmenbedingungen jedoch teilweise Raserei verlangen. Die Führungskraft sollte hierfür einen Blick haben und sich mit den eigenen Befindlichkeiten einbringen. Aber das allein reicht nicht. Trotzdem gucken die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sie dann mit großen Augen an und wünschen sich eine klare Positionierung. Einen Fels in der Brandung. Wenn die Vorgesetzte keinen Plan mehr hat oder selbst der Chef irritiert ist, was sollen wir dann erst sagen, geschweige denn tun? Die Führungskraft bietet also Orientierung und auch ihre eigene Befindlichkeit an und hat außerdem auch noch eine Ventilfunktion für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Wie können die wichtigsten Fragen und Probleme über die Führungskraft nach oben transportiert werden, damit die Entscheiderinnen und Entscheider auch etwas von der Basis wissen?

Thomas Cordes: Die Feuerwehr hat beispielsweise die Funktion des sozialen Ansprechpartners geschaffen, sogenannte Sapler. Sie nehmen genau diese Befindlichkeiten an der Basis auf und schaffen damit ein Stück neue Kultur. Im Dialog sein und gemeinsam Konflikte managen heißt beispielsweise auch, immer eine Ebene höher oder tiefer zu denken. Schon im Vorfeld bedenken, was dem Gegenüber wichtig ist. Welche Kriterien für sie oder ihn zählen. Ein ganz zentraler Punkt ist noch: Führungskräfte müssen Veränderungen voraussehen und proaktiv handeln. Denn wer dies nicht tut, der hat nur noch die Zeit, um zu reagieren. Die Führungskraft von morgen weiß, Veränderungen stehen permanent auf der Tagesordnung und es gilt, Gestaltungsspielräume ausfindig zu machen und seien sie noch so klein.

Was heißt das für die Führungskräfte von heute und morgen? Was brauchen sie?

Diese Aspekte schienen allen Gesprächspartnerinnen und Gesprächspartnern wichtig:

- ▶ Klarheit über die eigene Position in Zeiten des Umbruchs und der Veränderung!
- ▶ Eine offene Haltung für Veränderungen!
- ▶ Neugierde auf Neues!
- ▶ Die Fähigkeit, Bestehendes, ja selbst Geschaffenes und eigene Verhaltensmuster zu hinterfragen!
- ▶ Eine innere Bereitschaft, andere wachsen zu lassen!
- ▶ Den Willen und das Vermögen, günstige Rahmenbedingungen zu schaffen!
- ▶ Beharrlichkeit und Standfestigkeit!
- ▶ Die Fähigkeit zum Dialog, Konflikte frühzeitig erkennen und zielorientiert lösen können!

Christiane Glatzel: Ich begleite viele Führungskräfte auf diesem Weg und mache die Erfahrung, dass diese Kompetenzen sich besonders gut in Netzwerken erwerben lassen, wie sie auch das Zentrum für Aus- und Fortbildung (ZAF) anbietet. Dort werden die Führungskräfte kritik- und konfliktfähiger, sie vernetzen sich, unterstützen andere in ihrer Entwicklung, geben und bekommen Feedback zur eigenen Wirkung, entwickeln ein zeitgemäßes Führungsverständnis – kurz: Sie bekommen mehr Profil und eine bessere Ausrüstung für ihre Führungstätigkeit.

Was brauchen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von ihren Führungskräften in den stetigen Veränderungsprozessen? Neben Auskünften über die strategische Ausrichtung, darauf zugeschnittene Strukturen und Prozesse, Austausch über das erforderliche Verhalten, über die Art der Zusammenarbeit, Rahmenbedingungen der Veränderung und Meilensteine...

Stephan Möller-Horns: Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter müssen wissen, wann genau die „neue Welt“, zum Beispiel neue Verfahren oder Strukturen beginnen. Es bedarf passend gesetzter verbindlicher Stichtage. Jede und jeder braucht die Klarheit, was sie tun und er lassen soll. Nichts ist schlimmer als die entscheidenden Informationen über den Flurfunk zu hören oder gar in der Presse zu lesen. Da verlieren Führungskräfte an Glaubwürdigkeit. Dieses Stichwort ist ein ganz Besonderes: Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wünschen sich glaubwürdige Führungskräfte. Ganz schön anstrengendes Geschäft, wenn man als Führungskraft selbst noch gar nicht weiß, wie man die neue Veränderung finden soll.

Thomas Cordes: Man muss offen über alles reden, eine Kultur schaffen, in der die Beschäftigten wissen, sie können mit ihren Sorgen und Nöten genauso durch die offene Tür kommen wie mit ihren guten Ideen und Veränderungsvorschlägen. Als Führungskraft heißt es dranbleiben. Nicht nur dabei helfen, die nächste Siewissenschonwas

durchs Dorf zu treiben, sondern diesem Tier auch einen Stall suchen oder es schlimmstenfalls auf den Hänger des Abdeckers führen. Nur nicht einfach an der nächsten Ecke das Seil loslassen. Hinterher müssen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter den Raum haben, über das Getane und Gelassene zu reflektieren, damit beim nächsten Mal nicht die gleichen Fehler wieder passieren. Hier ist auch Platz für einen wertschätzenden Umgang mit dem Geleisteten und hier lohnt es sich, die Selbststeuerung der Beschäftigten zu fördern und zu fordern.

Zusammenfassend ist festzuhalten: Kehren wir zu den Rahmenbedingungen vom

Anfang zurück. Sie erwarten also, dass die Konflikte nicht kleiner werden, die Verteilungskämpfe um Ressourcen größer und die Ausweichmöglichkeiten geringer. Wenn Führungskräfte vor diesem Hintergrund also den Kurs halten wollen und die Seeleute an Deck, dann brauchen sie einen guten inneren Kompass, müssen extrem seetauglich sein, sie brauchen einen Draht zur Besatzung, dürfen weder Tod noch Teufel fürchten und nehmen sich am besten gleich ein Beispiel an dem aktiFit-Programm der Feuerwehr.

Dank an alle, die sich an diesem Beitrag beteiligt haben!



Janne Klöpfer, Personalamt, betont gerade in Zeiten der starken Veränderungen die Bedeutung der betrieblichen Gesundheitsförderung.

Kurs halten – und nicht über Bord gehen! Veränderung gesund gestalten

Veränderungsprozesse können beflügeln oder lähmen. Sie können mit Aufbruchstimmung oder mit Angst einhergehen, sowohl im privaten wie auch im beruflichen Umfeld. Um im Bild des vorigen Artikels zu bleiben: Die stürmische See erlebt jeder anders. Während sich die eine gerne den Wind um die Nase wehen lässt, sehnt sich der andere danach, endlich wieder einen sicheren Hafen zu erreichen.

Gesundheitswissenschaftliche Untersuchungen zeigen, dass Veränderungen im Arbeitsumfeld auch die Gesundheit und

Leistungsfähigkeit der Beschäftigten beeinträchtigen können: Veränderte Anforderungen und neue Routinen können zu Stress führen, der Verlust von Vertrautem kann verunsichern und Ängste auslösen, und das gesamte Arbeitsklima kann darunter leiden. Wenn Beschäftigte Veränderungen nicht bewältigen, kann dies ein riskantes Gesundheitsverhalten nach sich ziehen, etwa in Form von Alkohol-, Tabletten- oder Nikotinkonsum. Steigende Fehlzeiten und erhöhte Unfallraten sind mögliche Folgen und die Leistungsfähigkeit der gesamten Organisation kann vermindert sein.

Ressourcen ausbauen und Selbstvertrauen stärken

Gelungene Veränderungsprozesse hingen tragen dazu bei, vorhandene Ressourcen der Beschäftigten auszubauen und das Selbstvertrauen zu stärken: Sie gehen häufig mit einem Wissenszuwachs, dem Ausbau sozialer Kompetenzen und dem Erwerb neuer Fertigkeiten einher. In manchen Fällen tragen Veränderungen sogar zum Abbau von Belastungen und Spannungen bei und haben allein dadurch eine positive Wirkung. Gelungene Veränderungsprozesse können die Motivation und Leistungsfähigkeit der Beschäftigten und der gesamten Organisation erhöhen.

Es sind verschiedene individuelle und organisationale Faktoren, die die Akzeptanz, den Verlauf und den Erfolg von Veränderungsprozessen beeinflussen. Als individuelle Ressourcen gelten Eigenschaften wie Zuversicht und Kreativität sowie die Fähigkeit, (Selbst-) Verantwortung zu übernehmen. Organisationale Ressourcen sind zum Beispiel Transparenz und Aufrichtigkeit sowie eine aktive betriebliche Gesundheitspolitik.

Führungskräfte sind gefordert

Führungskräften kommt auch in dieser Hinsicht in Veränderungsprozessen eine Schlüsselrolle zu. Sie sind besonders gefordert, da es ihre Aufgabe ist, die (häufig von höherer Ebene) beschlossenen Veränderungen vor Ort erfolgreich umzusetzen. Sie müssen die Neuerungen gegenüber ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern vertre-

ten, sie müssen die notwendigen Prozesse gestalten und die Beschäftigten beteiligen, sie müssen auf deren Verunsicherungen und Ängste reagieren und die Konflikte, die daraus entstehen können, bewältigen und lösen. Führungskräfte sind in Veränderungsprozessen gleichzeitig Vorbilder und Antreiber. Sie sind aber auch gefährdet in Hinblick auf ihre eigene Gesundheit. Das liegt daran, dass Führungskräfte mitten im Spannungsfeld zwischen den Organisationsinteressen und den Interessen der Beschäftigten stehen. Die Organisation tut gut daran, Führungskräfte in diesem Spannungsfeld nicht allein zu lassen.

Betriebliche Gesundheitsförderung kann unterstützen

Hier ist die betriebliche Gesundheitsförderung gefragt: In bewegten Zeiten kann sie Führungskräfte unterstützen, Veränderungen gesund zu gestalten. Angebote der betrieblichen Gesundheitsförderung können zum einen dazu beitragen, das Bewusstsein der Führungskräfte hinsichtlich der gesundheitlichen Dimension von Veränderungsprozessen zu stärken und ihnen Handlungsoptionen aufzuzeigen. Zum anderen kann sie Führungskräfte unterstützen, in besonders belastenden Situationen ihre eigene Gesundheit und Leistungsfähigkeit zu erhalten. Denn gerade in stürmischer See geht es darum, den Kurs zu halten und darauf zu achten, dass niemand über Bord geht, damit man gemeinsam irgendwann wieder den sicheren Hafen erreicht.

