



# blickpunkt personal

## Nr. 3/2015

Aktuelles - Aktivitäten - Aussichten

# Inhaltsverzeichnis

Editorial.....	Seite 3
Neue Wege in der Fortbildung mit E-Learning.....	Seite 4
Führung und Management.....	Seite 9
Gleichstellungspolitik für Männer – Verzicht oder Gewinn?.....	Seite 13
Aus dem Wissensmanagement in der Hamburgischen Verwaltung: der Profikanal für die Personalverwaltung .....	Seite 16
Impressum.....	Seite 19

# Editorial

## Liebe Leserinnen und Leser,

einige von Ihnen werden bereits Elemente von E-Learning kennengelernt haben, zum Beispiel im Rahmen der Schulungen für die Projekte Herakles und Transparenzgesetz. Nun wurde als Grundlage für den Einsatz dieser lernunterstützenden Technik eine Vereinbarung mit den Spitzenorganisationen der Gewerkschaften und Berufsverbände abgeschlossen. Wir dürfen uns also auf ein wachsendes Angebot des ZAF und vielleicht auch anderer Ausbildungsträger der FHH in den nächsten Jahren freuen. Dadurch wird ein zeitlich flexibles und ortsunabhängiges Lernen möglich - natürlich immer auf freiwilliger Basis! Lesen Sie mehr im Beitrag von Nia Katranouschkova.

Dr. Thomas Roth beschreibt in seinem Beitrag, worum es in der neuen Modulreihe zu Führung und Management geht. Die Reihe, die zunächst als Pilotprojekt durchgeführt wird, richtet sich an Führungskräfte der Ebene A 15 /E 15. Führung und Management gehören heute eng zusammen. Das gute Managen erfordert eine überzeugende, aber auch einfühlsame und motivierende Führungskraft, die auch mit widersprüchlichen und unberechenbaren Führungssituationen umgehen kann. Die neue Modulreihe bringt diese Fähigkeiten zusammen.

Das Interview mit Silke Martini ergänzt unsere Schwerpunktausgabe von blickpunkt personal zum Thema Gleichstellung (Ausgabe 1/ 2015). Wir haben Frau Martini gefragt, wie sich die Einbeziehung von Männern in das Gleichstellungsgesetz einordnen lässt: Während es bei Frauenfördermaßnahmen eher um den Zugang zu höherwertigen Ämtern geht, wird es bei Maßnahmen für Männer vielfach um die Veränderung der Rollenbilder gehen, so ihre Einschätzung.

Schließlich informieren wir Sie in einem letzten Artikel über unseren neuen Profikanal für die Personalverwaltung, der im Mai seine Pforten für die Nutzerinnen und Nutzer geöffnet hat. Ein Kreis von ca. 800 Zugriffsberechtigten findet hier die für seine Arbeit relevanten, gleichen und klar gegliederten Informationen. Neben Verwaltungsanordnungen, Bekanntmachungen und Rundschreiben beispielsweise werden auch Hinweise auf weiterführende Materialien und Rechtsprechung geboten.

Alle vier Artikel lassen den Blick in die Zukunft zu, wie sich unsere Zusammenarbeitskultur verändert. Spannend!! Viel Spaß beim Lesen!

Katharina Dahrendorf



# Neue Wege in der Fortbildung mit E-Learning

## Neue Vereinbarung nach § 93 HmbPersVG gibt verbindlichen Rahmen für E-Learning.

E-Learning ist eine neue Lernform für die Freie und Hansestadt Hamburg (FHH), mit der Teilnehmende einer Fortbildung zukünftig selbstbestimmt lernen können. Fortbildungen finden nicht nur im Seminarhaus statt, sondern auch am Arbeitsplatz. Die Teilnehmenden können so ortsunabhängig und nahezu zu jeder Zeit lernen. Dies bedeutet für die FHH einen Kulturwandel. Als ersten Schritt hat das Zentrum für Aus- und Fortbildung (ZAF) eine Vereinbarung nach § 93 HmbPersVG mit den Spitzenorganisationen der Gewerkschaften für den Einsatz von E-Learning abgeschlossen. Darüber hinaus existieren erste positive Erfahrungen aus Pilotprojekten.

### Zeitlich flexibel und ortsunabhängig lernen

Ein großer Vorteil von E-Learning ist, dass die Teilnehmerinnen und Teilnehmer ihre Fortbildung in höherem Maße selbst steuern können. Dadurch sind sie zeitlich flexibel und müssen etwa ihren Arbeitsplatz für eine Fortbildung nicht über längere Zeit verlassen, sondern können diese in für sie passende „Häppchen“ aufteilen. Dies kann nicht nur für Teilzeitbeschäftigte ein Beitrag zur Erhöhung der Work-Life-Balance darstellen. Aufgrund der kürzeren Abwesenheiten „am Stück“ vom Arbeitsplatz müssen Teilnehmende zudem nicht mehr vor- oder nacharbeiten. Und auch das Lerntempo ist selbstbestimmt wählbar – Lerninhalte,

die bereits bekannt sind, können als Wiederholung schnell durchgegangen werden, während neue Lerninhalte ggf. mehrmals bearbeitet und geübt werden können. Eine didaktisch sinnvolle interaktive und multimediale Unterstützung kann dabei das Verständnis fördern, so dass unterschiedliche Lerntypen unterstützt werden.

*„Ich weiß jetzt, wie ich im Januar starten kann mit den Anwendungen.“*

(Rückmeldung zu den Lernhilfen aus dem Projekt „Herakles“)

Neben der zeitlichen ist auch die örtliche Flexibilität ein großer Vorteil von E-Learning. Fortbildungsteilnehmerinnen und -teilnehmer können den Lernort für die Selbstlernphase im Rahmen der § 93er Vereinbarung wählen. So besteht beispielsweise die Möglichkeit, sich über einen mobilen- oder Telearbeitsplatz zum Lernen zurückzuziehen.

