

blickpunkt personal

Nr. 3/2016

Schwerpunktausgabe: Ausbildung

Inhaltsverzeichnis

| | | |
|---|-------|----|
| Editorial..... | Seite | 3 |
| Ausbildung – Zukunftsgerecht!..... | Seite | 4 |
| Wer macht was? Akteurinnen und Akteure der Ausbildung..... | Seite | 7 |
| Generalistenausbildung – Immer noch aktuell!..... | Seite | 9 |
| Gute Ausbildung in der Praxis..... | Seite | 12 |
| Auch Auszubildende müssen lernen – Fortbildung für Ausbilderinnen und Ausbilder..... | Seite | 15 |
| Von der eigenen Ausbildung zur Ausbildung anderer..... | Seite | 18 |
| Perspektiven der Ausbildung – Wir fragen Sie!..... | Seite | 22 |
| Wissenschaft und Praxis im dualen Studium – Eine schwierige aber bereichernde Beziehung..... | Seite | 26 |
| Verwaltungsschule: Interkulturell kompetent..... | Seite | 34 |
| Ausbildung 4.0 – Wie die Digitalisierung die Ausbildung verändern wird..... | Seite | 37 |
| Barrierefrei durch den Eignungstest..... | Seite | 42 |
| Durch Ausbildung Führungspotenzial erkennen und beurteilen..... | Seite | 45 |
| Sinnstiftend, operativ, strategisch – Ausbildung ist Führungsaufgabe!..... | Seite | 48 |
| Impressum..... | Seite | 52 |

Editorial

In den nächsten Jahren verlassen aus Altersgründen viele Beschäftigte aller Laufbahnen und Fachrichtungen die FHH. Deshalb ist Ausbildung eine Zukunftsinvestition! Das gilt für alle Ausbildungsgänge der FHH, auch wenn wir uns in diesem Heft auf Aspekte der Ausbildung der Allgemeinen Verwaltung beschränken.

Die Verwaltungsausbildung in den verschiedenen Ausbildungsgängen ist ein Schlüssel, um die Altersabgänge wenigstens teilweise kompensieren zu können. Als Arbeitgeber sehen wir in darin auch eine Chance: In Zukunft brauchen wir mehr denn je Beschäftigte, die flexibel und breit einsetzbar sind und der in der Lage sind, sich veränderten Anforderungen anzupassen. Die Digitalisierung ist dafür nur ein großer Treiber der Veränderungen. Unser Bild von der Generalistin und dem Generalisten als Ziel der Ausbildung setzt voraus, dass die Ausbildung Theorie und Praxis klug miteinander verzahnt und dass sie den jungen Leuten die Möglichkeit gibt, verschiedene Perspektiven kennenzulernen und über den Tellerrand hinaus zu gucken. Dies fördert die Flexibilität unserer Verwaltung und dient auch dazu, die Leistungsfähigkeit gegenüber den Bürge-

rinnen und Bürgern aufrecht zu erhalten!

Bei dem steigendem Altersschnitt unserer Beschäftigten liegt es nur nahe, dass wir in Ausbildung investieren müssen! Vor allem brauchen wir auch Organisationseinheiten, die bereit sind, sich bei der praktischen Ausbildung zu engagieren. Viele Dienststellen tun dies!

Mit diesem blickpunkt wollen wir dafür weiter werben. Dienststellen die ausbilden, bekommen im Gegenzug etwas zurück, zum Beispiel auch die Chance auf neue Perspektiven. Auch dadurch ist Ausbildung eine Zukunftsinvestition! Lesen Sie dazu den Leitartikel von Frau Mummenthey und die vielen Beiträge engagierter Kolleginnen und Kollegen in diesem Heft!

Was wir heute brauchen, ist ein Bekenntnis der Verwaltung zu Ausbildung! Wir brauchen sie, um arbeitsfähig zu bleiben, aber auch, um uns stetig weiterentwickeln zu können. Letztlich haben dann alle etwas davon.

Viel Spaß beim Lesen!

Katharina Dahrendorf



Ausbildung – Zukunftsgerecht!

Der Personalstrukturbericht 2016 weist für die FHH insgesamt rund 80.000 Beschäftigungsverhältnisse aus. Rund 7.000 davon sind dem ehemaligen mittleren Dienst in der Allgemeinen Verwaltung zuzuordnen, rund 6.000 dem ehemaligen gehobenen Dienst. Die zu erwartenden Altersabgänge werden dargestellt.¹ Zwischen den Altersabgängen und den zu erwartenden Neueinstellungen in Ausbildung offenbart sich eine deutliche Lücke.

Im Jahre 2015 wurden noch rund 120 Nachwuchskräfte eingestellt, ab 2016 sind es auf Grund einer Entscheidung des Staatsrätekollegiums jährlich rund 160. Damit befinden sich jährlich maximal rund 480 Nachwuchskräfte im Ausbildungssystem, sei es in der berufspraktischen Ausbildung, sei es in der Verwaltungsschule oder an der Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg (HAW) im Department Public Management. Nach ihrer Ausbildung werden die Nachwuchskräfte²

wie Regen im Hochsommer von durstiger Erde aufgesogen. Insofern begleiten Behörden, Ämter und Landesbetriebe gern die Abschnitte der Schlussausbildung, wie auch die Nachwuchskräfte dafür ab und an in einen bereits bekannten Bereich zurückkehren, wenn die Übernahme in Aussicht steht. In diesem Fall stehen Aufwand (den Ausbildung nun einmal mit sich bringt) und Ertrag in einem deutlich sichtbaren Zusammenhang. Wo dieser Zusammenhang nicht

so deutlich gesehen wird, fällt auch mit Blick auf die hohe Aufgabenverdichtung und fehlende Räumlichkeiten die Entscheidung für die Begleitung eines Ausbildungsabschnittes deutlich schwerer. Vielfach werden Kompromisse eingegangen,

um Ausbildung doch noch möglich zu machen.

An dieser Stelle lohnt eine Rückbesinnung auf die Ziele von Ausbildung, um nicht die Aufgabenverdichtung selbst zum Maßstab des Handelns werden zu lassen. Im



¹ Personalbericht 2016, Band 1: Personalstrukturbericht, S. 50.

² Regierungsinspektor-Anwärterinnen/-Anwärter, Regierungsekretär-Anwärterinnen/-Anwärter und Auszubildende zu Verwaltungsfachangestellten.

Ergebnis stellen die Ausbildungsziele darauf ab, dass sich die Nachwuchskräfte auf jedem Dienstposten im Einstiegsamt einarbeiten können, so dass Kenntnisse und Fähigkeiten im Laufe der Zeit stets selbstständig erweitert werden. Dieser generalistische Ansatz³ setzt eine Kenntnis über die Vielfalt der Dienstposten voraus und damit verbunden auch einen gezielten Erfahrungszuwachs im Sinne des Ausprobierens und Aufklärens, zumal den Nachwuchskräften einige Dienstposten in den Eingangssämtern als wenig attraktiv erscheinen. Vor diesem Hintergrund ist ein erneuter Einsatz in einem schon absolvierten Praxisabschnitt grundsätzlich kritisch zu sehen. Angesichts stetig wachsender und gerade die Aufmerksamkeit fordernder Themenfelder sind diejenigen zu identifizieren, auf deren praktische Vermittlung nicht verzichtet werden kann, weil sie – wie die grundlegenden Verwaltungstechniken – für die Sicherung der beruflichen Handlungsfähigkeit unabdingbar sind. Insofern wäre über konkretere Vorgaben zur Abfolge der passenden Praxisabschnitte nachzudenken.

Die FHH wiederum verfolgt mit der Ausbil-

³ Siehe den Artikel „Generalistenausbildung – Immer noch aktuell“ in dieser Ausgabe.

dung von Nachwuchskräften vor allem das Ziel, ihre Leistungsfähigkeit gegenüber den Bürgerinnen und Bürgern aufrecht zu erhalten. Dabei kommt es nicht nur auf die Anzahl der Nachwuchskräfte an, sondern auch auf die Qualität der Ausbildung – vor allem angesichts der oben genannten Lücke. Mängel in der Ausbildung können zu fehlerhaften Entscheidungen mit den sich daraus ergebenden Folgen oder schlicht zu Unzufriedenheit und Beschwerden führen, in jedem Fall also zu vermeidbarem Aufwand. Deshalb will sich also die Verwaltung, mithin jede/jeder Einzelne von uns, auf die Qualität der Ausbildung der eigenen Nachwuchskräfte verlassen können. Wir erwarten, dass die Ausbildung vor dem Hintergrund der normierten Regelwerke ausgestaltet wurde, dass also auch der Abschluss jeweils das ist, was er vorgibt zu sein. Somit wäre beispielsweise ein Absenken von Prüfungsstandards hochproblematisch.

Die FHH bekennt sich mit ihren Angeboten zum dualen Studium und zur dualen Ausbildung zu der Notwendigkeit, Theorie und Praxis gezielt miteinander zu verzahnen.⁴

⁴ Siehe das Interview „Wissenschaft und Praxis im dualen Studium – Eine schwierige aber bereichernde Beziehung“ in dieser Ausgabe.

Im Inneren der FHH sind wir uns alle darüber einig, dass wir die Nachwuchskräfte zur Bewältigung der vor uns liegenden Herausforderungen benötigen. Die Notwendigkeit der Verzahnung von Theorie und Praxis wird deshalb nicht in Frage gestellt.

Wie sieht die Zukunft der Verwaltungsbildung aus?

Das Zentrum für Aus- und Fortbildung (ZAF), die Ausbildungsleiterinnen und Ausbildungsleiter der Behörden und Ämter sowie die HAW (Department Public Management) und die Verwaltungsschule haben eine intensive Diskussion begonnen, um Ausbildung zukunftsfähig zu gestalten.⁵ Auch der in dieser Ausgabe von blickpunkt personal dargestellte Beitrag zur Abnehmer- und Absolventenbefragung 2017⁶ ist vor diesem Hintergrund zu sehen.