Impulse

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

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



Britta Rolle, Personalamt, **Regine Blasius**, Bezirksamt Hamburg-Nord und **Eike Richter**, Behörde für Justiz und Gleichstellung, halten es für ein Privileg, die Verwaltung mitgestalten zu dürfen und stellen gerade deshalb die Gretchenfrage, ob es vielleicht die Veränderung selbst ist, die neu ausgerichtet werden muss.

Veränderungsfähigkeit der hamburgischen Verwaltung

Wie veränderungsfähig ist die Verwaltung als Institution? Diese Frage wird heute mehr denn je als wichtig und entscheidend für eine gute Verwaltung angesehen und die Antwort darauf ist gleichzeitig ein Spiegel der Veränderungsbereitschaft ihres Personals. Dieses entscheidet darüber, inwieweit es der Verwaltung gelingt, Veränderung und Stabilität stets von Neuen auszutarieren. Der Beitrag beschäftigt sich mit den Rahmenbedingungen und fragt nach der Veränderungskultur in der hamburgischen Verwaltung.

Nicht anders als andere Institutionen sieht sich die Verwaltung enormen Innovationsimpulsen und Veränderungserwartungen gegenüber, die etwa von der rasanten Entwicklung neuer Technologien, von der demografischen Entwicklung der Gesellschaft oder von der Internationalisierung ausgehen. Zugleich – und scheinbar widersprüchlich – verbindet sich mit dem Staat und der Verwaltung mehr als mit anderen Instituti-

onen die Erwartung von Kontinuität und Stabilität, wie etwa in der Finanz- und Staatsschuldenkrise deutlich wurde und wird. Die Frage nach dem richtigen Maß und der richtigen Geschwindigkeit der eigenen Veränderung gehört heute damit zu den Kernherausforderungen einer guten Verwaltung.

Die hamburgische Verwaltung hat in Hinblick auf diese Herausforderung in den vergangenen Jahren und Jahrzehnten Bemerkenswertes geleistet, wie z.B.:

- ▶ Die Einrichtung von Kunden- und Dienstleistungszentren mit ausgeweiteten Öffnungszeiten, ihren Prinzipien des Front- und Back-Office und des One-face-to-the-customer.
- ▶ Wahlen haben zahlreiche Behördenorganisationen, Entflechtungen und Maßnahmen der Zentralisierung oder Dezentralisierung oder des Outsourcings nach sich gezogen. Damit veränderten sich die Aufgaben und teilweise

auch die Rollen (zum Beispiel im Verhältnis Auftraggeber zu Auftragnehmer) der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

- ▶ E-Government, Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen mit Kosten- und Leistungsrechnung, Evaluations- und Controllingmechanismen sowie Qualitätsmanagement gehören heute zu den Standardaufgaben und -instrumenten der hamburgischen Verwaltung.
- ▶ Kundenbefragungen attestieren der Verwaltung auch unter den veränderten Anforderungen in der Regel ein gutes Erscheinungsbild.
- ▶ Kataloge der verwaltungsinternen Fortbildung dokumentieren nicht nur die damit einhergehenden Anforderungen an die Mitarbeiterinnen, Mitarbeiter und die Führungskräfte, sondern belegen die fortwährende Veränderung von Verwaltung und die grundsätzlich vorhandene Veränderungsbereitschaft ihres Personals.

Der vorliegende Beitrag will Impulse geben, wie die hamburgische Verwaltung die bewiesene Veränderungsbereitschaft ihres Personals als wertvolle, zukunftsrelevante Ressource erhalten und eine Kultur der verantwortungsvollen Innovation und Veränderung weiter stärken kann. Ausgangspunkt muss dabei ein vertiefender Blick auf das bereits ange-deutete und die Verwaltung besonders herausfordernde Verhältnis von Stabilität und Veränderung sein.



© beermedia - Fotolia.com

I. Die Herausforderung: Kontinuität und Stabilität einerseits, Innovation und Veränderung andererseits in einer (Verwaltungs-) Kultur verbinden

Verwaltung hat zwei grundlegende Funktionalitäten und Wirkungsrichtungen. Verfestigt ist die Erwartung, dass der Staat und besonders die Verwaltung nicht nur in sich stabil sind, sondern auch stabilisierend auf

andere Bereiche wie etwa die Wirtschaft oder die Kultur wirken, sich dementsprechend durch Berechenbarkeit und Routine auszeichnen und in dieser Weise in Staat und Gesellschaft Vorhandenes (etwa Werte oder Ziele) bewahren und sichern. Verwaltung ist im unpolitischen Sinne des Wortes konservativ. Zum Ausdruck kommt dies in der Bedeutung der Gesetzesbindung der Verwaltung, denn auch dem Recht wohnt die Funktion von Berechenbarkeit und Kontinuität von einmal fest Gelegtem inne. Verwaltung soll kontinuierlich, in verlässlicher, gesetzestreuer Qualität arbeiten und funktionieren. Was im Einzelfall nicht selten als schwerfällig und starr wahrgenommen und kritisiert wird, zeigt sich so bei genauerem Hinsehen indes als die Erfüllung von gesellschaftlich gesetzten Erwartungen an die Verwaltung und damit als wichtige Quelle für das in sie gesetzte Vertrauen.

Auf der anderen Seite muss Verwaltung auch offen für Innovation und Veränderung sein, weil sich die Entwicklungen in der Gesellschaft und damit die Aufgaben fortwährend verändern, die die Verwaltung zu erfüllen hat. Verwaltung kann sich diesen Veränderungen nicht verschließen, sondern muss sich ihrer aktiv annehmen und in der

Folge selbst veränderungsoffen sein, will sie mit ihrem Handeln gesellschaftlich anschlussfähig und wirkungsvoll bleiben.

Beide Funktionalitäten von Verwaltung – Kontinuität und Sta-

bilität einerseits, Innovation und Veränderung andererseits – müssen nebeneinander bestehen und miteinander im Sinne einer verantwortungsvollen Innovationsoffenheit in Ausgleich gebracht werden. Bestehende Strukturen müssen sich durch neue Ideen hinterfragen lassen. Veränderungen müssen zeigen, dass sie auch Verbesserungen sind. Ob und inwieweit dieser Ausgleich im Einzelfall gelingt, hängt vor allem von dem

Personal ab, das für und in der Verwaltung tätig ist. Es muss beide Funktionalitäten bedienen und ausfüllen können. Dies impliziert unterschiedliche Herausforderungen an das Personal, insbesondere aber selbst veränderungsbereit zu sein. Und ohne veränderungsbereites Personal hätten die oben beschriebenen Umorganisationen, Aufgaben- und Prozessveränderungen nicht stattfinden können.

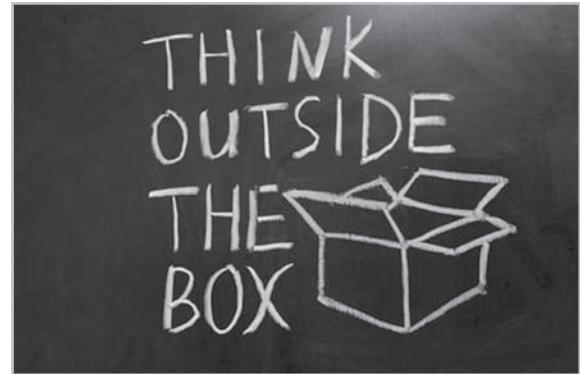
II. Veränderung und Innovation als Aufgaben stabilisieren

Wie schafft man nun als Arbeitgeber eine Kultur der verantwortungsvollen Innovationsoffenheit, die Innovation und Veränderungen als Aufgabe fördert und schützt? Wie erhält man veränderungsbereite Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie Führungskräfte als wertvolle Ressource? Was muss man tun, um neue zu gewinnen?

Eine Grundüberlegung könnte sein: wenn ein wesentliches Funktions- und Bauprinzip von Verwaltung ist, Aufgaben, Abläufe, persönliche Perspektiven und sonstige Strukturen durch Organisation, Recht, Personalentwicklung etc. zu verstetigen und zu stabilisieren, dann muss dieses Prinzip auch für den Aufgabentypus Veränderung mobilisiert werden. Vorhaben, die auf Erneuerung, Reform oder Veränderung zielen, können kaum gelingen, solange sie als punktuelle Sonderaufgaben außerhalb der Linie begriffen werden („Küraufgabe“). Sie gelingen auch nicht, wenn sie organisatorisch und rechtlich lose bis unklar strukturiert sind („Da machen wir doch mal ein Projekt...“) und dem betrauten Personal keine klaren persönlichen Perspektiven aufgezeigt werden. Um Bereitschaft zur Veränderung zu erzeugen, zur Mitwirkung an Veränderungsaufgaben und -prozessen zu motivieren und diese letztlich erfolgreich werden zu lassen, bedarf es Rahmenbedingungen, die diese Aufgaben und Prozesse in der Aufbau- und Ablauforganisation sowie in der Arbeitsorganisation und in der Personalentwicklung ähnlich verstetigen und stabilisieren, wie dies bei Routineaufgaben der Fall ist.

1. Veränderungsaufgaben stärker in der Aufbau- und Ablauforganisation verankern

Mit Blick auf die Aufbau- und Ablauforganisation würde das bedeuten: Innovation und Veränderungen werden als Regelaufgabe gesehen und organisatorisch in die Linie eingebunden.



© raywoo - Fotolia.com

Denkbar wäre eine neue Intendanzaufgabe in der Linie mit planbaren, verlässlichen Ressourcen, mit dem Charakter eines internen Dienstleisters und mit demselben Stellenwert bei Aus- und Fortbildung wie zum Beispiel Haushalt, Personal und Organisation. Dies könnte zum Beispiel ein Projektmanagementoffice sein, welches projektübergreifend in einer Behörde Unterstützung anbietet, Projektmanagementsysteme einführt oder optimiert und operativ Projekte und Projektbeteiligte unterstützt. Da ein Projekt selten allein kommt, könnte auch ein Multiprojektmanagement parallele Projekte managen, wenn sie über gleiche, begrenzte Ressourcen oder über Sachergebnisse verbunden sind. Die neue Intendanzeinheit könnte auch Changemanagement oder Geschäftsprozessoptimierung unter Einbeziehung von Rechtsreform- und Wirtschaftlichkeitsüberlegungen als Kernaufgaben deklarieren.