Nicht zuletzt kann E-Learning dafür genutzt werden, das eigene Wissen kurzfristig aufzufrischen, etwa vor wichtigen Terminen. Denn der Zugriff auf Lerneinheiten bleibt nach Ende der Fortbildung für eine gewisse Zeit bestehen, so dass diese als Hilfestellung verwendet werden können und immer und überall online verfügbar sind (im Gegensatz zu einer gedruckten Seminarunterlage).

Genau für diese Möglichkeit der Auffrischung ist zukünftig das unkomplizierte Angebot von Learning Nuggets geplant, das heißt die Bereitstellung von kurzen „Wissenshäppchen“ bzw. Arbeitshilfen (häufig Videos) mit einer Dauer

*Die Lernhilfen werde ich am Arbeitsplatz nutzen können: „unbedingt!“*

*(Rückmeldung zu den Lernhilfen aus dem Projekt „Herakles“)*

von ungefähr 5 - 15 Minuten. Durch die Kürze kommt dieses Format den geänderten Sehgewohnheiten im Internet-Zeitalter entgegen, insbesondere bei jüngeren Zielgruppen.

### **§ 93er Vereinbarung legt Ziele und Formate von E-Learning fest**

Mit der nun abgeschlossenen Vereinbarung nach § 93 HmbPersVG können Beschäftigte bei ausgewählten Angeboten künftig wählen, ob sie an einer Fortbildung mit oder ohne E-Learning-Anteil teilnehmen möchten.

Mit der Vereinbarung verfolgen die Vertragspartner unter anderem die folgenden Ziele:

- das lebenslange Lernen zu fördern,
- die Nachhaltigkeit des Lernens zu steigern,
- alle Lerntypen zu berücksichtigen,
- das Fortbildungsangebot durch freiwillige E-Learning-Angebote weiter zu differenzieren,

- einen flexiblen Zugang zur Fortbildung zu schaffen und
- die Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu unterstützen.

Es gibt vier unterschiedliche E-Learning-Formate: Die Anmeldung für diese Angebote ist für alle Beschäftigten **freiwillig**.

Die Anmeldung zu E-Learning-Seminaren funktioniert genauso wie für Präsenzseminare. Beispielsweise läuft nach Anmeldung zu Seminaren des ZAF über das Lernportal der „Genehmigungsworkflow“ in gleicher Weise ab. Damit ist auch die Zustimmung der oder des Vorgesetzten für die Maßnahme erforderlich.

Die E-Learning-Lernzeit ist wie auch bisher Arbeitszeit, das heißt Teilnehmende sind in dieser Zeit von anderen dienstlichen Aufgaben freigestellt. Es ist obligatorisch, dass Vorgesetzte und Beschäftigte die individuell geplanten Lernzeiten und die Lerndauer miteinander besprechen. Das ZAF wird dazu Orientierungswerte für die Dauer der E-Learning-Phasen veröffentlichen. Auch Kolleginnen und Kollegen sollten informiert werden.

Lernorte können der eigene Arbeitsplatz, andere Arbeitsplätze in der Behörde, mobile<sup>1</sup> oder Telearbeits-

<sup>1</sup> Sofern örtlich vereinbart.

<b>Learning Nuggets</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Learning Nuggets</b> sind kurze „Lernhäppchen“ (häufig Videos) und unterstützen Beschäftigte gezielt am Arbeitsplatz. Die Nutzung erfolgt ohne formale Anmeldung.</li> </ul>
<b>Blended Learning</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Blended-Learning-Seminare</b> verbinden Präsenzfortbildung und das Selbstlernen mit E-Learning. Sie ermöglichen den direkten Austausch zwischen Teilnehmenden und gleichzeitig hohe Flexibilität.</li> </ul>
<b>Online-Seminare</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Online-Seminare</b> finden rein am Computer statt. Die Lerndauer ist deutlich länger als bei Learning Nuggets. Sie bieten die größtmögliche Flexibilität, sind aber eher für Teilnehmende mit hoher Selbstlernkompetenz geeignet. Daher werden sie erst zu einem späteren Zeitpunkt eingeführt.</li> </ul>
<b>Lernmodule</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Lernmodule</b> kommen als Lernmedien in Blended-Learning- und Online-Seminaren zum Einsatz.</li> </ul>

Mögliche E-Learning-Formate

plätze sein. Wichtig hierbei ist die Störungsfreiheit. Sollte das ungestörte Lernen zum Beispiel durch Publikumsverkehr nicht möglich sein, sollte auf ein ruhigeres „Back-Office“ oder auf Telearbeitsplätze ausgewichen werden. Prinzipiell ist jeder BASIS-Arbeitsplatz mit Tonausgabe für E-Learning geeignet. Wichtig zu wissen ist außerdem, dass keine Datenauswertungen über die Nutzung von E-Learning vorgenommen werden, die einen Rückschluss auf Leistungen oder das Verhalten der Teilnehmenden zulassen.