Es wird die große Herausforderung sein, die Ansprüche qualitativvoller Ausbildung mit der alltäglichen Arbeitssituation in den Dienststellen besser in Einklang zu brin-

gen. Unabhängig von den Detailergebnissen der Diskussion brauchen wir am Ende ein klares Bekenntnis zur Ausbildung von

- Führungskräften, die ihre Mitarbeitenden zur Begleitung von Ausbildungsabschnitten motivieren und dies als Chance nutzen, Führungspotenzial zu beobachten⁷,
 - Ressourcenverantwortlichen, die Ausbildung bei IT-Ausstattung und Raumplanung als selbstverständlich mitdenken,
 - Beschäftigten, die tatsächlich ausbilden und sich auf diesem Gebiet weiter qualifizieren.⁸
- Von uns allen.

Irmgard Mumenthey, Leiterin des Geschäftsbereichs Ausbildung (ZAF 1) im ZAF (seit dem 1. März 2015). *„Es lohnt eine Rückbesinnung auf die Ausbildungsziele, um nicht die Aufgabenverdichtung selbst zum Maßstab des Handelns werden zu lassen.“*



⁵ Siehe den Artikel „Ausbildung 4.0 – Wie die Digitalisierung die Ausbildung verändern wird“ in dieser Ausgabe.

⁶ Siehe den Artikel „Perspektiven der Ausbildung – Wir fragen Sie!“ in dieser Ausgabe.

⁷ Siehe die Beiträge zum Thema Führung und Ausbildung ab Seite 45 in dieser Ausgabe.

⁸ Siehe die Artikel „Von der eigenen Ausbildung zur Ausbildung anderer“ und „Auch Auszubildende müssen lernen – Fortbildung für Ausbilderinnen und Ausbilder“ in dieser Ausgabe.

Wer macht was? – Akteure und Akteurinnen bei der Ausbildung?

Nachwuchskräfte (NWK) sind eine wertvolle Ressource für die Verwaltung, ihre Ausbildung gehört deshalb in professionelle Hände.

Eine wesentliche Rolle bei der Ausbildung von NWK der Fachrichtung Allgemeine Dienste kommt dem Zentrum für Aus- und Fortbildung (ZAF) zu. Der Bereich Ausbildung (ZAF 1) ist für die Gesamtausbildung der NWK zuständig, konkret

- für das zweite Einstiegsamt der Laufbahngruppe 1 der Fachrichtung Allgemeine Dienste,
- zur/zum Verwaltungsfachangestellten sowie
- für das erste Einstiegsamt der Laufbahngruppe 2 der Fachrichtung Allgemeine Dienste.

Man kann den Aufgabenbereich Ausbildung grob in drei Säulen unterteilen:

1. Personalgewinnung - 2. Personalbetreuung - 3. Steuerung der Gesamtausbildung ZAF 1

- steuert das Personalmarketing und führt Personalauswahlverfahren inklusive Eignungsdiagnostik durch,

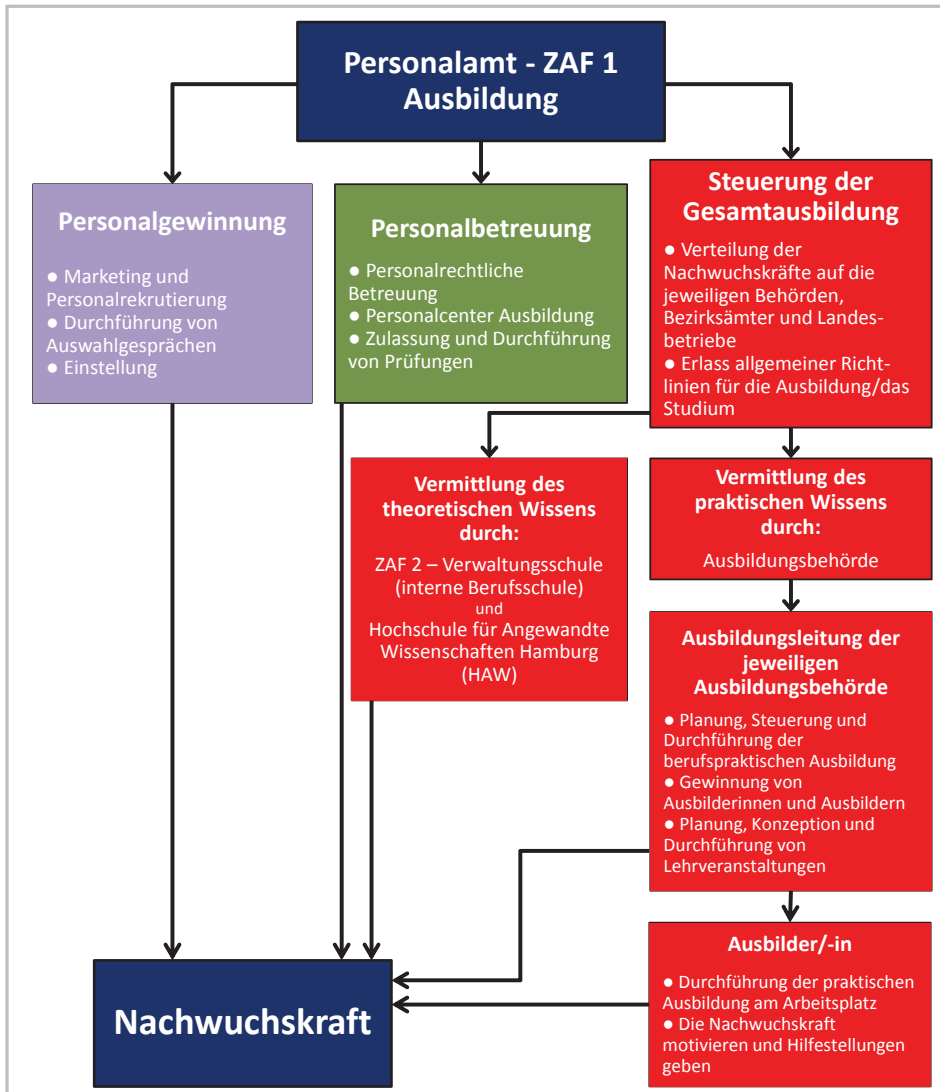
- betreut die NWK unter anderem bei personalrechtlichen Angelegenheiten während der Ausbildung und führt deren Personalakten,
- erlässt allgemeine Richtlinien für die Ausbildung bzw. das Studium,
- ordnet die NWK den jeweiligen Ausbildungsbehörden zu und führt die Laufbahnprüfungen durch.

Vermittlung des theoretischen und praktischen Wissens

Das theoretische Wissen vermitteln die Verwaltungsschule (ZAF 2, interne Berufsschule) und die Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg.

Das praktische Wissen erhalten die NWK in den ausbildenden Dienststellen. Deren Ausbildungsleitungen sind Ansprechpersonen und Koordinatorinnen bzw. Koordinatoren direkt vor Ort. Die praktische Ausbildung am Arbeitsplatz führen die Ausbilderinnen und Ausbilder durch.

Autorin Kerstin Dreyer, Ausbildungsleiterin für die Behörde für Stadtentwicklung und Wohnen und für die Behörde für Umwelt und Energie:
„Ein wesentlicher Erfolgsfaktor ist, dass alle an der Ausbildung Beteiligten eng vernetzt zusammenarbeiten.“



Generalistenausbildung – Immer noch aktuell!

Generalistinnen und Generalisten sind Menschen, die eine Vielzahl von unterschiedlichen Fähigkeiten mitbringen und nicht ausschließlich Spezialistinnen oder Spezialisten auf einem Gebiet sind. In diesem Sinne wird auch der Verwaltungsnachwuchs ausgebildet. Ziel ist eine optimale Verwendungsbreite für die vielfältigen Aufgaben der hamburgischen Verwaltung. Was das für unsere Nachwuchskräfte eigentlich heißt, beleuchtet Uwe Ram, erfahrener Ausbilder aus der Senatskanzlei.

Die Aufgaben in der Abteilung Internationale Zusammenarbeit in der Senatskanzlei sind vielleicht nicht typisch für alle Bereiche der Verwaltung, weisen aber bestimmte Grundmerkmale auf, die in der allgemeinen Verwaltung immer wieder auftreten. Diese in der Ausbildung hervorzuheben und dafür Sorge zu tragen, dass diese Inhalte auch vermittelt werden, erscheint mir wichtig.