Im Zusammenspiel mit einem behördenübergreifenden Projektwissensmanagement, wie dies zur Zeit in Form des Projekt-Wissenscenter der FHH aufgebaut wird (siehe dazu auch den Artikel von Sabine

Mielke), würden solche behördlichen Projekt-Intendanzseinheiten zu einer Professionalisierung und Verstetigung von Innovations- und Veränderungsaufgaben führen. In der Folge käme die Verwaltung zu neuen Berufsfeldern mit eigenen Anforderungsprofilen und Entwicklungschancen zum Beispiel für Projektmanagerinnen und -manager, Change Managerinnen und Change Manager, Geschäftsprozessoptimierende, Organisationsentwicklerinnen und -entwickler und so weiter.



© DOC RABE Media - Fotolia.com

2. Veränderungs- und Erneuerungsarbeit auch behördenübergreifend organisieren

Langfristig ist zu überlegen, die Arbeit in bestimmten Hinsichten anders zu organisieren. Statt für dezentrale Lösungen sehen wir Raum für behördenübergreifende Modelle. Erforderliche Ressourcen und notwendiges Spezialknowhow könnten auch zentral vorgehalten werden.

Es gibt viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit wertvollen Kompetenzen in der Verwaltung. Die Frage ist, wie die Kompetenzen möglichst vielen zur Verfügung gestellt werden können. Der IT-Projektpool und das bereits erwähnte Projekt-Wissenscenter in der Finanzbehörde sind dafür gute Beispiele.

Als zentrale Ressource mit Multiplikatorenfunktion unterstützen und professionalisieren sie das Projektmanagement mit vielen Synergieeffekten in den Behörden und auch direkt vor Ort.

3. Instrumente und Möglichkeiten des Personalmanagements aktiv nutzen

Unabhängig von der organisatorischen Anbindung müssen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und Führungskräfte, die sich aktiv in Veränderungsprozesse einbringen, darauf vertrauen können, dass die Strukturen, in denen sie arbeiten, Engagement in Veränderungsprozessen unterstützt und dafür einen gleich guten Rahmen setzt wie für regelmäßig wahrgenommene Aufgaben.

Es stellt sich die Frage, wie die Möglichkeiten des Personalmanagements genutzt werden könnten, um Aufgaben der Veränderung und Erneuerung personalentwicklerisch stärker als bisher und genauso wie Routineaufgaben zu stützen und zu fördern.

► Personal auch in Hinblick auf Veränderungsbereitschaft gezielt auswählen

Dies beginnt bereits bei der Auswahl von Personal und – noch davor – bei der Definition von auswahlkritischen Anforderungen in Stellenausschreibungen und in den Personalauswahlverfahren. Um die Veränderungsfähigkeit von Verwaltung und eine Kultur der verantwortungsvollen Innovationsoffenheit zu fördern, sollte die individuelle Veränderungsbereitschaft einen generellen Stellenwert bei der Personalauswahl einnehmen.

Zu fragen wäre etwa, in welcher Form sich dies in den Stellenausschreibungstexten und in den Auswahlverfahren niederschlagen müsste. Auch wäre zu fragen, ob und inwieweit es Tendenzen geben könnte, dass vor allem Bewerberinnen und Bewerber gesucht und eingestellt werden, die sich möglichst schnell und lückenlos in den Dienstbetrieb integrieren lassen. Für solche Tendenzen mag es durchaus naheliegende und nachvollziehbare Gründe geben, wie etwa die zunehmende Arbeitsverdichtung, fachliche Spezialisierungen, lange Zeiträume unbesetzter Stellen und die Fürsorge für vorhandene Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Der Einstellung von

veränderungsfördernden Personen dürften solche Tendenzen entgegenlaufen. Wenn auch die Veränderungsbereitschaft gewollt wird, muss vor einer Stellenbesetzung investiert und folgende Fragen geklärt werden: Welche Anforderungen beschreiben veränderungsfähige Menschen? Welche Auswahlkriterien lassen auf Veränderungsbereitschaft schließen? An welchen Verhaltensankern kann Veränderungsbereitschaft festgemacht werden?

► **Personaleinsatz auch in Bezug auf Veränderungsaufgaben verlässlich planen**

Die Linien- und Routineaufgaben sind häufig geprägt von hoher Arbeitsdichte, nicht planbarem Tagesgeschäft oder unumgänglichen Terminen. Solange Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Linienaufgaben betraut sind, haben sie regelmäßig kaum Spielraum für andere Aufgaben. Veränderungsaufgaben sind deshalb häufig on top zu erledigen. In diesem Sinne konkurrieren Linienaufgaben und Veränderungsaufgaben miteinander.



© DragonImages - Fotolia.com

Der Kampf um die Ressourcen und die Überlastung Einzelner ist schon jetzt typisch für Veränderungsaufgaben, besonders in Projekten. Um dem vorzubeugen, sollten Veränderungsaufgaben stärker als bisher in die Ressourcen- und Aufgabenplanung der Linie einbezogen werden. Notwendige Ressourcen für Veränderungsprozesse müssen von den verantwortlichen Auftraggebern sichergestellt werden. Frühzeitige Rollen- und Auftragsklärungen mit festge-

legten Ressourcen in Form von Arbeitszeitanteilen sind geboten und sollten verlässlich verankert werden, zum Beispiel in Stellenbeschreibungen, Projekteinsatzverfügungen oder Zielvereinbarungen.

► **Mitarbeiter-/Vorgesetztengespräche (MAVG) um die Perspektive „Veränderung und Innovation“ erweitern**

MAVG bieten den Rahmen, unter anderem Entwicklungswünsche und -bedarfe anzusprechen und gemeinsam zu überlegen, welche Perspektiven sich eröffnen. Sie könnten auch genutzt werden, um Beschäftigte zur Mitarbeit in Veränderungsvorhaben zu ermutigen und gegebenenfalls Qualifizierungsbedarfe zu besprechen. Menschen haben oft erst den Mut zu Veränderungen, wenn es ihnen jemand zutraut und sie angesprochen werden, sich mit ihren Fähigkeiten zum Beispiel bei einem Projekt zu bewerben.

► **Veränderungsbereitschaft und Innovationsoffenheit in Beurteilungen stärker berücksichtigen**

Beurteilungen werden als Grundlage für Auswahl- und Beförderungentscheidungen herangezogen. Sie sollen in Bezug auf das Anforderungsprofil der Aufgabe und in Bezug auf die Fähigkeiten, Werthaltungen und Potenziale der zu beurteilenden Person inhaltlich aussagekräftig sein. Hier bietet sich eine gute Gelegenheit, das Engagement in Veränderungsprozessen zu würdigen.

Einfach ist es dort, wo jemand Veränderungsaufgaben als Haupt- und Daueraufgabe wahrnimmt. Die wenigsten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind jedoch im Schwerpunkt mit einer Veränderungsaufgabe beauftragt, sondern gleichzeitig in der Linie und zusätzlich zum Beispiel in einem Projekt eingesetzt. Diese besondere Leistung könnte zum Beispiel in der Aufgabenbeschreibung und im Anforderungsprofil der Beurteilung stärker berücksichtigt werden. Auch einzelne Beurteilungskriterien bieten Möglichkeiten der Würdigung: Flexibilität/

Lern- und Veränderungsbereitschaft, Engagement/ Arbeitsorganisation, Belastbarkeit, fachliche und fachübergreifende Weiterentwicklung, Kooperationsverhalten oder besondere Arbeitsergebnisse. Auch die Potenzialaussagen geben unter Umständen Raum dafür. Wenn jemand zum Beispiel über einen längeren Zeitraum als Projektleiterin oder Projektleiter lateral geführt hat, ist ein Potenzial zur Führung in der Linie nicht unwahrscheinlich. Beurteilerinnen und Beurteiler sollten bewusst die Möglichkeiten der Beurteilung auch für die Bewertung von Veränderungsbereitschaft und Innovationsoffenheit nutzen.

Über das Beurteilungswesen hinaus könnte die Mitarbeit in Veränderungsprozessen zum Beispiel durch ein Projektzertifikat in der Personalakte Niederschlag finden, analog zu Fortbildungsteilnahmen oder Prüfungsabschlüssen.

III. Veränderung und Innovation zum wichtigen Bestandteil von Verwaltungskultur werden lassen

Veränderung und Innovation als Aufgaben zu stabilisieren, in ihrer organisatorischen Verankerung zu stärken und die Instrumente und Möglichkeiten des Personalmanagements aktiver zu nutzen, sind gute Investitionen, um zu einer innovationsoffenen und zugleich innovationsverantwortungsvollen Verwaltungskultur zu kommen. Vollendet wird sie, wenn es gelingt, entsprechende Wertvorstellungen und Haltungen zu implementieren.

1. Veränderung und Innovation in den Arbeitsalltag einbinden und Raum für Kreativität einräumen

Eine Möglichkeit, um eine Veränderungskultur in der eigenen Behörde zu fördern und Veränderungsbereitschaft als eine Haltung entstehen zu lassen, könnte sein, sich regelmäßig mit Veränderungsthemen auseinanderzusetzen und ihnen den gleichen Stellenwert wie anderen Themen beizumessen, zum Beispiel in routinemäßigen Dienstbesprechungen. Dort kann konstruktiv und rechtzeitig über neue Entwicklungen

informiert werden. Dabei können Individualperspektiven ebenso zu Wort kommen wie übergeordnete Ziele.

Wer im Arbeitsalltag gut informiert ist über die Motive und Hintergründe von Veränderungsanliegen, wer wertgeschätzt wird, indem er ernsthaft nach seiner Auffassung gefragt wird und seine Argumente berücksichtigt findet, wer den Sinn versteht, wer andere Aufgaben zeitlich begrenzt zurückstellen darf, um seine Gedanken zu Papier zu bringen, der wird sich mit dem Anliegen beschäftigen und es sich bestenfalls zu eigen machen.

„Unser Kopf ist rund, damit der Blick die Richtung wechseln kann“



© N-Media-Images - Fotolia.com

So gesehen sollte es auch zum Arbeitsalltag gehören, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter regelmäßig Raum für Kreativität einzuräumen. Kreativität ist eine der wichtigsten Ressourcen der Zukunft. Dafür eignen sich Angebote vom Zentrum für Aus- und Fortbildung sowie vom Projektportal der Finanzbehörde.