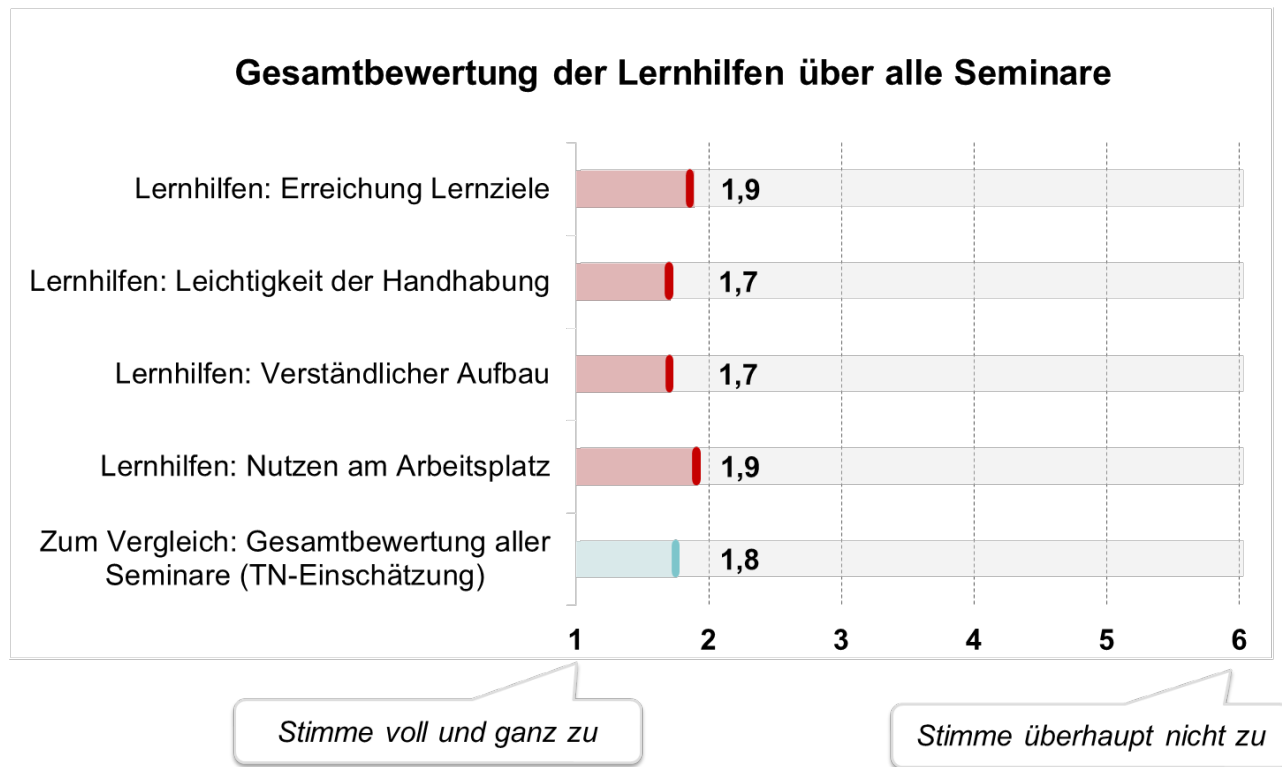
### **Gegen die Vergessenskurve – Erste Erfahrungen mit E-Learning**

Im Rahmen von Pilotvorhaben konnte das ZAF bereits E-Learning für bestimmte Zielgruppen anbieten, zum Beispiel für die Projekte „Herakles“ und „Transparenzgesetz“. Es wurden sowohl Learning Nuggets produziert und veröffentlicht (beide Projekte) als auch Lernmodule (Herakles), die ausschnittsweise als Übungsmaterial in den Präsenz- und Blended-Learning-Seminaren zum Einsatz kamen. Die Übungen waren dazu als Simulationen der Echanwendungen



konzipiert. Die Lernmodule („Lernhilfen“) im Projekt Herakles standen auch nach den Seminaren für die freiwillige, individuelle Nachbereitung zur Verfügung. Insgesamt wurden die Lernhilfen in den Herakles-Seminaren sehr positiv bewertet, wie die folgende kurze Auswertung zur ersten Schulungswelle zeigt. Die Rückmeldungen aus der zweiten Schulungswelle sind ähnlich.

Die Handhabung der Lernmodule war für die Teilnehmenden einfach und selbsterklärend. Jedoch hatte die Entscheidung für eine Simulation sowohl Vor- als auch Nachteile. So entfiel zum einen der Aufwand, ein „echtes“ Schulungssystem zu installieren und es kontinuierlich warten und pflegen zu müssen. Zudem fühlten sich die Teilnehmenden am Arbeitsplatz laut Rückmeldungen aus den Behörden sicherer im Um-



gang mit den IT-Lösungen Herakles. Da die Teilnehmenden am Arbeitsplatz wiederholen und weiterüben konnten, wurde die „Vergessenskurve“ aus dem Seminar abgeflacht.

Zum anderen kann eine Simulation jedoch aufgrund der Komplexität des Echtssystem nie vollständig nachbilden, sondern nur einen „Königsweg“ durch das System aufzeigen. Einige Teilnehmende fühlten sich dadurch eingeschränkt. Andere wünschten sich die Anleitung aus den Lernmodulen über die Navigationsleiste auch in den Echtssystemen. Insgesamt waren die Rückmeldungen jedoch überwiegend positiv, wie die exemplarischen Feedbacks zeigen.

*„Es wurde vielleicht zu viel vorgegeben, aber für Anfänger wie mich genau richtig.“*

*(Rückmeldung zu den Lernhilfen aus dem Projekt „Herakles“)*

Auch die bisher mit externen Agenturen für die FHH produzierten Learning Nuggets wurden gut angenommen. Sie wurden vorwiegend als kurze, unterhaltsame Lern- oder Erklärvideos zu praktischen oder strategischen Fragestellungen wie dem Transparenzgesetz umgesetzt. Aus den bisherigen Erfahrungen kann geschlussfolgert werden, dass sie sich gut für große Zielgruppen und häufig vorkommende Fragestellungen eignen. Grundsätzlich eignen sich Learning Nuggets gut, um große Umstellungsprozesse zu unterstützen und einer breiten Zielgruppe zu erklären, warum die Umstellung ein notwendiger Schritt ist. So

kann für die neue Lösung oder den neuen Zustand bei den Beschäftigten um Verständnis geworben werden. Die Grenzen zum Change Management sind fließend.



Beispielbild aus dem Learning Nugget zum Start des HmbTG<sup>2</sup>

## Die Zukunft liegt im E-Learning

Das ZAF wird das E-Learning-Angebot ausbauen und diversifizieren. Es ist daher geplant, im nächsten Katalog 2016 erste Angebote zentral anzubieten. Die begleitende Evaluation der Angebote wird fortgeführt.