Generalistenausbildung ist eine Investition in die Zukunft

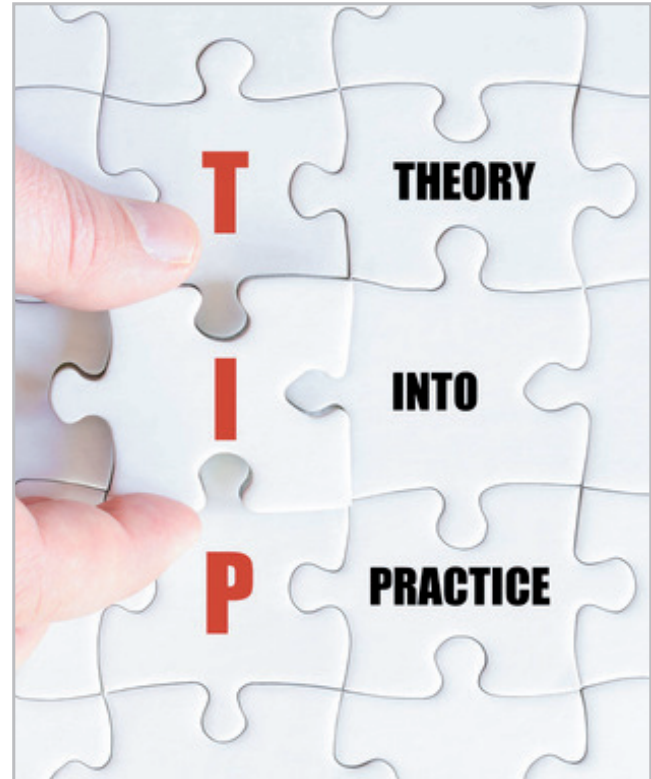
Wenn unser Ziel ist, junge Menschen auf den Dienst in der allgemeinen Verwaltung vorzubereiten, ist es entscheidend, sowohl die dienstleistungsorientierte und an rechtlichen Maßstäben ausgerichtete Grundhaltung des öffentlichen Dienstes zu vermitteln als auch die Fertigkeiten zu

schulen, die immer wieder erforderlich sind. In diesem Sinne gibt es aus meiner Sicht eine Vielzahl an Themen, die eine Ausrichtung als Generalistin oder Generalist sinnvoll erscheinen lassen. Dieser Ansatz sichert einerseits, dass in unterschiedlichen Verwaltungsbereichen gleiche Grundsätze zur Anwendung kommen, und ermöglicht andererseits für das Berufsleben des oder der Einzelnen Abwechslung ohne eine frühe und exklusive fachliche Orientierung zu erzwingen. Wir können heute nicht abschätzen, welche Aufgaben in zehn oder mehr Jahren in der öffentlichen Verwaltung anfallen werden. Deshalb erscheint es mir richtig, die Ausbildung der Nachwuchskräfte so anzulegen, dass sie in die Lage versetzt werden, sich später auf unterschiedliche Aufgaben einzustellen.

Erforderliches Know-how für den Verwaltungsalltag

Im Folgenden konzentrieren sich die Ausführungen auf die Regierungsinspektor-Anwärterinnen und -Anwärter (RIA). Alle bringen schon einige Semester an der jeweiligen Hochschule mit theoretischen und methodischen Kenntnissen mit und haben bei den späteren Praxisphasen auch schon unterschiedliche, praktische Erfahrungen in verschiedenen Dienststellen gesammelt. Die Schnittstelle zwischen den in der Hochschule vermittelten Inhalten und denen in der Praxis scheint mir oft nicht so klar definiert, wie es wünschenswert wäre. Ziel des Studiums der RIA wie der Ausbildung der Regierungssekretär-Anwärterinnen und -Anwärter (RSA) ist die Qualifizierung für den allgemeinen Verwaltungsdienst. Hierzu gehört neben theoretischem und methodischem Rüstzeug auch das Know-how aus dem Verwaltungsalltag. Gemeint sind zum Beispiel die Struktur von Aktenordnungen, das selbständige Zuordnen der richtigen Geschäftszeichen, der formal sinnvolle Aufbau von Vermerken und Zuleitungen. Hinzukommen die vielen Aspekte des Haushalts (Prüfung von Zuwendungsanträgen und Verwen-

dungsnachweisen usw.) und nicht zuletzt Fragen der Büroorganisation sowie der professionellen Vorbereitung und Organisation von Terminen und Veranstaltungen.



Diese generellen Fertigkeiten können und sollten in den Praxisstellen vermittelt werden, damit sie für die spätere Tätigkeit verfügbar sind.

Gratwanderung mit Belohnung

Ich habe die Erfahrung gemacht, dass die Nachwuchskräfte fast ausnahmslos hoch motiviert sind und bei angemessener Anleitung und mit dem nötigen Rückhalt durch die Ausbilderinnen und Ausbilder erstaunlich selbständig auch anspruchsvolle Aufgaben bewältigen. Dafür hat es sich bei uns als hilfreich erwiesen, Mustervorgänge zu besprechen und den jungen Menschen gleichzeitig angemessenen Freiraum für die Entwicklung eigenständiger Lösungsansätze zu bieten.

Die Gratwanderung zwischen dem Sichern von Standards und Qualität und der Offenheit für unvoreingenommene, erfrischende Sichtweisen der Nachwuchskräfte ist für die Betreuenden sicher fordernd und anstrengend, wird aber durch Unterstützung bei der Aufgabenwahrnehmung und positive Rückmeldungen belohnt und ermöglicht es, den eigenen kritischen Blick auf die Abläufe zu wahren.

Autor Uwe Ram, Senatskanzlei - Staatsamt -, Abteilungsleiter Internationale Zusammenarbeit, bildet seit 1997 kontinuierlich RIA aus. In den letzten zehn Jahren betreute er über 250 Praktika aus Ausbildung, Studium, Referendariat und sonstigen Praktika, darunter auch zahlreiche RIA aus Baden-Württemberg. *„Mit Blick auf die Generalistenausbildung stelle ich umfangreiches Material aus der Praxis für die Nachwuchskräfte zur Verfügung. Ich führe bewusst mit diesen auch Fachgespräche zu Fragen des Haushalts, des Personals und der Mitarbeiterführung.“*



Gute Ausbildung in der Praxis

Zwei erfahrene Ausbilderinnen beschreiben, was für sie gute Ausbildung ausmacht und welche Rahmenbedingungen erforderlich sind.

Autorin Eva Ehlers, Bezirksamt Eimsbüttel – Fachamt Verbraucherschutz, Gewerbe und Umwelt – bildet seit 2003 überwiegend Regierungsinspektor-Anwärterinnen und Regierungsinspektor-Anwärter in der Abteilung Markt- und Ordnungsaufgaben aus:



In unserer Zuständigkeit liegt ein breites Aufgabenspektrum im gewerblichen und nichtgewerblichen Bereich. Eine Vielzahl von Gesetzen und Vorschriften sind anzuwenden. In der Ausbildung wird die Anwendung von Rechtsnormen mit den dazugehörigen Abläufen und Bürotätigkeiten vermittelt.

Unter Ausbildung verstehe ich, junge Menschen auf dem Weg in das Berufsleben zu begleiten und zu unterstützen. Gelingen kann dieser Schritt nur durch ein Miteinander der Beteiligten. Hierbei denke ich nicht nur an die unmittelbar Betroffenen, also an die Nachwuchskräfte und an mich als Ausbilderin. Es ist mir immer wieder wichtig, dass die jun-

- ✓ Interessante Aufgaben
- ✓ Gute PC-Arbeitsplatzausstattung
- ✓ Ausreichend Zeit
- ✓ Anerkennung bei Vorgesetzten
- ✓ Positives Feedback

gen Menschen Kontakte zu möglichst vielen Kolleginnen und Kollegen in unserem Amt bekommen. So lernen sie nicht nur eine breite Palette von Themen kennen; sie werden auch mit unterschiedlichen Arbeits- und Verhaltensweisen konfrontiert.

Wenn mir unsere Nachwuchskräfte am Ende ihres Einsatzes sagen, dass sie nicht nur viel gelernt haben, sondern dass es ihnen zudem gut gefallen hat

und sie viele Eindrücke mitnehmen, weiß ich, dass die Ausbildung bei uns gut war. Aus diesen positiven Rückmeldungen ziehe ich auch immer wieder die Motivation, mich auf die nächsten Nachwuchskräfte zu freuen.

Die Ausbildung junger Menschen dient nach meiner Überzeugung nicht einem Selbstzweck, sondern ist Teil einer langfristig angelegten Personalgewinnung. Jeder von uns will doch, dass die heute von uns wahrgenommenen Aufgaben auch in Zukunft in guten Händen liegen. Um dieses Ziel zu erreichen, müssen wir uns alle anstrengen. Dazu gehört, dass mir als Ausbilderin der hierfür zeitlich erforderliche Rahmen gewährt und die Ausbildungsleistung anerkannt wird. Ich habe Glück: In

unserem Amt sind diese Bedingungen gewährleistet.

Von daher würde ich nicht davon sprechen, dass Hindernisse einer guten Ausbildung im Wege stehen. Wir alle müssen aber immer wieder den Ansporn spüren, im eigenen Interesse in die Ausbildung zu investieren. Denn der junge Mensch, dem ich heute noch viel erklären muss, kann schon morgen meine Kollegin bzw. mein Kollege sein.

Autorin Birgit Pecoraro, Bezirksamt Eimsbüttel, Standesbeamtin und Abteilungsleiterin im Fachamt Personenstandswesen, bildet seit 2007 überwiegend Regierungsinspektoranwärterinnen und -Anwärter aus.

Im Standesamt wird nicht nur verheiratet, sondern Geburten beurkundet, die Register fortgeführt, Sterbefälle beurkundet, Ehen und Lebenspartnerschaften angemeldet und geschlossen, Urkunden aus sämtlichen Registern ausgestellt, Namensklärungen und Vaterschaftsanerkennungen beurkundet. Dafür wird ein umfassendes Rechtswissen des nationalen und internationalen Privatrechts benötigt.

Eine gute Ausbildung

- vermittelt den Nachwuchskräften nicht nur den Einblick in das Fachressort, sondern erzeugt eine gewisse Begeisterung für die verschiedenen Fachthemen und die Anwendung der Gesetzesgrundlagen sowie für den Umgang mit Kundinnen und Kunden,
- bindet Nachwuchskräfte in die alltägliche Arbeit ein und fördert das soziale Miteinander,

- nimmt Nachwuchskräfte ernst, akzeptiert sie in ihren Eigenheiten,
- gibt ihnen genügend Zeit, das vermittelte Wissen in der benötigten Zeit zu verarbeiten und in den geforderten Leistungsnachweisen wiedergeben zu können.

Zu den Rahmenbedingungen gehören ein voll ausgestatteter Arbeitsplatz mit rechtzeitig funktionierenden und installierten Programmen, Platz und Zeit sowie eine Amtsleitung und Kolleginnen und Kollegen, die die Ausbildung unterstützen und fördern.