Denkbare Formate für solche Ideenschmieden könnten Themengruppen, Kreativtage oder Open-Space-Veranstaltungen sein. Dabei ist das Format von untergeordneter Bedeutung. Wichtig ist die Signalwirkung: sich mit Veränderung zu beschäftigen ist gewollt, gehört genauso zum Arbeitsalltag wie die Routineaufgaben und erfährt die gleiche Wertschätzung.

¹ Francis Picabia, Autor des gleichnamigen Buches

2. Sinn und Qualität von Veränderungen richtig vermitteln

Das Nützliche stabilisieren und das Unvollkommene weiterentwickeln zu wollen, liegt in der Natur des Menschen. Veränderungsmotivation ist also natürlich. Hinter allem steckt eine Nutzendebatte, dienstlich wie privat. Man bewahrt das, was man für gut befindet: „Never change a running system“ und ändert das, was einen belastet. Änderungen müssen also einen vermittelbaren Sinn haben oder eine Qualität, die sich einem erschließt. Dann ist der Mensch motiviert, dann hat er ein Motiv für sein Handeln.

Die monetären und nicht monetären Entlohnungsstrukturen in der Verwaltung tragen indes dem besonderen, auch persönlichen Einsatz in Veränderungsprozessen nicht immer oder nicht ausreichend Rechnung. Dies lässt vermuten, dass Personen, die sich dennoch Aufgaben der Veränderung vornehmen (und sich so auch selbst veränderungsbereit und -fähig zeigen), vor allem intrinsisch oder auch in einem positiven Sinne idealistisch motiviert sein dürften, also einfach „von der Vernünftigkeit einer Sache überzeugt sind“. Die Vermittlung von Sinn und Qualität sollte deshalb ernst- und glaubhaft betrieben werden.

In der Regel obliegt es den Auftraggebern und den für die Veränderungsprozesse Verantwortlichen, ihr Zeit und Raum einzuräumen. Dabei darf Unangenehmes nicht ausgespart, sondern muss thematisiert werden. Die Beteiligten möchten ernst genommen werden und Wertschätzung für ihre eigene Perspektive erfahren, und wenn sie noch so

kritisch ist. Das bedeutet, auch den Kritikerinnen und Kritikern aufmerksam zuzuhören und ihre Kritikpunkte einzubeziehen, wenn man Risiken abwägt oder Varianten bewertet und sie nicht als Farce zu beteiligen.

IV. Ein Wort zum Schluss

Die hamburgische Verwaltung muss sich einem besonders herausfordernden Verhältnis von Stabilität und Veränderung stellen. Sie kann sich dabei auf ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter stützen, das hat die Vergangenheit gezeigt. Viele von ihnen sind bereit, Aufgaben zu übernehmen, die durch den Umgang mit Veränderungen, mit der Entwicklung oder Einführung von Neuem, auch unter Ausbalancierung des Bestehenden geprägt sind. Sie bedeuten für den Einzelnen im Vergleich zu Routineaufgaben einen in der Regel erhöhten Aufwand.

Die Veränderungsbereitschaft kann aus den unterschiedlichsten Gründen jederzeit einbrechen. Sie tut es spätestens dann, wenn es sich gefühlt nicht mehr lohnt. Seinem Personal bietet die hamburgische Verwaltung Rahmenbedingungen und eine Arbeitskultur, die diesem Aufwand und dem damit verbundenen Einsatz nach den bestehenden (monetären und nicht monetären) Entlohnungsstrukturen häufig nicht oder nicht ausreichend Rechnung tragen. Das damit einhergehende Demotivationspotenzial vermag häufig selbst die in der Sache überzeugtesten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu bremsen und generiert so regelmäßig zum entscheidenden Risiko für den Erfolg des jeweiligen Veränderungsprozesses insgesamt. Wer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter halten oder neu gewinnen möchte, die an Veränderungsprozessen verantwortlich und gestaltend mitwirken, dürfte an diesen Zusammenhängen nicht vorbeikommen. Veränderungsbereitschaft, Kreativität sowie der offene und zugleich reflektiert verantwortungsvolle Umgang mit Innovation sind wertvolle Fähigkeiten und Ressourcen, die im Interesse von Veränderungsfähigkeit der Verwaltung insgesamt zu erhalten und zu fördern sind. Die in diesem Beitrag angestellten Überlegungen möchten dazu beitragen.





Sandra Ruschmann, Finanzbehörde, stellt dar, warum der IT-Projektpool ein leuchtendes Beispiel für professionelles Projektmanagement ist.

Professionelles Projektmanagement I

Der IT-Projektpool

Meine Entdeckung des IT-Projekt pools

Ich nannte mich gerade glückliche technische Chefredakteurin des Personalportals im ZPD, als mir die Stellenausschreibung der Finanzbehörde über den Weg lief: Leitung des IT-Projekt pools gesucht! Ich traute meinen Augen nicht: Was gibt es da in der Finanzbehörde? Einen Pool von Projektmanagerinnen und Projektmanagern, die temporär IT-Projekte in den Behörden unterstützen, quasi ein Inhouse-Consulting? In der Wirtschaft ist dies bereits ein gängiges Modell, ich selbst habe dort einen Projektmanagerpool geleitet.

Beeindruckt davon, dass diese innovative Arbeitsform auch in der hamburgischen Verwaltung angekommen ist, begab ich mich in das Abenteuer des Auswahlverfahrens. Im Gepäck: meine Erfahrungen und viel Neugier. Ich hatte das Glück, schon bald jene Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter kennenlernen und den IT-Projektpool leiten zu dürfen.

Viele Fragen begleiteten meinen Start in der Finanzbehörde: Wie kam es zu diesem IT-Projektpool? Wie funktioniert er? Was genau ist das Ziel? Wie kommen die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen in die zu unterstützenden Projekte? Wie wird entschieden, welche Projekte unterstützt werden? Wie kann die Vielfalt an Themen und Spezifika der Behörden durch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bedient werden? Was ist der Unterschied zu externen Beraterinnen und Beratern?

Gründung des IT-Projekt pools

Aber von Beginn an: Ich lernte, dass es diesen IT-Projektpool schon seit 2008 gibt. Ausschlaggebend für die Gründung war ein behördenübergreifender Investitionsstau bei IT-Projekten. Das heißt, trotz Finanzierung fehlt es oft an personellen Ressourcen und Know how, um IT-Projekte zur Verwaltungsmodernisierung umzusetzen oder anzuschieben. Auf einen Schlag wurden fünfzehn Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter rekrutiert, zentral verortet in der Abteilung E-Government und IT-Strategie. Parallel zu ihren ersten Einsätzen in den Behörden durchliefen sie umfangreiche Qualifizierungsmaßnahmen im Bereich Projektmanagement. „Hm“, fragte ich mich „wäre es nicht wirtschaftlicher gewesen, Projektmanagerinnen und Projektmanager aus dem Rahmenvertrag von extern zu rekrutieren? Das ist ja ein irrer Aufwand, der da entstanden ist.“ Diese Frage bringt uns zum Kern des IT-Projektpool bzw. des Inhouse-Consultings an sich.

Die Arbeitspraxis des IT-Projekt pools

Lassen Sie mich kurz ausholen: Was ich gelernt habe in meinen drei kurzen Jahren Erfahrung in der FHH ist: nur weil zwei Bereiche zweier Behörden gleich heißen, ist es mitnichten so, dass ihre Prozesse die gleichen sind. Stellen Sie sich vor, Sie möchten eine Softwarelösung in mehreren Behörden einführen: Das Credo lautet zumeist „So viel Standard wie möglich, so viel Individualisierung wie nötig“. In der Theorie klingt das

einleuchtend und logisch, in der Praxis ist dies meist ein zäher und herausfordernder Prozess. Sie brauchen nicht nur Fingerspitzengefühl, Ihnen sollten auch die Strukturen und die Kultur des Bereichs vertraut sein, Sie sollten möglichst nah dran, aber nicht Teil des eigentlichen Systems sein. Diese Mischung aus externem Blick kombiniert mit Projektmanagement- und breitgestreutem Verwaltungs-Knowhow ist eine Kernkompetenz des IT-Projekt pools. Viele der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bringen bereits jahre- oder jahrzehntelange Verwaltungserfahrung mit und kommen spätestens seit ihrer Mitarbeit im IT-Projekt pool viel in der hamburgischen Verwaltung herum. Sie werden zwischen sechs bis maximal achtzehn Monate in die Behördenprojekte entsendet.

Organisatorische Umsetzung

Hinter der Formulierung ‚entsendet‘ verbirgt sich ein Teil der formalen Arbeitsorganisation des IT-Projekt pools. Hier ging es gerade bei der Gründung des IT-Projekt pools darum, eine Form zu finden, wie die Anbindung an die Finanzbehörde und die Verortung als Team im IT-Projekt pool gestaltet werden kann.

Die Herausforderung: zwar bleiben die Kolleginnen und Kollegen formal Beschäftigte der Finanzbehörde, sind aber physisch primär vor Ort in den Behördenprojekten („beim Kunden“) tätig. Das heißt, der Kontakt, der ihnen aus ihren täglichen Arbeitsbeziehungen vertraut ist, muss für diese „fernen“ Arbeitsbeziehungen bewusst gestaltet werden. Die schnelle Frage auf dem Flur, der kurze Draht zum Kollegen oder zur Kollegin gegenüber – diese alltäglichen und durchaus wichtigen Elemente des alltäglichen Miteinanders leben

die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter innerhalb ihres Teams nicht automatisch. Ein Teil der Arbeitszeit ist zwar dafür vorgesehen, dennoch muss dieser Austausch strukturell verankert sein, damit er funktioniert. Instrumente, die der IT-Projekt pool dafür nutzt sind zum Beispiel das kollegiale Coaching oder das Etablieren einer Feedback-Kultur. Ein weiteres tragendes Element dieser Gestaltung ist ein strukturierter Wissensaustausch zu allen Facetten, die das Thema IT-Projektmanagement betreffen einerseits und die Einbindung in die Themen der zentralen FHH IT-Steuerung andererseits.