**Autorin Nia Katranouschkova** arbeitet im Referat Veranstaltungskonzeption und Beratung im Zentrum für Aus- und Fortbildung: „E-Learning ist eine großartige neue Möglichkeit des Lernens mit viel Flexibilität. Probieren Sie es einfach selbst aus.“



<sup>2</sup> <http://fhhportal.stadt.hamburg.de/websites/1021/Qualifizierung/Seiten/Erkl%C3%A4rfilm.aspx>.



# Führung und Management

## **Neue Modulreihe „Führung und Management“ qualifiziert Führungskräfte – ein Schritt zu mehr Managementkompetenz in der hamburgischen Verwaltung.**

Im Mai 2015 fiel im Zentrum für Aus- und Fortbildung (ZAF) der Startschuss für eine neue Modulreihe mit dem Titel „Führung und Management“. Die Modulreihe wurde für Führungskräfte der Besoldungsgruppe A 15 bzw. der Entgeltgruppe E 15 konzipiert, die an Managementthemen interessiert sind und sich mittelfristig für eine herausgehobene Führungsposition qualifizieren wollen. Die ersten 13 Teilnehmerinnen und Teilnehmer haben sich über die Personalverantwortlichen der Behörden und Ämter beworben und sind zentral vom Personalamt für einen Piloten ausgewählt worden.

### **Neue Schwerpunkte und Praxisprojekt**

Neu ist, dass in den sieben Modul-Bausteinen nicht nur die traditionellen Führungsthemen wie zum Beispiel Gesprächsführung und Teamentwicklung behandelt werden. Ein neuer Schwerpunkt wird auf den Erwerb von Managementwissen und von Managementmethoden gelegt. Dabei geht es nicht nur darum, betriebswirtschaftliche Steuerungsinstrumente handwerklich richtig anzuwenden, die im Kontext der Stra-



tegischen Neuausrichtung des Haushaltswesens (SNH) eingeführt worden sind, sondern auch um grundlegende Managementthemen wie Strategieentwicklung und strategische Steuerung. Neu ist ebenfalls, dass die Teilnehmerinnen und Teilnehmer im Verlauf der Modulreihe gemeinsam ein Projekt bearbeiten, in dem sie Gelegenheit haben, die erworbenen Kompetenzen in der Auseinandersetzung mit einem „echten“ Thema zum Einsatz zu bringen. Mit der Neukonzeption der Modulreihe, die zunächst als Pilot durchgeführt wird, wollen Personalamt und ZAF einen Beitrag dazu leisten, dass die Führungskräfte in ihrer Managementkompetenz gestärkt werden. Aber was genau ist Managementkompetenz? Und worin liegt der Unterschied zwischen Führung und Management?

### **Was unterscheidet Führung von Management?**

Nach herkömmlichem Verständnis kümmert sich Führung um die „weiche“ Seite der Organisation, das heißt um Motivation, Identifikation und Mitarbeiterzufriedenheit. Management dagegen beschäftigt sich mit ihren „harten“ Bestandteilen, mit Strukturen, Prozessen und Ergebnissen. Diese Unterscheidung ist griffig, hat aber immer weniger mit der Realität zu tun.

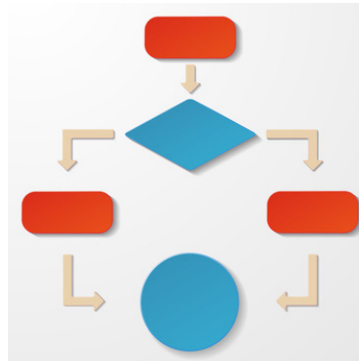
Denn schon längst hat sich das Management auch der weichen Seite der Organisation bemächtigt. Moderne Unternehmen wetteifern in dem Versuch, auch das Engagement und die Zufriedenheit ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit den Methoden des klassischen Managements zu steuern. Sie entwickeln Kompetenzmodelle, in denen die erwünschten Mitarbeiterereigenschaften aufgeführt und beschrieben werden. Sie beschäftigen sich in Strategieworkshops nicht nur mit Umsatzzielen, sondern genauso mit dem Zielbild einer leistungs- und innovationsfördernden Unternehmenskultur. Sie führen regelmäßige Mitarbeiterbefragungen und Audits durch, mit denen der Grad der Zielerreichung gemessen und dokumentiert wird.

### **Die Vorrangstellung der Struktur als Hemmnis auf dem Weg zum Management 2.0**

Dass der Produktionsfaktor Mensch immer mehr in das Blickfeld des Managements gerät, kommt nicht von ungefähr. Die Zeiten, in denen sich durch eine weitere Straffung und Verschlan-  
kung von Strukturen und Prozessen wesentliche Rationalisierungsgewinne erzielen ließen, sind in Unternehmen – anders als in der öffentlichen Verwaltung – längst vorüber. Und weiter: Die sich rasch verändernden Märkte fordern, dass sich privatwirtschaftliche Unternehmen in immer kürzeren Abständen neu erfinden. Die individuellen Kom-

petenzen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, ihre Kreativität, ihr Engagement und ihre Innovationsbereitschaft schaffen in Zeiten rascher Veränderungen den entscheidenden Wettbewerbsvorteil.

Gary Hamel<sup>1</sup>, einer der führenden amerikanischen Management-Vordenker, stellt vor dem Hintergrund dieser Entwicklung den Leitgedanken des klassischen Managements in Frage: das Primat der Struktur. Die traditionellen Managementkonzepte verstehen die Organisation als eine nach strategischen Gesichtspunkten geschaffene Struktur. Sie weisen den Führungskräften die Aufgabe zu, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an diese Struktur anzupassen und für diese Struktur zu optimieren. Doch das Primat der Struktur wird in Zeiten des raschen Wandels zum Anpassungshemmnis. Hamel fordert ein neues Management 2.0, in dem nicht mehr die Strukturen, sondern die Bedürfnisse der Menschen im Mittelpunkt stehen. Es geht nicht mehr darum, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für die vorhandenen Strukturen fit zu machen, sondern die Strukturen so zu gestalten, dass das Engagement und der Erfindungsreichtum der Mitarbeitenden entfesselt werden.