Hindernisse sind überwiegend technischer Natur. Das Telefon zum Beispiel wird meist abgestellt, wenn die Ausbildung abge-

schlossen wurde. In der Übergangszeit bis zur nächsten Nachwuchskraft wird der Anschluss nicht genutzt und muss dann wieder neu aktiviert werden. Ebenso lange Vorlaufzeit braucht man, um die nötigen und gebrauchten Programme installieren zu lassen, die eigentlich immer auf dem Rechner sind, aber jedes Mal wieder nach Ende eines Ausbildungsabschnittes deinstalliert werden.

Motivation ist, dass eine gute, interessante, nicht langweilige Ausbildung sehr sehr wichtig ist; sowohl und gerade für die Nachwuchskräfte selbst, als auch für die FHH und ihre Bürgerinnen und Bürger. Für die Auszubildenden ist es eine Bereicherung, immer neue und interessante junge Menschen kennen zu lernen.



Auch Ausbildende müssen lernen – Fortbildung für Ausbilderinnen und Ausbilder

Wenn Sie bereits als Ausbilderin oder Ausbilder aktiv sind oder neu in die Ausbildung einsteigen möchten, steht Ihnen ein vielfältiges Angebot von Fortbildungsveranstaltungen zur Verfügung.

Die nachfolgend beschriebene Modulreihe besteht inzwischen seit mehr als zehn Jahren und wurde von den Ausbildungsleitungen initiiert, um Ausbilderinnen und Ausbildern den Einstieg in die Ausbildungstätigkeit zu erleichtern und gleichzeitig behörden- und ämterübergreifend einheitliche Standards für die Ausbildung zu erreichen. Sie findet im Zentrum für Aus- und Fortbildung (ZAF) in Hamburg statt.

- **Arbeitsgrundlagen für Ausbilderinnen und Ausbilder in der allgemeinen Verwaltung**

In dieser Veranstaltung geben erfahrene Ausbildungsleiterinnen und Ausbildungsleiter aus den Senatsämtern, Fachbehörden und Bezirksämtern einen Überblick über die Grundlagen der berufspraktischen Ausbildung. Die Veranstaltung soll die wichtigsten Grundkenntnisse vermitteln. Sie hat einen hohen Praxisbezug und dient

auch dem Erfahrungsaustausch, um Ihnen die notwendige Handlungssicherheit für Ihre Ausbildungstätigkeit zu geben. Am Ende dieses eintägigen Kurses haben Sie aktuelle Rechtsgrundlagen der Ausbildung, Handlungsfelder sowie an der Ausbildung Beteiligte kennengelernt und können so ein besseres Verständnis für Ihre Rolle als Ausbilderin bzw. Ausbilder entwickeln.

- **Ausbildung planen**

Im Rahmen dieser zweitägigen Veranstaltung lernen Sie, die berufspraktische Ausbildung systematisch zu planen. Dadurch können Sie Ihre eigene Ausbildungstätigkeit optimieren und das eigene Repertoire erweitern. Die Veranstaltung hat einen hohen Praxisbezug. Unter der Anleitung der



Ausbildungsleiterinnen und Ausbildungsleiter erhalten Sie Gelegenheit, Ihre Kenntnisse zu vertiefen und praktische Hilfsmittel zu erarbeiten.

- Auszubildende, Anwärtinnen und Anwärter beurteilen

Wer ausbildet, ist automatisch mit einer der wichtigsten und gleichzeitig schwierigsten Aufgaben konfrontiert: Der Beurteilung der Fähigkeiten und erbrachten Leistungen von Auszubildenden sowie Anwärtinnen und Anwärtern. Diese eintägige Veranstaltung soll Sie dabei unterstützen, die Nachwuchskräfte realistisch einzuschätzen, Beurteilungskriterien sicher anzuwenden und eine aussagekräftige Beurteilung abzugeben. Dazu gehört auch, mögliche Wahrnehmungsverzerrungen und subjektive Beurteilungstendenzen erkennen zu können und konstruktive Rückmeldungen zu geben – zum Beispiel in Form von Beurteilungsgesprächen.

- Didaktik und Methodik für die Ausbildung

Als Ausbilderin oder Ausbilder übernehmen Sie eine verantwortungsvolle Aufgabe, denn Sie sind maßgeblich an der Entwicklung der jungen Beschäftigten be-

teiligt. Es ist wichtig, dass Fortbildung diese Aufgabe flankiert. Sie vermitteln nicht nur fachliche Kenntnisse und Fähigkeiten, sondern nehmen zumindest indirekt Einfluss auf die Entfaltung und Ausprägung von Einstellungen und sozialer Kompetenz der Nachwuchskräfte. In dieser eintägigen Veranstaltung lernen Sie neben einem breiten Spektrum an didaktischen Methoden und Techniken für die Stoffvermittlung auch Instrumente zur Analyse der Wechselwirkung zwischen eigenem Verhalten und dem Verhalten der Auszubildenden kennen. Ausgangspunkt sind dabei die konkreten Anforderungen aus Ihrer beruflichen Praxis.

Daneben bietet das ZAF einen Weiterbildungslehrgang an:

- Lehrgang für Ausbilderinnen und Ausbilder in der hamburgischen Verwaltung zum Erwerb der berufs- und arbeitspädagogischen Fertigkeiten, Kenntnisse und Fähigkeiten (AEVO-Kurs)

In diesem Lehrgang werden Ihnen die berufs- und arbeitspädagogischen Fertigkeiten, Kenntnisse und Fähigkeiten für die Ausbildung vermittelt. So erhalten Sie die notwendige Handlungssicherheit für

Ihre Ausbildungstätigkeit. Der Lehrgang umfasst 13 Tage und schließt mit einer Prüfung ab. Sie erhalten bei Bestehen ein Zeugnis der zuständigen Stelle nach § 73 Berufsbildungsgesetz.

- Refresher für Ausbilderinnen und Ausbilder in der hamburgischen Verwaltung mit langjähriger Ausbildungserfahrung (AEVO-Refresher)

In zwei Tagen vermitteln Ihnen erfahrene Dozentinnen und Dozenten, was sich in

der Ausbildung geändert hat und frischen den Lehrgang auf.

Anmerkung: Das Seminar „Auszubildende, Anwärterinnen und Anwärter beurteilen“ wird zweimal jährlich angeboten, alle weiteren Veranstaltungen finden grundsätzlich einmal jährlich statt. Nähere Einzelheiten entnehmen Sie bitte den jeweiligen Kursbeschreibungen im aktuellen Fortbildungskatalog oder im [ZAF-Lernportal](#).

Autorin Kirsten Stüwer, Behörde für Wirtschaft, Verkehr und Innovation, Zentralverwaltung (Organisationsentwicklung und Stellenplan), seit 2003 Ausbildungsleiterin: *„Davon unbenommen ist die Ausbildungsleitung Ihres Senatsamtes, Ihrer Fachbehörde oder Ihres Bezirksamtes Ihre erste Anlaufstelle bei allen Fragen im Zusammenhang mit den Nachwuchskräften des ehemaligen mittleren und gehobenen allgemeinen Verwaltungsdienstes. Sie steht Ihnen mit Rat und Tat zur Seite und versorgt Sie mit allen Informationen und notwendigen Unterlagen.“*



Von der eigenen Ausbildung zur Ausbildung anderer

Einige Ausbilderinnen und Ausbilder sind noch sehr jung. Ihre eigene Ausbildung ist noch nicht lange her. **blickpunkt personal** findet das bemerkenswert und fragt bei Sven Schröder, Perihan Sasak und Tino Mattauschowitz exemplarisch nach.

blickpunkt personal: *Sie bilden schon auf Ihrer ersten Stelle selbst Nachwuchskräfte (NWK) aus. Zufall? Oder wie kam es dazu?*

Tino Mattauschowitz: Ich finde das Engagement des Zentrums für Aus- und Fortbildung (ZAF) und der Ausbildungsleitungen beachtlich, die Praxis und Theorie der öffentlichen Verwaltung immer mehr miteinander zu verschmelzen. Mich hat das erlebte Engagement zu Zeiten als Auszubildender dazu bewegt, später selbst auszubilden. Genau dies mache ich nun seit Beendigung meines Studiums im Landeswahlamt Hamburg.

Perihan Sasak: Bei mir war es kein Zufall. Bereits als Auszubildende hatte ich mir vorgenommen, nach der Ausbildung als Ausbilderin tätig zu werden. Ich fand es wichtig, NWK zu fördern und zu unterstützen. Gleich zu Beginn meiner Dienstzeit wurde

mir das Ausbilden vorgestellt und angeboten, welches ich mit voller Begeisterung annahm.

Sven Schröder: Nein, auch bei mir war es kein Zufall. Auf meiner ersten Stelle in der Behörde für Schule und Berufsbildung (BSB) war es seit vielen Jahren „üblich“ auszubilden. Nach erfolgter Einarbeitung entschied ich mich, meinen Vorgängern zu folgen und selbst auszubilden. Die Ausbildungsleitung der BSB war sehr dankbar, weil Ausbilderinnen und Ausbilder in der BSB eher knapp sind. Außerdem konnte ich immer Aufgaben bieten, die sich sehr gut für's Ausbilden eigneten. Auf beiden Stellen ging es um spannende und anspruchsvolle Rechtsgebiete. Die brachten besonders Anwärtnerinnen und Anwärtler mit rechtswissenschaftlichem Schwerpunkt im Studium dazu, an der Hochschule für Angewandte Wissenschaften Ham-



Perihan Sasak: „Bis dato habe ich schon zwei Nachwuchskräfte betreut und die nächste Nachwuchskraft wurde bereits angekündigt. Es ist jedes Mal ein neues, spannendes und interessantes Ereignis, mit Nachwuchskräften zusammen zu arbeiten.“

burg (HAW) gelernte Theorie in der Praxis anzuwenden. Und letztendlich: Genug zu tun gab und gibt es immer.

blickpunkt personal: *Was gefällt Ihnen am Ausbilden? Was motiviert Sie?*

Tino Mattauschowitz: Das Erste, was mir in diesem Zusammenhang einfällt, ist: Vielfalt. Nicht nur die Auswahl duales Studium oder Ausbildung, vielmehr auch was sich dahinter noch für Möglichkeiten ergeben. Verschiedene Schwerpunkte und Ausbildungsbereiche in Behörden und Bezirken bieten einen hohen Grad an Individualisierung.