Doppelte Herausforderungen an die Veränderungsfähigkeit in der neuen Arbeitsorganisation

Ein Thema, das neben dem klassischen Projektmanagement immer mehr an Bedeutung gewinnt, ist das Thema Change Management. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben quasi intern und extern mit veränderten Arbeitsformen zu tun. Sie selbst sind Teil einer neuen und damit veränderten Arbeitsform und sie sind zumeist in Projekten tätig, die wiederum Arbeitsformen oder zumindest -Abläufe verändern. Ein Projekt

hat immer die Veränderung zum Ziel. Um dem Kern der Veränderung auf die Schliche zu kommen, lohnt oft ein Blick auf die jeweiligen Herausforderungen, die die Betroffenen für sich identifizieren.

Was ist also das wirklich Neue bei der Arbeitsform

des IT-Projekt pools? Das wirklich Neue ist, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nicht auf klassische bzw. gängige Erfolgskriterien für ihre Arbeit zurückgreifen können. Weiß man sonst in der Linie oder auch als Projektmitarbeiterin oder Projektmitarbeiter sehr genau, wann es Zeit ist, die Sektkorken



© N-Media-Images - Fotolia.com

knallen zu lassen, so wird dies schwierig, wenn man nur temporär in Projekten mitarbeitet. Dies ist eine weitere Besonderheit des IT-Projekt pools: Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unterstützen nur temporär in den Projekten. Mal bekommen sie den Anfang mit und bauen das Projektmanagement auf, mal sind sie beim Ende dabei und führen zum Beispiel das Roll-Out durch, oft unterstützen sie aber auch mittendrin für einen begrenzten Zeitraum.

Das Ziel des IT-Projekt pools

Schaut man sich diese Herausforderung an, fragt man sich, warum der IT-Projekt pool nur temporär und nicht für einen längeren Zeitraum zum Beispiel für eine komplette Projektlaufzeit unterstützt. Das Credo des IT-Projekt pools ist, möglichst viele und flexible Personaleinsätze zu ermöglichen. Und wenn man sich daran erinnert, dass der IT-Projekt pool aus fünfzehn Projektmanagerinnen und Projektmanagern besteht, muss man keine mathematische Koryphäe sein, um zu erkennen, dass dies nicht gewährleistet wäre, würden die Einsatzdauern komplette Projektlaufzeiten umfassen. Der IT-Projekt pool unterstützt dann, wenn die eigenen Möglichkeiten der Behörden, Projektpersonal zu gewinnen, erschöpft sind. Von daher ist ein durchschnittlicher Einsatzzeitraum von sechs bis zwölf maximal achtzehn Monaten bewusst gewählt.

Der IT-Projekt pool ist als Impulsgeber zu verstehen, um Projekte anzuschieben, um punktuell zu unterstützen. Dabei wirkt er gleichzeitig als Multiplikator für qualifiziertes Projekt- und Veränderungsmanagement. Wenn die Einsätze des IT-Projekt pools enden, hinterlassen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter viel Know how in den Behörden. Im besten Fall wird es dort aufgegriffen und weitergelebt. Auch bleibt man miteinander in Kontakt, berät sich, tauscht sich aus. In diesem Sinne sind die Einsätze des IT-Projekt pools auch von nachhaltiger Wirkung.

Fazit „Es hat sich gelohnt!“

Die Rechnung ist aufgegangen – was 2008 als Projekt mit dem Ziel, die Arbeit in der FHH anders zu organisieren, startete, ist inzwischen in der Linie angekommen.

Der IT-Projekt pool hat sich bewährt und ist eine etablierte Arbeitsform. In dem guten Jahr als Leitung des IT-Projekt pools konnte ich immer wieder feststellen, dass die gebündelte Professionalität der Projektmanagerinnen und Projektmanager mehr ist, als einfach nur eine direkte Unterstützung in den IT-Projekten der Behörden, denn auch indirekt wirkt der IT-Projekt pool mit seinen Einsätzen als Multiplikator für qualifiziertes Projekt- und Veränderungsmanagement. Diese Form der Arbeitsorganisation mit dem gebündelten Know how und der Vernetzung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nützt nicht nur der eigenen Organisationseinheit, sondern der gesamten hamburgischen Verwaltung.

Nicht nur IT-Projekte implizieren Veränderung. Um den Anforderungen an eine moderne Verwaltung zu entsprechen, werden die Arbeitsprozesse in vielen Bereichen neu zu gestalten sein – diesen Veränderungsprozess gilt es professionell zu begleiten und umzusetzen. Nicht nur, aber besonders in Zeiten von Konsolidierungsdruck und erforderlicher Aufgabenkritik stellt sich mir die Frage, inwiefern diese neue Arbeitsform weiterführend genutzt werden könnte und auch auf andere Themen übertragbar ist. Welche Facetten dieser neuen Arbeitsorganisation könnten weiter ausgebaut oder weiterentwickelt werden?

Ich möchte dazu ermutigen, neue Wege der Arbeitsorganisation mitzudenken und dort, wo es passt, auch auszuprobieren und zu etablieren.



Sabine Mielke, Finanzbehörde, zeigt auf, wie durch die systematische Bündelung und Bereitstellung von Wissen und Erfahrung das Projektmanagement nachhaltig professionalisiert werden kann.

Professionelles Projektmanagement II

Das Projekt-Wissenscenter

Veränderungsvorhaben werden häufig in Form von Projekten umgesetzt. Bei der Vielzahl der Projekte in der hamburgischen Verwaltung macht es Sinn, das Projektmanagement systematisch zu professionalisieren. Die Finanzbehörde hat sich dieser Aufgabe angenommen. Das Projekt-Wissenscenter dort mit seinem vielfältigen Angebot ist Anlaufstelle für alle Fragen der Projektarbeit.

Projekte sind nach der Definition der Projektgrundsätze zeitlich begrenzte Vorhaben, die sich von Routineaufgaben durch ihren übergreifenden Charakter, hohe Komplexität, innovative Ansätze und aufgabenbezogene Budgets unterscheiden. Um Projekte erfolgreich bewältigen zu können, müssen Projektleitungen neben den Projektmanagement (PM) viele Fähigkeiten mitbringen, z.B. Methodenwissen, vernetztes Denken, laterales Führen, Change Management. Und nicht zu vergessen: ein gewisses fachliches Know how. Im Projektalltag kommt es erfahrungsgemäß zu Termindruck, Abweichungen vom Soll sowie zu Ressourcenkonflikten und Widerständen bei den Betroffenen. Kurz gesagt: Die Anforderungen in der Projektarbeit sind hoch. Das Projekt-Wissenscenter hat sich aufgrund des hohen Professionalisierungsgrades der großen FHH-Projekte bislang darauf konzentriert, insbesondere die Vielzahl an kleinen und mittleren Projekte zu unterstützen.

„Sag mir, wie ein Projekt beginnt und ich sage Dir, wie es endet.“ (Gero Lomnitz)

Ungelöste Schlüsselfragen am Projektbeginn holen uns erfahrungsgemäß ausge-rechnet in den schwierigsten Projektphasen ein. Deshalb sollten folgende Themenfelder schon bei Projektbeginn geklärt werden:

- Für wen führen wir das Projekt durch? Wer ist Auftraggeberin bzw. Auftraggeber, wer Kundin oder Kunde?
- Wer ist sonst noch vom Projekt betroffen oder daran beteiligt? Welche Interessen und Bedürfnisse bzw. Einflussmöglichkeiten haben diese Gruppen, also die sogenannten Stakeholder?
- Welche Nutzen hat die Kunder oder der Kunde und welche Ziele müssen wir darum verfolgen?
- Auf welchen Stärken können wir aufbauen und welche Schwächen beeinflussen uns?
- Welche Chancen bieten sich und welche Risiken drohen aus dem Umfeld?

Um Ihnen den Projekteinstieg zu erleichtern, haben wir viele nützliche Informationen und Angebote für Sie im **Projekt-Portal** (einem Themenportal im FHHnet) eingestellt. Diese können Sie in allen Projektphasen nutzen.

Wie können Sie sich für den Einstieg in die Projektarbeit rüsten?

Im Projekt-Portal finden Sie umfangreiche Informationen für die Projektarbeit. Dazu gehören:

- Projektgrundsätze mit den definierten Mindeststandards für die FHH-Projektarbeit,
- PM-Prozessmodell und passend zu den Phasen und Themen die entsprechenden Arbeitshilfen,
- Online-Fachliteratur, Literaturempfehlungen und der Zugang zum Projektmagazin,
- Qualifizierungsangebote,
- Veranstaltungen,
- Nachrichten und Newsletter.

Bevor es mit der eigentlichen Projektarbeit so richtig los geht, können Sie anhand der **Projektübersicht** herausfinden, ob es bereits „lessons learned“ aus ähnlichen Projekten gibt.

Erfahrene Kolleginnen und Kollegen haben sich dazu bereit erklärt, andere Projekte als **Mentorinnen oder Mentoren** auf dem kleinen Dienstweg zu bestimmten PM-Themen zu unterstützen. Ihr Themenschwerpunkt ist bestimmt dabei. Wäre es nicht fahrlässig, diese wertvollen Quellen nicht für das eigene Projekt zu nutzen? Im Projekt-Portal finden Sie zudem Informationen und Wegweiser zu den **Beratungsangeboten**.

Im Projektalltag bleibt angesichts der knappen Ressourcen und der engen Zeitfenster kaum Zeit für die **Qualifizierung**. Wünschenswert ist darum, dass diese schon vor Projektbeginn absolviert wird. Auch dieses Thema werden wir im Portal aufnehmen und gemeinsam mit den anderen Playern der Stadt innovativ und zielgruppenorientiert entwickeln. Schon jetzt können Sie die Fortbildungsangebote beim Zentrum für Aus- und Fortbildung (ZAF) im Baukasten-

prinzip wahrnehmen. Ergänzend dazu sind auch externe Qualifizierungen möglich.

Welche Erfahrungen haben wir aus einem Jahr Projekt-Wissenscenter zur Netzwerkarbeit und zur Nutzung des Projekt-Portals gemacht?

Das Projekt-Portal kann auf Dauer nur erfolgreich sein, wenn Projektbeteiligte unsere Portal-Angebote nicht nur nutzen, sondern auch bereit sind, eigene Erfahrungen und Beiträge für andere zur Verfügung zu stellen. Aus der Analyse der Portaldaten können wir die rege Nutzung ableiten. Zudem haben wir die Usersinnen und User zu konkreter Kritik, Beiträgen und Ideen für das Portal eingeladen, um die Optimierungsbedarfe herauszufinden. Diese Möglichkeit wurde leider erst wenig genutzt.