Die beschriebenen Entwicklungen zeigen sehr klar, dass die Zuordnung der Begriffe Ma-

<sup>1</sup> Gary Hamel: Das Ende des Managements. Econ 2008.

nagement und Führung zu den „harten“ bzw. „weichen“ Bestandteilen der Organisation nicht mehr zeitgemäß ist. Management und Führung greifen mehr und mehr ineinander, sind nach heutigem Verständnis eben nicht zwei Disziplinen mit jeweils eigenem Gegenstandsbereich, sondern nur die zwei Seiten, die zwei Betrachtungsperspektiven der gleichen Medaille. Aber wie lassen sich die beiden Seiten unterscheiden?

### **Dem Sprechen geht das methodische Denken voraus**

Mit dem Begriff Führung beschreiben wir üblicherweise jenen Anteil des Steuerungshandelns, der sich in der sozialen Interaktion vollzieht. Führungskräfte sprechen mit ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Sie überzeugen und motivieren. Sie führen „lateral“, indem sie sich mit Kolleginnen und Kollegen abstimmen. Die Kompetenzen, die sie dafür benötigen, sind in erster Linie soziale und kommunikative Kompetenzen. Die Entwicklung der sozialen Kompetenz ist in den letzten Jahrzehnten das wichtigste Anliegen unserer Führungfortbildung gewesen. Diese Schwerpunktsetzung hat sich auch im Aufbau der bisherigen Modulreihe Führung niedergeschlagen.

Der andere und nicht weniger wichtige Anteil von Steuerung umfasst die kognitiven Prozesse, die dem sozialen Handeln vorangehen. Führungskräfte analy-

sieren die Ausgangssituation. Sie formulieren Ziele und treffen Entscheidungen. Sie planen. Sie nutzen dafür Methoden und Instrumente, die auf theoretischen Prämissen basieren. Mit anderen Worten: Dem Sprechen geht das methodische Denken voraus. Dieses methodische Denken bezeichnen wir als Management.

Die Entwicklung des Managementdenkens hat in der Führungskräftefortbildung bislang zu wenig Aufmerksamkeit erfahren. Wir haben uns allzu sehr darauf verlassen, dass die fachlich geprägten Denkart eines Juristen, eines IT-Spezialisten oder Wirtschaftswissenschaftlers ausreichen, um das komplexe System eines Amtes oder einer Abteilung zu steuern. Doch die zunehmende Vernetzung und Veränderungsgeschwindigkeit machen auch vor der öffentlichen Verwaltung nicht halt. Die Möglichkeiten der Verwaltung, sich an veränderte Rahmenbedingungen anzupassen, sind sehr begrenzt. Sie kann sich nicht neu erfinden. Im Gegenteil: Sie braucht im Vergleich mit privatwirtschaftlichen Unternehmen ein hohes Maß an Ordnung und Stabilität, damit sie ihre Aufgaben erfüllen kann. Umso wichtiger ist, dass wir durch eine noch bessere Führungskräfteentwicklung dafür sorgen, dass die Entscheiderinnen und Entscheider in den Behörden und Ämtern ihrer Verantwortung gerecht werden können. Dafür braucht es mehr Managementkompetenz. Was ist gemeint?

**„Ich weiß zwar noch nicht genau, wie das geht, aber irgendwie kriege ich das hin.“**

Natürlich basiert Management- wie auch Führungskompetenz – auf Wissen. Ein guter Manager muss über Knowhow zu Fragen der betrieblichen Steuerung und Organisationsentwicklung verfügen. Aber das gute Managementtool macht genauso wenig einen guten Manager oder eine gute Managerin wie das gute Musikinstrument einen guten Musiker oder eine gute Musikerin macht. Entscheidend ist hier wie da das Können des Anwenders bzw. der Anwenderin. Wer komplexe Systeme steuern will, braucht die Fähigkeit zum Perspektivenwechsel. Er muss bereit sein, die eigene fachliche Brille abzulegen und mit neuen Perspektiven zu experimentieren.

In unserer trockenen Verwaltungssprache beschreiben wir diese Fähigkeit als Verwendungsbreite. Wir erwarten von unseren Führungskräften weiterhin, dass sie auch unter Unsicherheit entscheiden und handeln können. Dafür braucht es Ambiguitätstoleranz (siehe rechts) und „heuristische Kompetenz“. Nach Dietrich Dörner<sup>2</sup> ist die heuristische Kompetenz die Einschätzung eines Menschen, eine Problemsituation auch dann zu bewältigen, wenn man kein ge-

naues Wissen über die Ausgangsbedingungen und den zielführenden Handlungsweg hat. Ein Mensch mit hoher heuristischer Kompetenz hat gelernt, sich „Daumenregeln“ (Heuristiken) anzueignen und sie in neuen Problemsituationen nutzbringend anzuwenden. Aus einer hohen heuristischen Kompetenz resultiert Selbstvertrauen in die eigenen Fähigkeiten zum Umgang mit einer komplexen Realität.



„Ich weiß zwar noch nicht genau, wie das geht, aber irgendwie kriege ich das hin.“ Genau das ist die Haltung, die wir mit der Modulreihe Management und Führung fördern wollen.



**Autor Dr. Thomas Roth,**

Mitarbeiter des Personalamtes:

**„Ambiguitätstoleranz** ist die Fähigkeit, zunächst widersprüchlichen oder unberechenbaren Führungssituationen of-

fen zu begegnen und sie eher positiv zu bewerten, anstatt sie als bedrohlich zu empfinden und durch diese Haltung Lösungen zu blockieren.“

<sup>2</sup> Dietrich Dörner: Logik des Misslingens. Rowohlt 2003.