Sven Schröder: Mir macht besonders der Kontakt mit jungen Menschen Spaß, die sich in dem Studium befinden, das man selbst durchlaufen hat. So kann man Tipps geben, Erfahrungen austauschen oder fragen: „Was gibt's Neues in der HAW?“. Ich verbinde mit Ausbildung die Möglichkeit, die eigenen Fähigkeiten, zum Beispiel in den Bereichen Führung, Konfliktmanagement, Motivation oder Didaktik weiterzuentwickeln. NWK haben ei-

nen „frischen Blick“ auf die Dinge und sind nicht betriebsblind. Sie hinterfragen vieles und geben wertvolle Hinweise, was man eventuell anders machen kann. Auch das persönliche, positive oder negative Feedback der NWK bringt mich weiter.

Tino Mattauschowitz: Stimmt, der gegenseitige Wissensaustausch und der neue Wind im Team durch die NWK sind immer erfrischend. Ich persönlich bleibe auch mit einigen NWK nach den Praxisphasen in Kontakt, um als eine Art Mentor weiterhin aktiv die Entwicklung zu unterstützen. Das bisherige Feedback der NWK motiviert mich immer wieder, mich als Ausbilder zur Verfügung zu stellen und die Ausbildung weiter zu optimieren.



Tino Mattauschowitz: „Bleibt die Vielfalt und das Engagement der FHH in der Ausbildung weiterhin auf dem aktuell hohen Niveau, sehe ich die Entwicklung hin zur modernen Verwaltung in Hamburg auf einem super Weg und die NWK können sich freuen, derart gefördert zu werden.“

blickpunkt personal: *Was verbinden Sie sonst noch mit der Aufgabe Ausbildung? Was müssen an Ausbildung Interessierte noch wissen?*

Sven Schröder: Man übernimmt eine große Verantwortung für den Werdegang der NWK, schließlich schreibt man Befähigungsberichte, legt Noten fest, erstellt

Leistungsnachweise oder formuliert gegebenenfalls Fragen für die mündliche Prüfung. Das ist nicht immer konfliktfrei. Am Anfang einer Ausbildung muss man einiges an Arbeit investieren. Das ist das SOLL auf dem persönlichen Konto. Ich hatte bisher immer das Glück, durch „gute“ NWK später auch ein HABEN verbuchen zu können, weil sie mich entlastet haben. Und schließlich sollte man immer ein „offenes Ohr“ für die NWK haben, sich um sie kümmern und motivieren. Und als junger Ausbilder kann es natürlich mal vorkommen, dass die NWK älter sind als man selbst, das kann eine Herausforderung sein.

Tino Mattauschowitz: Mir ist es wichtig, den NWK das mitzugeben, was mir bei meinen Ausbilderinnen und Ausbildern besonders imponiert hat oder zu ergänzen, was damals gefehlt hat. Vertrauen, gegenseitige Kenntnis, Interesse und Verständnis sind meiner Meinung nach die wichtigsten Pfeiler der Beziehung zwischen NWK und Auszubildenden.



Sven Schröder: „Es freut mich, wenn ich am Ende des Praxisabschnitts feststelle, dass die Auszubildenden etwas gelernt haben und eine gute Klausur (mein bevorzugter Leistungsnachweis) schreiben.“

blickpunkt personal: *Wer oder was unterstützt Sie beim Ausbilden?*

Perihan Sasak: Als ich gefragt wurde, ob ich ausbilden möchte, wurde mir viel Unterstützung von der Ausbildungsleiterin und von meiner Vorgesetzten angeboten. Das hat mir die Entscheidung leicht gemacht. Und wirklich: Bei Fragen oder Unsicherheiten wurde ich nie alleingelassen.

Tino Mattauschowitz: Ja, die oder der Vorgesetzte sowie das Team sind auch ein bedeutender Bestandteil erfolgreicher Ausbildung, ohne deren Unterstützung ist man aufgeschmissen.

Sven Schröder: Ausbildung ist auch ohne Ausbilderschein möglich. Ich empfehle aber die Fortbildungen des ZAF, die sich an Ausbilderinnen und Ausbilder richten, zum Beispiel „Auszubildende, Anwärterinnen und Anwärter beurteilen“.¹

blickpunkt personal bedankt sich für die Auskünfte und wünscht weiterhin viel Spaß und Erfolg.

¹ Siehe den Artikel „Auch Auszubildende müssen lernen – Fortbildung für Ausbilderinnen und Ausbilder“ in dieser Ausgabe.

Informationen zu den Personen

Sven Schröder (29) beendete im September 2010 sein Studium Public Management an der HAW. Seitdem arbeitet er in der Behörde für Schule und Berufsbildung (BSB) im Amt für Verwaltung. Dort zunächst in der Personalabteilung im Referat für Ministerial- und Rechtsangelegenheiten, seit Oktober 2013 in der Rechtsabteilung, im Sachgebiet für Schulpflichtverletzungen, Gebühren schulische Ganztagsbetreuung und Schadensersatzangelegenheiten. Seit April 2013 bildet er regelmäßig Anwärtnerinnen und Anwärtner des ehemaligen gehobenen Dienstes aus.

Tino Mattauschowitz (23) beendete 2014 sein Studium an der HAW. Seitdem arbeitet er im Landeswahlamt Hamburg. Als Sachbearbeiter in der Geschäftsstelle des Landeswahlleiters bildet er regelmäßig Anwärtnerinnen und Anwärtner des ehemaligen gehobenen Dienstes aus. Bei allen Hamburg betreffenden Abstimmungen und Wahlen ist er organisatorisch und beratend tätig.

Perihan Sasak (24) hat im März 2015 die Ausbildung zur Verwaltungsfachangestellten abgeschlossen. Seitdem arbeitet sie bei der Behörde für Gesundheit und Verbraucherschutz, Amt für Verbraucherschutz, Abteilung Pharmaziewesen und Medizinprodukte. Schon ein halbes Jahr später wurde sie Ausbilderin und bildet seitdem im Geschäftszimmer bzw. in der Registratur Auszubildende zu Verwaltungsfachangestellten aus.

Perspektiven der Ausbildung – Wir fragen Sie!

Die Notwendigkeit, junge Nachwuchskräfte auszubilden, wird allgemein anerkannt. Expertinnen und Experten sind sich zudem einig darüber, dass wir mehr Ausbildung brauchen, um die Zahl der ausscheidenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auch nur ansatzweise kompensieren zu können. Die Diskussion über die Zukunft der Ausbildung von Nachwuchskräften sollte sich jedoch nicht nur auf quantitative Aspekte konzentrieren, wichtig sind vielmehr auch eine ganze Reihe qualitativer Fragen, sowohl im Hinblick auf die Bedarfe der Verwaltung als auch im Hinblick auf die Erwartungen der Nachwuchskräfte.

Perspektive der Verwaltung

Aus der Perspektive der Verwaltung stellen sich zum Beispiel folgende Fragen:

- Bilden wir die Richtigen aus?
- Bieten wir ihnen die richtigen Inhalte, damit sie gut in ihr Berufsleben in der Verwaltung einsteigen können?
- Sprechen wir diejenigen an, die auch in 20 oder 30 Jahren noch in der Lage sein werden, die dann bestehenden Anforderungen zu erfüllen?

- Entsprechen die Studiengangs- und Ausbildungsinhalte den Bedarfen in der Praxis der Dienststellen?

Perspektive der Nachwuchskräfte

Ohne einen Blick auf die Erwartungen und Erfahrungen der Nachwuchskräfte wird die Gewinnung und langfristige Bindung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern nicht gelingen. Zu klären sind deshalb u.a. folgende Fragen:

- Fühlen sich die Nachwuchskräfte durch ihre Ausbildung angesprochen?
- Entsprechen ihre Erfahrungen in der Praxis ihren Erwartungen?
- Inwieweit wird es uns gelingen, die jungen Beschäftigten auf Dauer an uns zu binden?
- Wie ist es um die Berufs- und Karriereerwartungen der Nachwuchskräfte bestellt?

Befragung mit drei Meilensteinen

Um diesen Fragen nachzugehen, bereiten wir, das Zentrum für Aus- und Fortbildung (ZAF), das Department Public Management der Hochschule für Angewandte

Wissenschaften Hamburg (HAW) und das Personalamt gemeinsam eine Befragung vor, die sich aus drei Teilen zusammensetzt:

- eine Absolventinnen- und Absolventenbefragung der Ausbildungsgänge der allgemeinen Dienste, und zwar sowohl für die Ebene des ehemaligen mittleren als auch die Ebene des ehemaligen gehobenen allgemeinen Verwaltungsdienstes (Regierungssekretär-Anwärterinnen/-Anwärter, Auszubildende zu Verwaltungsfachangestellten und Regierungsinspektor-Anwärterinnen/-Anwärter);
- einer Befragung insbesondere der Abnehmerinnen und Abnehmer, das heißt Vertreterinnen und Vertreter der Dienststellen;
- abschließend wollen wir die Ergebnisse mit Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern sowie Vertreterinnen und Vertretern der Politik diskutieren und insbesondere Erkenntnisse zu künftigen Anforderungen an die Verwaltung ergänzen.¹

¹ Siehe den Artikel „Ausbildung 4.0 – Wie die Digitalisierung die Ausbildung verändern wird“ in dieser Ausgabe.