„Wir kennen die Projekte anderer Behörden nicht und erfinden das Rad ständig neu!“

Diese Aussage haben wir von Projektleitungen leider schon häufig gehört. Um Projektbeteiligten eine Möglichkeit zur Vernetzung anzubieten, haben wir darum **PM-Foren** veranstaltet, moderiert und die Ergebnisse im Portal für Sie dokumentiert. Zu diesen kostenlosen, FHH-internen Veranstaltungen haben sich durchschnittlich rund 40 Projektleitungen und –mitarbeiter/innen online angemeldet. Die Teilnehmenden haben ihre Erfahrungen ausgetauscht und aus Präsentationen von Projektleitungen laufender Projekte über deren „lessons learned“ erfahren. Zudem haben wir hier auch PM-Methoden oder -Themen vorgestellt, wie z.B. Auftragsklärung und World-Cafe. Die offene Arbeitsatmosphäre war in allen Veranstaltungen inspirierend, die Resonanz und das Feedback sind äußerst positiv. (Vielen Dank dafür!)

Außerdem wurde der Wunsch an uns herangetragen, in **Experten-Foren** den Aus-

tausch zu bestimmten Fachthemen zu ermöglichen. Initiiert sind daraus bereits **Netzwerke** zum Thema ÖPP (Öffentlich-Private Partnerschaft) und zu Umzugsprojekten. Dafür konnten wir die bestehende Infrastruktur des Projekt-Wissenscenters nutzen.

Wir haben eine weitere Idee aus einer unserer Veranstaltungen aufgenommen und bieten ab September die **kollegiale Beratung** in der Projektarbeit an. In diesem strukturierten Beratungsgespräch unterstützen sich Projektleitungen und -mitarbeiter/innen gleichberechtigt in schwierigen Situationen ihrer Projektarbeit. Die Praxisfälle werden mit Hilfe der anderen Gruppenmitglieder reflektiert und Lösungsoptionen entwickelt.

Unser Fazit in einem Jahr Arbeit im Projekt-Wissenscenter:

- Mit der Weiterentwicklung der Projektgrundsätze ist der behördenübergreifenden Arbeitsgruppe die Definition von Mindeststandards für die FHH-Projektarbeit gelungen. Sie geben den Projektteams einen Rahmen und ermöglichen trotzdem viele Gestaltungsräume.
- Das Projekt-Portal wird gut angenommen, hat aber noch erhebliches Ausbaupotenzial.
- Es gibt einen bemerkenswerten, bunten Strauß an PM-Kompetenzen und Expertenwissen unter unseren Projektmitarbeitern/innen und -leitungen. Das Beste daran, ist ihre Bereitschaft, das Wissen weiterzugeben und Erfahrungen mit anderen zu teilen. Wir nutzen gemeinsam das Potenzial!

- Je besser wir uns vernetzen, desto mehr können wir voneinander profitieren, uns in schwierigen Situationen gegenseitig helfen und Kooperationspartnerinnen und -partner gewinnen
- Unser Schwerpunkt wird darum auch weiterhin auf die Netzwerkarbeit ausgerichtet sein.

Ihre Fragen und Anregungen sind sehr willkommen:



Kontakt:
 Finanzbehörde
 FB111 / Projekt-Wissenscenter
 Sabine Mielke
 Tel.:428 23-1552
 E-Mail:sabine.mielke@fb.hamburg.de

Alle Angebote finden Sie im Projekt-Portal. Der Link lautet: <http://fhhportal.stadt.hamburg.de/websites/1009/Seiten/default.aspx>.



Irmtraud Schnell, Zentrum für Aus- und Fortbildung (ZAF), empfiehlt dringend, sich für den Change fit zu machen.

Fit for Change!

Wer bei der Bewältigung permanenter Veränderung erfolgreich sein und mithalten will, braucht angemessene Kompetenzen, Methoden und Tools. Das gilt für diejenigen, die Veränderungsprozesse durchführen, aber auch für die von der Veränderung betroffenen Beschäftigten. Es gibt vielfältige Möglichkeiten, sich für den Change fit zu machen.

Angebote, für Akteure der Veränderung, die für die erfolgreiche Durchführung verantwortlich sind.

Im Rahmen der zentralen Fortbildung bietet ZAF verschiedenste Unterstützungsangebote an. Dabei steht der Prozess der Veränderung selbst im Fokus. Ziel ist, den Führungskräften einerseits die notwendige Methodenkompetenz zu vermitteln und sie in ihrer Fähigkeit zu stärken, die Prozesse, die sie aufsetzen und den Umgang mit den Betroffenen so zu gestalten, dass die Compliance für das Ziel möglichst hoch und der Weg dahin effektiv, konstruktiv und motivierend ist.

In der Modulreihe Führung sind exemplarisch die Führungskompetenzen aufgenommen, die die Freie und Hansestadt Hamburg (FHH) von ihren Führungskräften erwartet. Change Management hat als eigenständiges Modul in allen Angeboten für die verschiedenen Führungsrollen eine zentrale Position. Neben der Vermittlung von methodisch-inhaltlichem Rüstzeug werden

die Teilnehmenden hier bei der Bearbeitung ihrer konkreten Veränderungsprojekte beraten und individuell unterstützt.

Auch für Führungskräfte, die nicht oder noch nicht an der Modulreihe Führung teilnehmen können und für weitere Beschäftigte, die für die Durchführung von Change-Prozessen verantwortlich sind, gibt es 2013 ein entsprechendes Angebot, das die Grundlagen für ein erfolgreiches Change Management vermittelt.

Weitere Angebote, die sich unmittelbar um das Thema Veränderung platzieren lassen, sind Projektmanagement, Geschäftsprozessoptimierung oder Aufgabenkritik.

Neben der konkreten Weiterbildung der Führungskräfte selbst, gibt es darüber hinaus auch die Möglichkeit, mit dem ZAF umfassendere behörden- oder ämter-spezifische Angebote zu vereinbaren. Hier liegt der Schwerpunkt weniger auf Fortbildungsveranstaltungen, als auf der Begleitung und Unterstützung konkreter Veränderungsprozesse durch externe Beratung, Moderation und durch die Organisation von Teamentwicklungsmaßnahmen.

Mit Teamentwicklungsmaßnahmen werden Veränderungsprozesse flankiert und die Umsetzung gefördert. Themen sind neue Formen der Zusammenarbeit, die Anpassung der Strukturen oder das Zusammenwachsen unterschiedlicher Teamkulturen.

Häufig wird Teamentwicklung allerdings auch eingesetzt, wenn Veränderungsprozesse weniger erfolgreich verlaufen sind. Dann ist die Aufgabe, Scherben aufzusammeln, Eskalationen zu entschärfen, Strukturen nachzujustieren und die Arbeitsfähigkeit wieder herzustellen.

Möglichkeiten für Beschäftigte, die sich an ihrem momentanen oder einem ganz neuen Arbeitsplatz an die Veränderung anpassen müssen.

Auf abstrakter Ebene kommen hier Begriffe wie Veränderungsbereitschaft, Life long Learning und Employabilität ins Spiel.

Fortbildung spielt dabei eine wichtige Rolle. Der Neuerwerb von Fachwissen und zusätzlichen Kompetenzen ist ebenso wichtig, wie die ständige Aktualisierung, die mit wachsender Veränderungsgeschwindigkeit immer notwendiger wird. Die regelmäßige Teilnahme an Fortbildung und die Auseinandersetzung mit neuen Inhalten fördert die Lernfähigkeit und die berufliche, aber auch die persönliche Weiterentwicklung. Attraktive Angebote wie die jährliche Workshopreihe wecken Interesse für Neues und aktivieren den Blick über den Tellerrand.

Beschäftigte, die überzeugt sind, dass sie keine Fortbildung mehr benötigen, weil sie etwas schon viele Jahre lang machen, geraten schnell ins Abseits. In den Nachfragen an das ZAF findet sich immer häufiger der Wunsch nach Hilfestellung zur Unterstützung und Aktivierung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die seit vielen Jahren dieselbe Arbeit machen. Das hat noch gar nicht so sehr mit Veränderung zu tun, sondern erst einmal mit der Erkenntnis, dass die heute geforderten Ergebnisse nicht mehr erzielt werden können mit Strukturen, Arbeitsweisen und Haltungen, die tendenziell statisch sind.

Auf der konkreten Ebene geht es um die Vermittlung von Fachwissen und Kompe-



© Zentrum für Aus- und Fortbildung

tenzen, die für neue Arbeitsmethoden und erweiterte oder neue Aufgaben benötigt werden. Das augenfälligste Beispiel dafür sind die vielfältigen Büroanwendungen. Betroffen sind Einzelne aber auch ganze Gruppen, wie beispielweise bei der Umstellung eines Landesbetriebes auf Projektmanagement.

Fazit

Niemand steht mit den Herausforderungen des Wandels alleine da. Man kann sich als Führungskraft, als Projektmanager oder Projektmanagerin, als Mitarbeiter oder Mitarbeiterin weiterbilden lassen um für die jeweilige Rolle die benötigten Kompetenzen aufzubauen oder sogar ganze Teamentwicklungsmaßnahmen in Anspruch nehmen. Die Angebote sind vielfältig und tragen in besonderem Maße dazu bei, den Wandel erfolgreich und nachhaltig zu vollziehen.



Birgit Menzel, Professorin für Sozialwissenschaften mit dem Schwerpunkt Personal und Organisation am Department Public Management der HAW Hamburg, beleuchtet die Möglichkeiten einer wissenschaftlichen Vorbereitung auf Veränderungen.

Qualifikation für das Change Management – der Beitrag von Public Management

Veränderungen sind für die Verwaltung schon lange keine Besonderheit mehr. Aber: kann ein Studium darauf vorbereiten?

Organisationaler Wandel ruft Widerstand hervor – das ist eine Binsenweisheit. Mehr noch: Ein gewisses Maß an Widerstand gegen Veränderungen ist für Organisationen lebensnotwendig, denn ohne Stabilität gäbe es keine Organisation.¹ Zum Problem wird Widerstand gegen Veränderungen aber dann, wenn er notwendigen und sinnvollen Wandel verzögert oder verhindert; Change Management soll gewährleisten, dass Veränderungsprozesse trotz der zu erwartenden Widerstände erfolgreich durchgeführt und abgeschlossen werden können (siehe dazu auch den Artikel von Patrick Heitbrink und Britta Rolle in diesem Heft).