# Gleichstellungspolitik für Männer – Verzicht oder Gewinn?



**Silke Martini begleitete als Juristin und Sozialwissenschaftlerin seit vielen Jahren die Entwicklung der Gleichstellung in der Bundesrepublik und auch in Hamburg. Das neue Hamburgische Gleichstellungsgesetz bezieht erstmals auch Männer als Zielgruppe ein. Das Personalamt befragt Frau Martini vor diesem Hintergrund.**

**blickpunkt personal:** Frau Martini, in Hamburg bieten Sie schon lange im Zentrum für Aus- und Fortbildung Veranstaltungen rund um das Thema an. Um die Jahreswende haben Sie uns bei zwei Workshops mit Gleichstellungsbeauftragten unterstützt. Wie schätzen Sie vor diesem Hintergrund das neue Gleichstellungsgesetz ein?

**Silke Martini:** Ich finde es sehr bemerkenswert, dass sich in den letzten Jahren die Gleichstellungspolitik aus der Frauenecke befreit und sich zum europarechtlich verbindlichen Prinzip des Verwaltungshandelns und anerkannten Demokratisierungsinstrument gemauert hat. Langsam setzt sich – zumindest offiziell – die Erkenntnis durch, dass es Sinn macht, die Lebenswirklichkeit aus der Geschlechterperspektive zu betrachten, um den Ursachen für offene oder verdeckte Diskriminierung auf die Spur zu kommen. Dabei gibt es unterschiedliche soziale Zuschreibungen an Männer und Frauen, die wiederum zu unterschiedlichen Bewertungen ihres Verhaltens führen und damit zu unterschiedlichen Chancen auf Teilhabe in dieser Gesellschaft. »Gender« erreicht den »Mainstream«, indem zunehmend erkannt wird, dass wir

das soziale Geschlecht nicht mit auf die Welt bringen, sondern dass es ein Konstrukt ist, welches die Welt an uns heranträgt.

**blickpunkt personal:** Das neue Hamburgische Gleichstellungsgesetz bezieht ja erstmals auch Männer als Zielgruppe ein. Was bedeutet dies? Wie lässt sich diese Frage in die allgemeine gesellschaftliche Diskussion um Gleichstellung einordnen?

**Silke Martini:** Diese Welt ist Jahrtausende lang hauptsächlich von Männern regiert worden. Entsprechend sind gesellschaftliche Bedingungen auch in unseren Breitengraden an männlichen Mustern ausgerichtet gewesen – und zwar so lange, wie dieses Muster als »Norm« begriffen wurde. Dass im Zuge des Gender Mainstreaming jetzt auch das Konstrukt des männlichen Sozialisationsmusters mit in den Fokus genommen wird, ist insbesondere deshalb ein Fortschritt, weil dadurch deutlich wird, wie willkürlich die Ausrichtung der gesellschaftlichen Bedingungen allein an diesem männlichen Muster war. Wenn sich also in Bezug auf Chancengleichheit nachhaltig etwas zum Positiven wenden soll, muss sich auch das

männliche Muster ändern. Dazu trägt natürlich bei, wenn dieses in Gesetzen ausdrücklich so benannt wird.

**blickpunkt personal:** Wo sehen Sie dafür die wirksamsten Ansatzpunkte?

**Silke Martini:** Ich denke hier vor allem an die Frage der Arbeitsteilung in unserer Gesellschaft, die immer noch die wesentlichste Ursache für Chancenungleichheit der Geschlechter ist. Die Familien- und Fürsorgearbeit wird weiterhin vornehmlich den Frauen zugeordnet und nicht den Männern. Entsprechend sind es auch heute noch weit überwiegend Frauen, die ihre Erwerbstätigkeit reduzieren oder für Jahre unterbrechen, wenn Kinder geboren werden, und nicht die Männer. Da muss sich an dem männlichen Muster also dringend etwas ändern, zum Beispiel indem partnerschaftlich der Anteil an der notwendigen Familienarbeit übernommen wird und nicht nur partiell. Das neue hamburgische Gleichstellungsgesetz benennt dies ausdrücklich in Abschnitt III, insbesondere in der Begründung zu § 12.

**blickpunkt personal:** Was ist dabei die Aufgabe der Gleichstellungsbeauftragten?

**Silke Martini:** Die Gleichstellungsbeauftragten haben darauf zu achten, dass die Chancengleichheit der Geschlechter im Berufsalltag umgesetzt wird.

Dies soll langfristig zu einer besseren Durchmischung der Geschlechter bezüglich der Aufgaben und Laufbahnen führen und die Segmentierung in weiblich und männlich dominierte Bereiche aufheben. Dies ist vor allem auch eine gesellschaftspolitische Aufgabe und darf nicht dazu führen, daraus eine Verpflichtung zur betrieblichen Männerförderung abzuleiten wenn Männer das unterrepräsentierte Geschlecht sind. Unterrepräsentanz bedeutet noch nicht Benachteiligung, sondern beruht häufig auf freiwilligen Entscheidungen. Es geht also nicht allein um eine zahlenmäßige Gleichstellung. Vielmehr bedeutet Gleichstellungspolitik dann, die Bedingungen so zu verändern, dass sie auch für Männer attraktiv werden. Das geht ja gemeinhin immer mit einer Aufwertung und auch besseren Bezahlung einher – und kann daher nur beiden Geschlechtern nützen, wie man aktuell ganz schön im Bereich der Erzieherinnen und Erzieher beobachten kann. Damit wird die Zielsetzung der gleichen Stellung bezüglich der Häufigkeitsverteilung der Geschlechter in allen Laufbahnen und Besoldungsgruppen bzw. allen Beschäftigungsbereichen allerdings ein langfristig strategisches und insbesondere politisch zu beeinflussendes Projekt.