1. Die Absolventinnen- und Absolventenbefragung

Wir wollen hierzu im Winter 2016/2017 eine Online-Befragung durchführen. Uns interessiert die Perspektive derjenigen, die in den Jahren 2013 bis 2016 ihre Ausbildung an der Verwaltungsschule oder ihr Studium an der HAW abgeschlossen haben:

- Welche in Studium und Ausbildung erworbenen Kompetenzen konnten in den ersten Berufsjahren eingesetzt werden?
- Welche Vorstellungen bestehen über die weitere Karriere? Was glauben die Befragten, wie sich die Anforderungen in den nächsten Jahren weiter entwickeln werden?

2. Workshop zur Abnehmerperspektive

Hierzu wollen wir im Frühjahr 2017 einen großen Workshop durchführen, bei dem wir uns mit folgenden Fragen beschäftigen möchten:

- Waren die Kompetenzen der Nachwuchskräfte ausreichend, um in angemessener Zeit in der Praxis einsatzfähig zu sein?

- Welche Kompetenzen werden für die weitere Entwicklung der Nachwuchskräfte wichtig sein? Wie werden sich die Anforderungen in Zukunft entwickeln?
- Wie wird sich der quantitative Bedarf an Nachwuchskräften voraussichtlich in den nächsten Jahren entwickeln?

3. *Fachtagung, um die wissenschaftliche und politische Perspektive einzubeziehen*

Die Ergebnisse der Befragung und des Workshops wollen wir verdichten und im Herbst 2017 gemeinsam mit Wissenschaft und Politik diskutieren, um Schlussfolgerungen für die Weiterentwicklung der Studien- und Ausbildungsgänge zu ziehen.

Für dieses Vorhaben brauchen wir Ihre Unterstützung!

- Für die **Onlinebefragung**:

Aus Datenschutzgründen werden wir die Nachwuchskräfte für die Onlinebefragung nicht direkt ansprechen können. Wir wollen deshalb auf die Personalstellen zugehen mit der Bitte, den Link zur Befragung an Angehörige der Zielgruppe weiterzuleiten. Sofern Sie zur Zielgruppe gehören (Absolventinnen und Absolventen der Jahrgänge, die in den Jahren 2013 bis 2016 ihre Ausbildung bzw. ihr Studium abgeschlossen



haben) können Sie sich auch direkt an uns wenden, dann nehmen wir Sie sehr gerne auch jetzt schon in einen Verteiler auf.

abnehmer-absolventenbefragung@personalamt.hamburg.de

- Für die **Abnehmerbefragung**:

Wir werden die Personalstellen im Herbst 2016 bitten, uns geeignete Vertreterinnen und Vertreter typischer Abnehmerdienststellen zu benennen.

Wie werden die Beteiligten weiter eingebunden?

Selbstverständlich werden wir alle Beteiligten über die Ergebnisse des Gesamtprozesses informieren und hoffen, dass wir damit die Diskussion um eine zukunftsgerichte Ausbildung in der FHH bereichern werden.



Das Autorinnenteam Katharina Dahrendorf, Leiterin des Referats Personalmanagementkonzepte und Marketing im Personalamt, **Birgit Menzel**, Professorin für Sozialwissenschaften, Leiterin des Departments Public Management an der HAW und **Irmgard Mummenthey**, Leiterin des Geschäftsbereichs Ausbildung (ZAF 1) im ZAF. *„Wir hoffen, mit der Befragung die Diskussion um eine zukunftsgerechte Ausbildung in der Freien und Hansestadt Hamburg zu bereichern.“*

Wissenschaft und Praxis im dualen Studium – Eine schwierige aber bereichernde Beziehung



Die FHH bildet Anwärterinnen und Anwärter für die Allgemeine Verwaltung in einem dualen Studiengang aus. Die Verantwortung für den Studiengang tragen zwei duale Partner – das Department Public Management der Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg (HAW) für die fachtheoretische Ausbildung und das Zentrum für Aus- und Fortbildung (ZAF) für die berufspraktischen Studienanteile. Hierbei wird häufig die These aufgeworfen, dass die wissenschaftliche Ausbildung im Widerspruch zu den Anforderungen der Praxis in den Fachbehörden, Bezirksämtern, Senatsämtern und Landesbetrieben stehe. Dazu äußert sich Herr Professor John Siegel von der HAW, Herr Dr. Hannes Alpheis von der Behörde für Schule und Berufsbildung (BSB) sowie Herr Tom Schmekel aus der Kulturbehörde - Amt Staatsarchiv. Die Fragen stellte Marc Schmidt vom Personalamt.

Herr Professor Siegel, Herr Dr. Alpheis, Herr Schmekel, die FHH bildet seit dem Wintersemester 2006/2007 Studierende in einem dualen Studiengang Public Management an der HAW aus. Worin sehen Sie die Vorteile einer dualen Ausbildung? Welche Bedeutung hat das Zusammenspiel von Theorie (Wissenschaft) und Praxis?

John Siegel: Aus Sicht der Studierenden ist neben der faktischen Übernahmegarantie und der Vergütung während des Studiums sicherlich die Kombination von Ausbildungskomponenten an der Hochschule und der Verwaltung hervorzuhe-

ben. Durch die attraktiven Bedingungen und die Vorauswahl haben wir sehr qualifizierte Studierende. Für die Hochschule ist es außerdem vorteilhaft, sich mit den in der Verwaltung Verantwortlichen direkt über Bedarfe und Anforderungen aus der Praxis verständigen zu können. Das findet auch regelmäßig statt, nicht zuletzt hinsichtlich der Weiterentwicklung unserer beiden Studiengänge. Außerdem ermöglicht das duale Studium relativ komfortable Bedingungen, etwa was die Betreuungsrelation betrifft. Wir sind als Hochschule aber auch an mehr Vorschriften gebunden, etwa an das Laufbahnrecht. Ich persönlich

finde es wichtig, dass wir als Hochschule einen gewissen Anspruch hinsichtlich der Entwicklung von Analyse-, Reflexions- und Problemlösungskompetenzen aufrechterhalten und die Studierenden nicht nur zu menschlichen „Sachbearbeitungsautomaten“ ausbilden. Dazu sind eben einige theoretische und methodische Fähigkeiten erforderlich, die wir auch dann vermitteln sollten, wenn der konkrete Nutzen nicht immer unmittelbar erkennbar ist. Selbstverständlich sollten wir kein nutzloses Wissen vermitteln – falls es so etwas überhaupt gibt.

Hannes Alpheis: Natürlich besteht der große Vorteil der Verzahnung von Theorie- und Praxisphasen darin, dass die Studierenden die Lehr- und Lerninhalte der Theoriephasen immer wieder mit den tatsächlichen Anforderungen der konkreten Arbeitsplätze abgleichen können. Und das schärft dann in beide Richtungen den Blick: „Was kann ich von dem theoretisch-wissenschaftlichen Rüstzeug in der Praxis wirklich gebrauchen, bzw. was brauche ich an weiteren Wissensinhalten, um am Arbeitsplatz bestehen zu können?“, unter diese Leitfragen wird sich automatisch auch ein Druck auf die Lehrinhalte entfalten, (sofort) nutzbares Wissen zu vermitteln.

Andererseits: „Was ist an der konkreten Praxis vor Ort verbesserungsfähig, vor dem Hintergrund der in den Theoriephasen vermittelten Inhalte?“, unter dieser Fragestellung wird – hoffentlich – von den jungen Leuten auch ein Innovationsdruck auf die Arbeitsprozesse in den Behörden und Ämtern ausgeübt.

Und natürlich wird es immer diesen Konflikt geben zwischen der unmittelbaren Nutzenanwendung des zu erwerbenden Wissens und einer eher theoretisch-wissenschaftlichen Ausbildung, deren Nutzen sich erst später erschließt. Das ist ja gerade die Kunst, gleichzeitig den Kopf in den Wolken und die Füße auf dem Boden zu lassen.

Der Sinn einer wissenschaftlichen Ausbildung in „Public Management“ dürfte sich insbesondere dort erschließen, wo sich die Nachwuchskräfte in ihrer weiteren Laufbahn als mobil erweisen und so in mehreren Arbeitsfeldern eingesetzt werden und hier die übergreifenden Anforderungen erkennen und die Analogien zu den wissenschaftlichen Inhalten herstellen können.

Tom Schmekel: Der mit dem dualen Studiengang verbundene Anspruch, Theorie und Praxis eng zu verzahnen, fordert alle Beteiligten heraus. Der Vorgänger-Studi-

engang an der Fachhochschule für Öffentliche Verwaltung Hamburg (FHÖV), den ich noch absolviert habe, hatte ebenfalls diesen Anspruch formuliert. Im Vergleich war er aber weniger akademisch und hatte einen größeren Hamburg-Bezug. Ein Vorteil des derzeitigen Studiengangs ist aus meiner Sicht, dass er aktuelles Fachwissen konzeptionell unterfüttert und auch abstrakt – unabhängig von der konkreten Praxisanwendung – vermittelt. Ein weiterer Vorteil ist die Möglichkeit für die Studierenden, ihr Wissen in den Praxisabschnitten unmittelbar anzuwenden und die gesammelten Erfahrungen zu reflektieren. Im Transfer zwischen Theorie- und Praxissemestern liegt aber eben auch die Herausforderung für die Beteiligten.

Welche Erwartungen knüpfen Sie an die Nachwuchskräfte (die Studierenden) durch die Verzahnung von Theorie und Praxis?