Zentrale individuelle und organisationale Faktoren, die zum Erfolg oder Misserfolg von Veränderungsprozessen beitragen, sind bekannt: unter den individuellen Faktoren finden sich vor allem Merkmale der Persönlichkeit sowie Art und Ausmaß individueller Lernerfahrungen, unter den organisationalen Faktoren insbesondere solche, die mit dem Schlagwort der Organisationskultur in Zusammenhang stehen. Nicht auf alle, aber auf einige von ihnen kann ein Studium Einfluss nehmen.

Auf der individuellen Ebene sind einzelne Aspekte der Persönlichkeit von Bedeutung.

¹ Vgl. z.B. Robbins 1998: 632.

Unter anderem hat Karen L. Becker (2007) nachgewiesen, dass sich Menschen, die durch ein hohes Maß an kognitiver Rigidität (Starrheit) und ein hohes Sicherheitsbedürfnis gekennzeichnet sind, mit dem in Veränderungsprozessen notwendigen Verlernen alter und Erlernen neuer Handlungsroutrinen schwer tun.² Solche Persönlichkeitsfaktoren kann ein Studium nur begrenzt beeinflussen, da sich die Persönlichkeit eines Menschen in einem lebenslangen Wechselspiel einer Vielzahl von Einflüssen entwickelt.

Zu fragen wäre aber, ob das – auch heute noch – vergleichbar stark verschulte und reglementierte Studium in den verwaltungsinternen Hochschulen und Studiengängen vorhandene Grundtendenzen in dieser Richtung verstärkt: Behauptet wird jedenfalls ein Zusammenhang zwischen Veränderungsresistenz und der organisatorischen Struktur der für den öffentlichen Dienst qualifizierenden Studiengänge häufiger; kritisiert wird vor allem die damit verbundene sogenannte bürokratische Sozialisation³, die trotz aller Veränderungen in den vergangenen Jahren nach wie vor prägend sei. Selbst wenn der hier behauptete Zusammenhang zwischen der Organisationsform der Ausbildung und Persönlichkeitsmerkmalen meines Wissens bisher nicht grundlegend empirisch überprüft wurde: plausibel (und einer empirischen Überprüfung wert) ist die Annahme allemal.

² Vgl. auch Robbins 1998: 633f.

³ Zuletzt z.B. Walter 2011; Reichard/Röber 2012.

Der Bologna-Prozess als Chance

Der wegen seiner Tendenz zur Verschulung oft kritisierte Bologna Prozess erweist sich vor diesem Hintergrund für die verwaltungs-internen Hochschulen und Studiengänge auch als Chance. Die Verpflichtung dazu, die zu erwerbenden Kompetenzen festzulegen und die Schlüsselkompetenzen zu bestimmen, zwingen zur Reflektion über das, was mit dem Studium angestrebt wird. Dazu gehört u.a. die Entwicklung von Fähigkeiten zum konzeptionellen und systematischen Denken, zum kritischen Urteilen sowie zum lösungs- und ergebnisorientierten Arbeiten.

Diese Schlüsselkompetenzen stehen in einem engen Zusammenhang mit der Fähigkeit zum (Neu-)Lernen, wie sie für erfolgreiche Veränderungsprozesse notwendig ist; sie kann und soll im Studium gefördert werden. Hierzu dient zum Beispiel eine von den Lehrenden begleitete Selbstständigkeit beim Be- und Erarbeiten von Inhalten z.B.



© HAW Hamburg

für Referate, Hausarbeiten und Projekte. Auf diese Weise wird die Fähigkeit gefördert, sich – ggf. auch schnell – in neue Inhalte, Arbeitsbereiche, Fragestellungen einarbeiten zu können.

Festzustellen ist aber auch, dass es noch nicht gelungen ist, die Lernziele im Bereich der Methoden-, Sozial- und Selbstkompetenzen mit den ebenso notwendigen Fachkompetenzen zur Zufriedenheit aller Beteiligten zu verknüpfen. Dies gilt sowohl für die Hochschulen insgesamt als auch den Bachelor- und den Master-Studiengang Public Management an der HAW Hamburg. Allerdings ist mit den aktuellen Reformen sowohl im Master als auch im Bachelorprogramm bereits ein gutes Stück des Weges zurückgelegt.

Einsicht als wichtiger Einflussfaktor

In der Studie von Karen L. Becker (2007) hat sich schließlich die individuelle Einsicht in die Notwendigkeit von Veränderungsprozessen als wichtiger Einflussfaktor erwiesen. Natürlich ist diese Einsicht immer an einen konkreten Änderungsprozess gebunden. Trotzdem kann auch hierzu das Studium einen Beitrag leisten, indem es die vielfältigen Wechselbeziehungen zwischen der Verwaltung und den sie umgebenden anderen Subsystemen der Gesellschaft thematisiert. Deutlich wird daran, dass die Verwaltung ein von der Umwelt abhängiges, sogenanntes offenes System⁴ ist. Offene Systeme erhalten ihre Aufgaben und damit ihre Legitimation aus (anderen Subsystemen) der sie umgebenden Gesellschaft, so dass jedes offene System in einer modernen Gesellschaft notwendigerweise auf sozialen Wandel im weiteren Sinne reagieren muss, wenn es nicht seine Funktion für das Gesamte verlieren will.

Auf der organisationalen Ebene haben sich vor allem die folgenden Faktoren als förderlich für den Erfolg organisationaler Veränderungsprozesse erwiesen: eine klare Zielausrichtung und ein systematisches

⁴ Zur theoretischen Konzeption vgl. Preisendörfer 2008.

Vorgehen, die Verfügbarkeit erforderlicher Ressourcen, ein hohes Maß an Partizipation und interner Kommunikation, hohes Commitment und Unterstützung durch die mittlere Führungsebene.⁵ Auch auf diese Faktoren kann das Studium indirekt einwirken, indem es den Studierenden die dafür erforderlichen fachlichen und methodischen Kompetenzen vermittelt: die Fähigkeit zur Analyse und Steuerung von Prozessen, das Wissen über die Wirkungen unterschiedlicher Führungsstile, Kenntnisse über die grundlegende Bedeutung von Transparenz und Offenheit in Veränderungsprozessen sowie Möglichkeiten zur Umsetzung der Forderung nach Partizipation. Alle diese Inhalte sind in den sozialwissenschaftlich und den wirtschaftswissenschaftlich orientierten Modulen sowohl des Bachelor- als auch des Master-Studiengangs verankert, zum Teil können sie in Modulen des Wahlpflichtbereichs vertieft werden.

Eine Rundum-Qualifikation für das Change Management kann vom Studium nicht erwartet werden, stellen die genannten Inhalte doch nur einen recht kleinen Teil der insgesamt ein breites Spektrum an Lernzielen und Inhalten umfassenden Curricula dar. Die Grundsteine für ein erfolgreiches Change Management aber werden – jeweils angepasst an das Niveau der angestrebten Qualifikation – sowohl im Bachelor- als auch im Master-Studiengang gelegt.

⁵ Vgl. Steinle/Eggers/Ahlers 2008: 54ff.; vgl. auch Frey/Gerkhardt/Fischer/Peus/Traut-Mattausch 2009: 564ff.; die Relevanz einiger der hier genannten Aspekte für die Reformbereitschaft in der öffentlichen Verwaltung wird empirisch bestätigt von Kroll/Krause/Vogel/Proeller 2012.

Literatur

Becker, Karen L. (2007): *Unlearning in the Workplace. A Mixed Method Study*. Queensland: University of Technology. URL: <http://eprints.qut.edu.au/16574/> (letzter Zugriff am 20.09.12).

Frey, Dieter/Gerkhardt, Marit/Fischer, Peter/Peus, Claudia/Traut-Mattausch, Eva (2009): *Change Management in Organisationen. Widerstände und Erfolgsfaktoren der Umsetzung*. In: Rosenstiel, Lutz von/Regnet, Erika/ Domsch, Michel E. (Hrsg.): *Führung von Mitarbeitern*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 561-572.

Kroll, Alexander/Krause, Tobias/Vogel, Dominik/Proeller, Isabella (2012): *Was bestimmt die Reformbereitschaft von Führungskräften in der Ministerialverwaltung?* In: *Verwaltung und Management* 18, S. 75-80.

Preisendörfer, Peter (2008): *Organisationssoziologie. Grundlagen, Theorien und Problemstellungen*. 2. Auflage. Wiesbaden: VS.

Reichard, Christoph/Röber, Manfred (2012): *Ausbildung der Staatsdiener von morgen. Bestandsaufnahme – Reformtendenzen – Perspektiven*. Berlin: edition sigma.

Robbins, Stephen P. (1998): *Organizational Behavior. Concepts, Controversies, Applications*. Upper Saddle River, N.J.: Prentice-Hall.

Steinle, Claus/Eggers, Bernd/Ahlers, Friedel (2008): *Change Management. Wandlungsprozesse erfolgreich planen und umsetzen*. Mering: Rainer Hampp.

Walter, Alfred (2011): *Das Unbehagen in der Verwaltung. Warum der öffentliche Dienst denkende Mitarbeiter braucht*. Berlin: edition sigma.

Mehr Bewegung!

Wenn früher der Säbelzahn tiger unerwartet um die Ecke bog, war das für den Steinzeitmenschen Stress pur. Der Adrenalin Spiegel schoss in die Höhe und der Mensch rannte, was das Zeug hielt. So konnte er sein Leben retten und gleichzeitig dem Stress etwas entgegensetzen.

Wenn heute ein Säbelzahn tiger namens Müller, Meier, Schulze um die Ecke biegt oder der Aktenberg auf dem Schreibtisch immer größer wird, kann das beim modernen Büromenschen denselben Mechanismus in Gang setzen: Das Adrenalin schießt in die Höhe. Nur wegrennen geht heute nicht mehr.

Wie bauen wir also heute die Stresshormone ab, die sich im beruflichen und privaten Alltag immer wieder aufbauen?

Eine gute Möglichkeit ist tatsächlich Bewegung. Das kann die abendliche Joggingrunde sein, das Fußballspiel mit den Kindern am Wochenende oder die Radtour mit der Nachbarin.

Eine andere Möglichkeit sind die Bewegungskurse im Fitness-Studio: Aerobic, Indoor-Cycling und Step-Workout, Body-Pump und Aqua-Sport, Bauch-Beine-Po und Zumba sind ebenfalls gut geeignet, um Stress abzubauen und wieder ins körperliche und seelische Gleichgewicht zu kommen.