**blickpunkt personal:** Welche Mittel sind dafür geeignet und welche nicht?

**Silke Martini:** Besonders geeignet sind organisationspolitische Mittel wie zum Beispiel flexiblere

GLEICHBERECHTIGUNG





Arbeitszeiten und Maßnahmen zur größeren Akzeptanz von Teilzeitarbeit, um die Strukturen für veränderungsbereite Männer zu verbessern. Ungeeignet hingegen wäre die Einführung einer Männerquote, weil die Gründe für Unterrepräsentanz von Männern in bestimmten Berufsgruppen oder unteren Beschäftigungsgruppen nicht vergleichbar ist mit der »gläsernen Decke« für den Aufstieg von Frauen in Führungspositionen. Die Ursachen für die derzeitige berufliche Situation von Frauen und Männern sind unterschiedlich und deshalb bedarf es auch verschiedener Mittel, um sie zu verändern. Männer sind in dieser Gesellschaft aufgrund ihres Rollenbildes nicht benachteiligt. Dieser Umstand macht eine Veränderung gerade so schwer, weil es für Männer auch bedeutet, auf Privilegien zu verzichten.

**blickpunkt personal:** Ist eine solche Veränderung allein durch die Arbeit der Gleichstellungsbeauftragten zu erreichen?

**Silke Martini:** Nein, Gleichstellungsbeauftragte können nur auf die Bedingungen innerhalb ihrer Or-



**Silke Martini,**

arbeitet als Rechtsanwältin und Dipl. Sozialwirtin in Hamburg. Sie ist unter anderem als Dozentin für das ZAF tätig, zum Beispiel zum Thema Umgang mit sexueller Belästigung: „Die Veränderung von Rollenbildern ist eine gesellschaftspolitische Aufgabe. Hier gibt es eine Menge zu tun, um stereotypen Leitbildern und Zuordnungen an Frauen und Männern, Mädchen und Jungen zu begegnen und damit ihre Verhaltensoptionen zu erweitern.“

ganisation einwirken und nicht auf die gesellschaftliche Erwartungshaltung an Frauen und Männer. Die Veränderung dieser Rollenbilder ist eine gesellschaftspolitische Aufgabe. Hier gibt es eine Menge – nicht nur für Gleichstellungsbeauftragte – zu tun, um stereotypen Leitbildern und Zuordnungen an Frauen und Männer, Mädchen und Jungen zu begegnen und damit ihre Verhaltensoptionen zu erweitern. Entsprechend besteht hier kein Handlungsbedarf für Nachteilsausgleich von Männern, sondern zur Entwicklung neuer Leitbilder für beide Geschlechter. Insbesondere die Veränderung des männlichen Rollenbildes ist dabei bisher weitgehend auf der Strecke geblieben und bedarf dringend einer »Aktualisierung«. Aber auch das weibliche Rollenbild wird durch Werbung und Fernsehsendungen wie »GNTM« wieder zunehmend auf einengende Stereotype reduziert. Gleichstellungspolitik ist deshalb so aktuell wie immer und eine zunehmend wichtige politische Aufgabe.

Frau Martini,  
vielen Dank für das Gespräch.



# Aus dem Wissensmanagement in der Hamburgischen Verwaltung: der Profikanal für die Personalverwaltung

**Seit Mai 2015 greifen über 800 Fach- und Führungskräfte in den Personalabteilungen auf eine neue Arbeitshilfe für die Personalverwaltung und -betreuung zu.**

Den Profis in den Personalabteilungen steht mit dem Profikanal eine neue, professionelle Unterstützung ihres Wissensmanagements zur Verfügung. Das für die personalwirtschaftlichen Entscheidungen erforderliche Fachwissen kann aus einem zentralen Abfrageort im Intranet von allen Fachkräften abgerufen werden. Sie erhalten im Profikanal sämtliche Informationen aus einer Hand. Das sind zum Beispiel neben Hinweisen auf Gesetzes- und Verordnungstexte hauptsächlich

- Verwaltungsanordnungen,
- Durchführungshinweise,
- Bekanntmachungen allgemeiner Regelungen,
- Rundschreiben des hamburgischen Personalamtes,
- Tarifvertragstexte mit Durchführungshinweisen und
- Hinweise auf weiterführende Gesetzesmaterialien und Rechtsprechung.

Für alle Personalabteilungen besteht die Option, diese zentral bereitgestellten Informationen um behörden-spezifische Inhalte wie beispielsweise Dienstver-

einbarungen, Musterschreiben oder Checklisten zu erweitern. Nicht in den Profikanal gehören Informationen mit Personenbezug.

## Wie kommen die Informationen in den Profikanal?

Die zentralen, rechtssicheren Informationen sowie ihre Metadaten liefern vor allem die für das Personalrecht zuständigen Kolleginnen und Kollegen im Personalamt. Eine zentrale Redaktion dort veröffentlicht die Inhalte. In den einzelnen Personalabteilungen gibt es dezentrale Redakteurinnen und Redakteure, die lokale Dokumente ihrer Behörde oder ihres Amtes in den Profikanal einstellen und pflegen.



## Wie werden die Informationen gefunden?

Der Profikanal ist in sogenannte Wissensseiten strukturiert. Diese sind mit relevanten Links (zum Beispiel zu den Rechtsgrundlagen) und aktuell geltenden

sowie historischen Dokumenten ausgestattet. Jedes Dokument wird mit Meta-Informationen versehen. Diese beschreiben den Inhalt eines Dokumentes und machen es darüber verknüpfbar. Diese assoziative Nutzung sorgt dafür, dass das Dokument in mehreren fachlichen Zusammenhängen angeboten wird. Die Informationen können auf verschiedenen Wegen gesucht werden: über die Navigation, über eine Freitextsuche, über den Index, über Themengebiete und über Rechtsgrundlagen, je nach individuellen Vorlieben der Nutzenden.

### **Eine gute Idee macht Schule und bringt den Kulturwandel**

Durch den Profikanal greifen Profis auf die gleichen, klar gegliederten Informationen zu, die sich schnell auffinden lassen. So hilft der Profikanal, Entscheidungen in der Personalarbeit immer vor dem Hintergrund von identischem, verfügbarem Wissen zu treffen. Der Profikanal für die Personalverwaltung ist deshalb nicht der einzige seiner Art. Die hamburgische Verwaltung bietet im Intranet den Profikanal zusätzlich zu den Aufgabenfeldern Beihilfe, Beamten- und Zusatzversorgung, Personalcontrolling und Familienkasse erfolgreich an. Ein weiterer Ausbau ist geplant.