John Siegel: Unsere Absolventinnen und Absolventen sollten in der Lage sein, praktische Herausforderungen im Verwaltungsalltag mithilfe wissenschaftlicher Erkenntnisse und Methoden bewältigen zu können. Dazu muss man verstehen, was vor sich geht, wo die Probleme liegen und dann Lösungsmöglichkeiten identifizieren, Entscheidungen vorbereiten oder treffen



Dr. Hannes Alpheis, Senatsdirektor, Leiter des Amtes für Verwaltung in der BSB und damit regelmäßiger „Abnehmer“ für RIA. Er betreut verschiedentlich Studiengruppen im Kontext von Studienprojekten. Außerdem ist Herr Dr. Alpheis als Mitglied des „Gesprächforums Personalmanagement“ in die Fachdiskussion über Grundsatzfragen der Personalentwicklung der FHH mit eingebunden.

und diese umsetzen. Außerdem ist die Verwaltung ein multirationales System, in dem unter anderem rechtliche, ökonomische, politische und technologische Aspekte zu berücksichtigen sind, wenn man effektiv handeln will. Auch das gilt es zu begreifen. Die entsprechenden disziplinären Grundlagen zu beherrschen,

miteinander verknüpfen zu können, Probleme und Lösungen aus unterschiedlichen, oft widersprüchlichen Perspektiven zu betrachten – das sind anspruchsvolle

Herausforderungen für die Ausbildung zukünftiger Fach- und Führungskräfte der Verwaltung. Sie kann meines Erachtens nur dann bewältigt werden, wenn wissenschaftliche und praktische Komponenten der Ausbildung sinnvoll kombiniert und integriert werden.

Hannes Alpheis: Die Nachwuchskräfte sollen – wie alle Beschäftigten die „von draußen“ kommen – der geübten Praxis den Spiegel vorhalten und Innovationsimpulse setzen. Das bezieht sich nicht nur auf Arbeitstechniken – derzeit natürlich insbesondere den Einsatz von Informations- und Kommunikationstechnologie (Stichwort „Verwaltung 4.0“) – sondern auch auf Fragen der sonstigen Gestaltung der Arbeitswelt im Sinne von Dienstleistungsorientierung, Flexibilisierung oder projektorientiertem Arbeiten auch quer zu Hierarchien und Abteilungen. Und da bin ich überzeugt, dass eine wissenschaftliche Ausbildung, die auch den Blick über den Tellerrand der unmittelbar nutzbaren Arbeitstechniken hinaus ermöglicht, hilfreich ist.

Tom Schmekel: Auch mein Idealbild wäre, dass den Studierenden ein schneller Einstieg in den Arbeitsalltag möglich ist,

sie die bestehenden Verhältnisse in den Dienststellen – durchaus auch kritisch – hinterfragen und so Impulse in die Praxis geben. Die Dienststellen könnten so vom aktuellen Fachwissen und von Managementkenntnissen profitieren. Meine Erfahrung sieht leider anders aus. Es braucht in der Regel einen deutlichen Betreuungsaufwand, um den Einstieg in die Arbeitsweisen und -grundlagen der Praxis zu vermitteln. Viele Studierende erleben die ersten Praxiszeiten als eine Ernüchterung und sind enttäuscht, dass sie von Ihren Theoriekenntnissen so wenig anwenden können. Dieses subjektive Empfinden hält einer längeren Praxis zwar nicht stand, hat mich aber meine Erwartungen doch herunterschrauben lassen.

Was ist Ihre Erfahrung, können die Nachwuchskräfte ihre erworbenen wissenschaftlichen Kenntnisse während ihrer Tätigkeiten in den Praxisstationen einsetzen? Können Sie ihre Praxiserfahrungen an der Hochschule reflektieren?

John Siegel: Zu Anfang dürfte das vielleicht weniger der Fall sein, aber wir qualifizieren nicht nur für die erste Stelle, sondern für die gesamte Laufbahn. Die damit verbundenen Aufgaben können sehr vielfältig

sein, zumal in einem Stadtstaat. Insofern können wir als Hochschule nicht punktgenau auf die spezifischen Anforderungen einer bestimmten Stelle vorbereiten, sondern schaffen eher die Grundlage dafür, dass die Absolventinnen und Absolventen in der Lage sind, sich relativ eigenständig in ihre jeweiligen Aufgabenbereiche einzuarbeiten. Ich glaube auch, dass wir dabei erfolgreich sind. Jedenfalls bestätigen die regelmäßigen Absolventenbefragungen im Rahmen unseres Qualitätsmanagements das auch. Was die Reflexion von Praxiserfahrungen betrifft, sind vor allem der zweite Studienabschnitt im Bachelor-Studium nach dem ersten Praxissemester und der Master-Studiengang insgesamt hervorzuheben. Hier versuchen wir durchaus, die subjektiven Erfahrungen der Studierenden aus der Praxis aufzugreifen, in die Lehre einzubeziehen und auch zu reflektieren. Das fällt bei einem Thema wie Personalführung natürlich leichter als beispielsweise im Verfassungsrecht.

Hannes Alpheis: Nach meinem Eindruck geht es in den Praxisstationen während der Ausbildung zunächst um eine Sozialisation in die Arbeitswelt. Manches muss man ja auch erst einmal verstehen, um es

dann hinterfragen zu können. Und man möchte sich auch nicht als „Klogschieter“ präsentieren. Gleichwohl stelle ich fest, dass innovative Ansätze oftmals mit dem Einsatz von Nachwuchskräften verbunden sind („da hat sich unsere Nachwuchskraft mal drangesetzt und das aufgearbeitet“). Insofern hängt sicher auch viel an den Auszubildenden in den Praxisstationen, die jungen Leute zu ermuntern, sich auch mal kritisch zu äußern und die herkömmlichen Geschäftsprozesse gegen den Strich zu bürsten.

Über den Rückfluss der Erfahrungen, die die Nachwuchskräfte in den Praxisstationen machen, in die Hochschule liegen mir leider keine Erkenntnisse vor.

Tom Schmekel: Wie gesagt: Ja, aber... Die Möglichkeiten, Theoriekenntnisse unmittelbar in der Praxis anzuwenden, erschließen sich erst über einen längeren Zeitraum. Gerade in den verhältnismäßig kurzen Praxisstationen des dritten Semesters ist dieser Transfer mühsam für die Studierenden wie auch für die Betreuenden und oft stellt sich das „Aha-Erlebnis“ erst viel zu spät ein. Dies führt dazu, dass die Schnittmenge zwischen Theorie und Praxis als viel zu gering empfunden wird. Zum Beispiel star-

ten manche in die Einübungsphase II (Anm. der Red.: Entspricht der zweiten Praxisstation im dritten Semester des Studiums) mit der Wahrnehmung, dass sie aus der HAW nichts in der Verwaltung gebrauchen können und sind entsprechend unmotiviert. Da geht viel Zeit verloren. Mein Bemühen, den Bezug aus der Praxis zur Theorie herzustellen, stößt dann schnell an Grenzen, weil mir zum Beispiel schlicht der konkrete Einblick in die Lehrinhalte fehlt.

Wie gut vorbereitet kommen die Studierenden nach Beendigung des Studiums in den Fachbehörden und Bezirksämtern an? Sehen Sie Verbesserungspotenziale?

John Siegel: Das müssen wohl eher die Dienststellen und die Absolventinnen und Absolventen selbst beurteilen. Wir stehen letztlich immer vor einem Dilemma: Einerseits vermitteln wir Kompetenzen, die eher eine Grundlage

zur Einarbeitung in spezifische Aufgabenbereiche darstellen oder es ermöglichen, die eigene Arbeitssituation einzuordnen, Sachverhalte kritisch zu beurteilen oder Lösungsvorschläge für Probleme zu entwickeln. Andererseits geht es aber auch um ganz konkrete Handlungskompetenzen, die in der Sachbearbeitung relevant sind, in Projekten oder wenn man Führungsverantwortung übernimmt. Das ist quasi die Quadratur des Kreises. Zu verbessern gibt es sicherlich vieles, schon weil die Verwaltung sich stärker verändert, als oft geglaubt wird. Digitale Transformation, demografischer Wandel und zunehmende Ressourcenknappheit sind Herausforderungen, auf die wir auch in unseren Stu-

diengängen Antworten finden müssen. Außerdem wird die Verwaltung mit zusätzlichen, anspruchsvollen Erwartungen konfrontiert. Ich nenne nur die Stichworte Transparenz, Nachhaltigkeit und Parti-



Prof. Dr. John Siegel, lehrt seit 2012 Wirtschafts- und Verwaltungswissenschaften, insbesondere Public Management, an der HAW Hamburg. Seine Schwerpunkte in der Aus- und Weiterbildung sind BWL, Organisation und Personal sowie interkulturelles Management.

zipation. Wenn unsere Studierenden die Hochschule verlassen, haben sie ihr Berufsleben noch vor sich, das sind in der Regel noch 45 Jahre!

Hannes Alpheis: Wir haben nur die besten Erfahrungen mit den Nachwuchskräften gemacht. Wo immer wir neue Nachwuchskräfte einstellen, geben sie den Abteilungen und Referaten einen Schub. Das liegt natürlich einerseits daran, dass sie die HAW jung, leistungsfähig und motiviert verlassen und diese „Frische“ sich sofort wohltuend auf das Arbeitsklima in den Bereichen auswirkt. Zudem bringen die Nachwuchskräfte aber auch Fähigkeiten und Fertigkeiten mit, die dazu führen, dass sie sofort in vielen Bereichen gut einsetzbar sind und von den Kolleginnen und Kollegen vor Ort als spürbare Entlastung wahrgenommen werden. Das ist eben der Vorteil der sehr guten breiten Ausbildung an der HAW



Tom Schmekel, Referatsleiter für Fachliche Planung und Steuerung im Amt Staatsarchiv, Abschluss Dipl.-Verwaltungswirt (FH) 2002 in Hamburg, langjährige Betreuung und Beurteilung von Studierenden und Auszubildenden in verschiedenen Behörden.

(und das muss ich als BSB-Vertreter ja sagen dürfen: Es hat auch etwas mit einer Schulbildung zu tun, die die jungen Leute offenbar sehr ordentlich auf die Arbeitswelt vorbereitet). Ich bin mir aber nicht sicher, inwieweit die Nachwuchskräfte die konkrete Ausformung der Arbeitswelt als tatsächlich veränderbar ansehen bzw. es als ihre Aufgabe ansehen, entsprechende Impulse zu setzen. Es ist ja nur zu menschlich, dass man sich erst mal einordnet und versucht, den Anforderungen des Arbeits- bzw. Ausbildungsplatzes gerecht zu werden. Da wünsche ich mir manchmal etwas mehr Mut, nach dem Motto „Den Mutigen gehört die Welt“.