Die Freie und Hansestadt Hamburg hat deshalb ein besonderes Angebot der betrieblichen Gesundheitsförderung: Sie hat mit einer Reihe von Fitness-Anbieter Großkundenrabatte ausgehandelt. Beschäftigte der Behörden, Bezirksämter und Landesbetriebe zahlen ermäßigte Monatsbeiträge. Mit welchen Anbietern diese Rabatte vereinbart wurden und welches Kursangebot es dort gibt, erfahren Sie auf den **Gesundheitsseiten im Personalportal**.

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.



Margarete Melnik, Finanzbehörde, machte von 1998 bis 1999 ihre ersten Erfahrungen in der Projektarbeit und Verwaltungsmodernisierung im Projekt moBil2. Sie blieb diesen Themen treu: aktuell ist sie in der Stabsstelle Projekt- und Qualitätsmanagement im Projekt Strategische Neuausrichtung des Haushaltswesens (SNH) tätig.

Was war eigentlich das Projekt moBil2?

Der Projektname moBil steht für „moderne Bezirksverwaltung – innovativ und leistungsstark“. Das Projekt startete 1996 im Auftrag des Staatsrats des SfB¹ und der sieben Bezirksamtsleitungen. Ab Januar 1998 lief es mit veränderter Organisation als Projekt moBil2 weiter und endete Mitte 1999.

Welches Ziel hatte das Projekt?

Das Projekt sollte

- im Zusammenhang mit dem Neuen Steuerungsmodell Konzepte für die Bezirksverwaltung erarbeiten bzw. weiterentwickeln;
- die schrittweise Umsetzung der Konzepte in die laufende Arbeit unterstützen und den Reformprozess mit anderen Organisations- und Personalentwicklungsprozessen in der Bezirksverwaltung vernetzen und koordinieren.

Es ging um Themen, die überwiegend von einer betriebswirtschaftlichen Interpretation

des Verwaltungshandelns geleitet wurden und die für den Reformprozess und die strategische Gesamtausrichtung der Bezirksverwaltung von Bedeutung waren:

- ▶ Produktkatalog
- ▶ mehr Bürger- und Kundennähe
- ▶ Personalmanagement
- ▶ Dezentrale Führungs- und Organisationsstrukturen
- ▶ dezentrale Fach- und Ressourcenverantwortung
- ▶ ergebnisorientierte Steuerung und Budgetierung
- ▶ Controlling und Kontraktmanagement
- ▶ flexibler Mitteleinsatz
- ▶ Kosten- und Leistungstransparenz
- ▶ Einführung von Wettbewerbselementen

Was ist erreicht worden und vor allem: was ist nachhaltig geblieben?

In der Projektlaufzeit sind viele Vorhaben auf den Weg gebracht worden:

¹ Das SfB (Senatsamt für Bezirksangelegenheiten) wurde im Jahr 2003 aufgelöst und ist jetzt Teil der Finanzbehörde, Amt 6.

Im Projekt erreicht	Danach
Ein neuer flächendeckender Produktkatalog mit Zielen und Kennzahlen beschrieb die Leistungen der Bezirksverwaltung für Hamburgs Bürgerinnen und Bürger.wurde der Produktkatalog teilweise zur Produktinformation und damit Anlage und Teil des Haushaltsplans. Mit den Produktgruppen wird er im Rahmen des Projekts Strategische Neuausrichtung des Haushaltswesens (SNH) integraler Bestandteil der Haushaltsplanung.
Vier Geschäftsprozesse wurden optimiert, für die Bauämter wurden neue Organisationskonzepte ausprobiert.sind diese in die in Folge der Bezirksverwaltungsreform gegründeten Zentren für Wirtschaft, Bauen und Umwelt eingeflossen.
Für eine verbesserte Kundenorientierung wurde ein Qualitätsmanagement umgesetzt.werden Elemente daraus flächendeckend in der Praxis angewendet wie z.B. das Qualitätszirkelkonzept oder sind in die Kundensteuerung der bezirklichen Dienstleistungszentren eingeflossen.
Für Kundenzentren und Bürgerämter der Bezirksverwaltung wurde ein gemeinsames Konzept erarbeitet.wurden Kundenzentren flächendeckend eingeführt und sind heute selbstverständlich.
Kunden- und Mitarbeiterbefragungen wurden mehrfach durchgeführt.wurde und wird das Instrument bei Bedarf weiter genutzt.
In fast allen Bezirksämtern wurden Ziel- und Leistungsvereinbarungen zwischen Bezirksamtsleitungen und Dezernaten erarbeitet. Zum Abschluss des Projekts wurde ein Konzept für den schrittweisen Aufbau eines Controllingsystems vorgelegt.wurden in den Folgejahren Ziel- und Leistungsvereinbarungen teilweise geschlossen. Die Instrumente des Controllings wurden entsprechend den Steuerungserfordernissen der Bezirksämter in unterschiedlicher Ausprägung genutzt.
Die globalere und flexiblere Bereitstellung von Haushaltsmitteln (Budgetierung) wurde im Haushalt 2000 nochmals ausgeweitet.wurden im Rahmen der Bezirksverwaltungsreform die Haushaltsverantwortung der Bezirksämter gestärkt (Ausweitung der Rahmenzuweisungen, Umwandlung von Zweck- in Rahmenzuweisungen, größere Deckungsfähigkeiten) und Anreizsysteme geschaffen.
Das Bezirksamt Hamburg-Mitte führte als Pilotbereich eine Kosten- und Leistungsrechnung ein und stellte auf die neue Software SAP R/3 um.setzt sich dies hamburgweit in einem heute doppelten SAP-System fort, das bis 2015 durch das Projekt strategische Neuausrichtung des Haushaltswesens (SNH) umgestellt wird.
Das Teilprojekt Personal im Projekt moBil1 hat die in der Personalentwicklung eingesetzten Instrumente (z.B. Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräche, Führungsqualifizierung) genutzt und andere Teilprojekte unterstützt (z.B. bei der Erhebung und Umsetzung von Qualifizierungsbedarfen, im Umgang mit Ängsten und Widerständen). Im Projekt moBil2 wurden die Maßnahmen von den jeweiligen Dienststellen eigenverantwortlich weiter geführt.	...wurden die Personalmanagementmaßnahmen durch die bezirkliche Personalentwicklung weiter betrieben.

Was war die Herausforderung?

Das lässt sich vielleicht an drei Punkten festmachen:

1. Maßanzug statt Konfektion: das für die Privatwirtschaft entwickelte „Neue Steuerungsmodell“ musste an die öffentliche Bezirksverwaltung angepasst werden.

2. Kooperation statt Kirchturmpolitik: Durch den Reformprozess sollte eine breite Akzeptanz für die neuen Instrumente erzeugt werden. Dementsprechend breit gestreut waren die Projektbeteiligten. Die einzelnen Bezirksamter, das ehemalige Senatsamt für Bezirksangelegenheiten, die Arbeitsgemeinschaft der Personalräte und deren Vertreter, des Projekts Verwaltungsinnovation („PROVI“) sowie die Gewerkschaften waren in unterschiedlichen Funktionen und für unterschiedliche Aufgabenbereiche in das Projekt involviert.

3. Modernisierung trotz Konsolidierung: Nur mit Hilfe der Modernisierung sind Konsolidierungsziele gezielt erreichbar und die Konsolidierungsnotwendigkeiten schaffen

gleichzeitig den notwendigen Modernisierungsdruck. Es ging darum, Einsparungen nicht mit dem Rasenmäher zu erzielen, sondern effektive und effiziente Problemlösungen anzuwenden sowie Kriterien dafür zu entwickeln, wo Einschnitte liegen, die die Leistungsfähigkeit für die Hamburger Bürgerinnen und Bürger möglichst wenig einschränken.

Was wäre anders, wenn das Projekt heute stattfinden würde?

Das Projekt wäre heute noch komplexer, weil heute gleichzeitig die IT-Unterstützung der Themen mit in den Projektauftrag eingeflossen wäre.

Heute bekäme man mehr an der Praxis orientierte Unterstützung, zum Beispiel durch das Projektwissenscenter der Finanzbehörde. Trotzdem waren auch damals das Projektmanagement und die Projektsteuerung professionell. Das Projekt konnte schneller als geplant beendet werden, blieb im Kostenrahmen (!) und die Aufgaben konnten erfolgreich in die Linie überführt werden.

Ausblick

Mit der nächsten Ausgabe werden wir uns mit dem Thema „Verwaltung ist bunt“ be-

schäftigen.

Bis dahin! Ihr Redaktionsteam.

blickpunkt@personalamt.hamburg.de

Impressum

Herausgeberin:
Bettina Lentz
Senat der Freien und Hansestadt Hamburg
Personalamt
Steckelhörn 12
20457 Hamburg

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

Redaktion und Druckvorbereitung:
Katharina Dahrendorf (verantwortliche Redakteurin)
Patrick Heitbrink, Janne Klöpfer, Britta Rolle, Susanne Walter

eMail:
blickpunkt@personalamt.hamburg.de

Layout:
Susanne Walter, Patrick Heitbrink

Farbiges Foto Titelseite: © beermedia - Fotolia.com

Druck:
Druckerei der JVA Fuhlsbüttel
Suhrenkamp 92
22335 Hamburg

Material:
Mundoplus, 100% Altpapier

Auflage:
1.500 Stück

Ausgabe:
16. Jahrgang, Dezember 2012

Erscheinungsweise:
Dreimal jährlich

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.

Impressum

Herausgeberin:
Bettina Lentz
Senat der Freien und Hansestadt Hamburg
Personalamt
Steckelhörn 12
20457 Hamburg

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

Redaktion und Druckvorbereitung:
Katharina Dahrendorf (verantwortliche Redakteurin)
Patrick Heitbrink, Janne Klöpffer, Britta Rolle, Susanne Walter

eMail:
blickpunkt@personalamt.hamburg.de

Layout:
Susanne Walter, Patrick Heitbrink

Farbiges Foto Titelseite: © beermedia - Fotolia.com

Druck:
Druckerei der JVA Fuhlsbüttel
Suhrenkamp 92
22335 Hamburg

Material:
Mundoplus, 100% Altpapier

Auflage:
1.500 Stück

Ausgabe:
16. Jahrgang, Dezember 2012

Erscheinungsweise:
Dreimal jährlich

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.