Der neue kollektive Umgang mit Wissen verändert auch die Arbeitskultur. Nicht der oder die einzelne Person ist gut informiert, sondern alle können es sein.

Neu hinzugekommene Kolleginnen und Kollegen werden optimal unterstützt, denn sie greifen auf die gleichen Informationen zu wie die erfahrenen. Jeder individuelle Anstoß für neue Inhalte im Profikanal bringt durch seine Verbreitung kollektiven Nutzen.

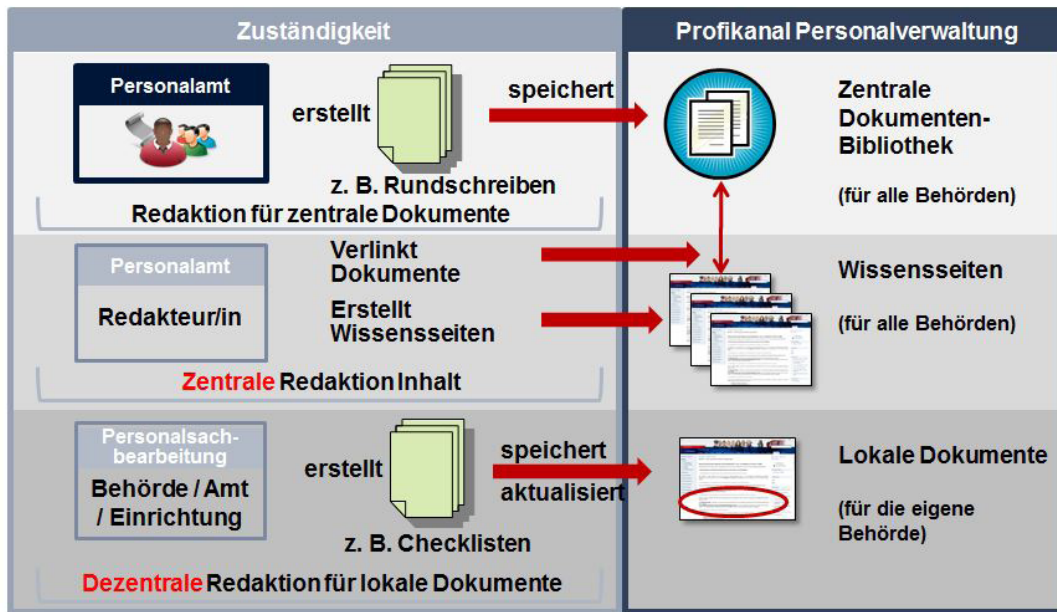


### **Das Redaktionsteam**

Die Redaktion des Profikanals Personalverwaltung setzt sich aus Britta Becker, Sarah Dabrowski und Patrick Heitbrink (Personalamt, Personalmanagementkonzepte und Marketing) zusammen. Sie können sie über das Funktionspostfach [Profikanal Personalverwaltung](#) erreichen.

### **Das Projektteam**

Das Projekt ePortal im Zentrum für Personaldienste hat den Profikanal für die Personalverwaltung entwickelt. Dabei flossen auch Impulse und Wünsche von Kolleginnen und Kollegen aus den Personaldienststellen ein. Zusammen mit dem Personalamt (Personalrecht) füllte es den Profikanal mit mehr als 130 Wissensseiten und fast 400 rechtsgesicherten Dokumenten. Bis zum Jahresende 2015 begleitet das Projekt noch die Anlaufphase und ist ansprechbar für Fragen rund um die Betriebsprozesse.



Wer macht was? - Das Redaktionsmodell

**Autorin Britta Becker**, Chefredakteurin Personalportal und Profikanal Personalverwaltung im Personalamt und **Autor Hans-Detlef Weber**, Projektleiter ePortal im Zentrum für Personaldienste:



„Wir hoffen, dass der Profikanal **Personalverwaltung** ein wertvolles Arbeitsmittel darstellt, das die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei ihren vielfältigen personalwirtschaftlichen Aufgaben unterstützt. Wir wünschen uns hohe Akzeptanz von allen Beteiligten und hoffen auf ein stetiges Wachstum seiner Inhalte!“



# Impressum

**Herausgeberin:**

Senat der Freien und Hansestadt Hamburg - Personalamt, Bettina Lentz, Steckelhörn 12, 20457 Hamburg, Tel.: 040 428 31-1410,

**Redaktion:**

Katharina Dahrendorf (Chefredakteurin), Sarah Dabrowski, Patrick Heitbrink, Britta Becker

**Interne Organisation:**

Susanne Walter

**Kontakt:**

blickpunkt@personalamt.hamburg.de

**Layout und Satz:**

Susanne Walter, Susanne Neugebauer

**Bildnachweis:**

Titelseite großes Bild (© unpict - Fotolia.com),  
Titelseite kleine Bilder (Personalamt),  
S. 8 (© HQ Interaktive Mediensysteme),  
S. 9 (© hpunkt\_de - Fotolia.com),  
S. 10 (© Style-Photography - Fotolia.com),  
S. 12 (© ra2 studio - Fotolia.com),  
S. 13 (© Jeanette Dietl - Fotolia.com),  
S. 14 (© anoli - Fotolia.com), S. 15 (© Personalamt),  
S. 16 (© ymgerman - Fotolia.com),  
S. 17 (© Maksim Kabakou - Fotolia.com)

**Download im Internet:**

[www.hamburg.de/personalamt/blickpunkt](http://www.hamburg.de/personalamt/blickpunkt)

**Erschienen am:**

13.07.2015

Senat der Freien und Hansestadt Hamburg  
Personalamt  
Steckelhörn 12

20457 Hamburg



Hamburg | Personalamt