Tom Schmekel: Insgesamt sorgt die Dualität des Studiums für eine gute Vorbereitung. Die Studierenden haben im Moment ihres Abschlusses sowohl Fach- und Managementkenntnisse erlangt als auch konkrete Vorstellungen über den Berufs-

alltag in den Dienststellen entwickelt. Es wäre aus meiner Sicht aber möglich, die vorhandenen Schnittmengen zwischen Theorie und Praxis subjektiv wahrnehmbar zu machen und so den Dienststellen wie auch den Studierenden den Einstieg zu erleichtern. Beispielsweise durch Einheiten, in denen die Theoriekenntnisse mit konkreten Praxisbereichen in Einklang gebracht werden. So hätten die Studierenden eine Vorstellung, auf welchem Dienstposten sie welche Kenntnisse einsetzen könnten, und weniger den Eindruck, nutzlos Wissen anzusammeln. Es ist nun einmal so, dass ich als Fachreferentin bzw. Fachreferent oder Sachbearbeiterin bzw. Sachbearbeiter Betriebswirtschaftslehre nur sehr bedingt im Arbeitsalltag anwende, diese Kenntnisse aber mit einem Wechsel in den Controllingbereich wieder aktiviert werden müssen. Auch müssen aus meiner Sicht bestimmte FHH-weite Standards in die Lehrinhalte integriert werden und können nicht der heterogenen Praxis vorbehalten bleiben. Ich denke da vor allem an die IT-Anwendungen am Büroarbeitsplatz, wie derzeit Eldorado, HIM, SharePoint oder eZeit, die für alle Beschäftigten Arbeitsalltag sein sollten. Es frustriert die Studierenden und auch das Umfeld, wenn

sie zu Anfang bei jedem Arbeitsschritt ins Stocken kommen. Das gleiche gilt für die konkreten Rechte und Pflichten im Bereich Arbeits-/ Dienstrecht usw. Wenn Studierende ihren Abschluss erwerben, sollten sie wissen, was sie dürfen und müssen und wo sie ihre Informationen finden. Und zwar als gesicherter Standard und nicht als aus der Praxis übernommene Legende! Und ein persönlicher Wunsch von mir wäre, dass Auszubildende eine Einführung in die Lehrinhalte bekommen. Dann hätte ich als Betreuender in der Praxis eine klarere Vorstellung, welche Kenntnisse ich bei den Studierenden tatsächlich voraussetzen darf und wo ich in der Praxis anknüpfen kann.

Marc Schmidt: Wenn ich kurz zusammenfassen darf: Ja, die Beziehung zwischen Wissenschaft und Praxis ist schwierig. Wissenschaft und Praxis sind trotzdem kein Widerspruch, sondern stellen ein wechselseitiges Verhältnis dar, das ständig im Gespräch bleiben muss. Gut ist, dass uns das bewusst ist und dass es Anregungen gibt, in dieser Beziehung näherzurücken.

Meine Herren, vielen Dank für dieses interessante Gespräch.

Verwaltungsschule: Interkulturell kompetent

515.000 Menschen haben einen Migrationshintergrund, das entspricht etwa 30 Prozent aller Einwohnerinnen und Einwohner Hamburgs. Der Anteil an Menschen mit Migrationshintergrund in den Ausbildungen und Vorbereitungsdiensten der Freien und Hansestadt Hamburg beträgt mittlerweile gut 18 Prozent!¹ Die Dachkampagne des Zentrums für Aus- und Fortbildung „Wir sind Hamburg! Bist Du dabei?“ zeigt Wirkung! Die Verwaltungsschule reagiert auf diese Entwicklung und hat die interkulturelle Öffnung in ihre Ziel- und Leistungsvereinbarungen aufgenommen.

Die Verwaltungsschule begreift die interkulturelle Öffnung als Querschnittsthema der Hamburger Verwaltung. Denn die kulturelle Vielfalt bereichert uns, Kompetenzen wie Mehrsprachigkeit oder Erfahrungen aus den anderen Kulturen sind wertvoll und hilfreich. Gleichzeitig stellt die demografische Entwicklung eine Herausforderung dar. Für ein gutes Miteinander müssen Unterschiede angesprochen und gemeinsame Werte erarbeitet werden.

Mit Vorurteilen aufräumen

Die Verwaltungsschule will daher die interkulturelle Öffnung stärker ins Bewusstsein der Auszubildenden und der Lehrkräfte rü-

cken. Einerseits durch die Fortschreibung der Ausbildungsinhalte und Lehrpläne in Bezug auf interkulturelle Öffnung. Andererseits durch Übungen zur Förderung der interkulturellen Kompetenz, um die Nachwuchskräfte auf einen diskriminierungsfreien Umgang mit Kundinnen und Kunden in Publikumsdienststellen und innerhalb des Kollegiums vorzubereiten.

Das Qualifizierungsangebot für pädagogisches Personal mit dem Titel „Interkulturelles Kompetenztraining/ Anti-Bias-Training“, das vom Landesinstitut für Lehrerbildung und Schulentwicklung (LI) angeboten wird, kam daher

¹ Anteil der Neueinstellungen in Ausbildungen und Vorbereitungsdiensten 2015. Personalbericht 2016, S. 21.



genau zur rechten Zeit. Ziel dieser Fortbildung ist, in der Schule eine Atmosphäre zu schaffen, in der Auszubildende aller Herkunft und Hintergründe sowie die Lehrkräfte sich respektieren und gut zusammen arbeiten. Dieser Ansatz zielt darauf ab, ein vorurteilsfreies Lernen zu ermöglichen, weil bei der Bewertung schulischer Leistungen Vorurteile eine entscheidende Rolle spielen („Frauen können kein Mathe“). Wir übertragen den Ansatz gemeinsam mit den Nachwuchskräften auf die Beratungssituation im Kundengespräch („Sachbearbeiterinnen mit Kopftuch haben in der Verwaltung nichts zu suchen!“). Denn im Kompetenztraining werden praktische Übungen zur Selbstreflexion und zur Arbeit an der eigenen Haltung durchgeführt, so dass die Teilnehmenden für interkulturelle Problemstellungen im Berufsalltag sensibilisiert werden. Sie machen sich ihre eigenen Vorurteile bewusst und können dadurch diskriminierende Verhaltensweisen reflektieren und abbauen.

Im April 2015 hat das Lehrerkollegium an einer eineinhalb-

tägigen Fortbildung zum Thema vorurteilsbewusste Pädagogik am LI teilgenommen. Im Mai 2015 hat die Schulkonferenz die Bildung der Projektgruppe „Interkulturelle Öffnung der Verwaltungsschule“ und die Teilnahme dreier Kolleginnen und Kollegen am Interkulturellen Kompetenztraining am LI beschlossen.

Interkulturelle Öffnung im Alltag

Mittlerweile sind diese Fortbildungen abgeschlossen und die Projektgruppe hat Maßnahmen zum interkulturellen Kompetenzerwerb in der Schule verankert. So werden jetzt regelhaft Unterrichtsmodule in den Klassen angeboten, in denen die



in der Fortbildung vermittelten Übungen zur Selbstreflexion mit den Auszubildenden durchgeführt werden (zum Beispiel in den Einführungstagen). Die Wirkung dieser Maßnahmen wird regelmäßig evaluiert und unsere Ziele werden fortentwickelt. Die interkulturelle Öffnung wurde ins Leitbild der Verwaltungsschule aufgenommen und die Lehrpläne in den Unterrichtsfächern um interkulturelle Inhalte ergänzt. Die Sprachenvielfalt an der Schule erhält ihren Raum, indem Nachwuchskräfte ihre Mitschülerinnen und Mitschüler in ihrer Herkunftssprache über eine Durchsage begrüßen. Auch in Zukunft werden wir zum Beispiel themenbezogene Theateraufführungen mit daran anschließender Diskussion besuchen oder Geflüchtete in die Schule einladen, damit sie den Schülerinnen und Schülern ihre Fluchtgeschichte erzählen können.



Die Projektgruppe „Interkulturelle Öffnung“: Birgitta Heine, Mario Leder, Detlef Meyer (Koordinator/Ansprechpartner) und Astrid Walter. *„Wir rücken das Thema Interkulturelle Öffnung in der Verwaltungsschule in den Fokus. Damit möchten wir von Interkulturellen Kompetenzen profitieren und mit Vorurteilen aufräumen.“*

Ausbildung 4.0 – Wie die Digitalisierung die Ausbildung verändern wird

Kaum ein Thema wird in Wissenschaft und Praxis zurzeit so intensiv diskutiert wie die digitale Transformation. Dabei stehen naturgemäß Branchen im Fokus, die die disruptive Kraft der Digitalisierung am frühesten spüren werden – voraussichtlich zunächst die Technologiebranche, danach folgen Medien/Unterhaltung, Handel, Finanzen und Telekommunikation. Weniger intensiv erforscht erscheint aktuell die digitale Transformation im öffentlichen Dienst – und erst am Anfang stehen die Studien und Überlegungen zu den notwendigen Reformbestrebungen in der (dualen) Berufsausbildung.



Der Ausgangspunkt: Vernetzung

Wir stehen erst am Anfang der digitalen Transformation. Der umwälzende Charakter der Digitalisierung hat seinen Ursprung in der Vernetzung einer Vielzahl von Akteurinnen und Akteuren und Systemen. Die Veränderungen, die hierdurch auch in der öffentlichen Verwaltung in den letzten 15 bis 20 Jahren ausgelöst wurden, haben unseren Arbeitsalltag und unsere Arbeitswelt gravierend – für den Einzelnen dennoch manchmal unmerklich und schleichend – verändert. Wenn wir aber die Vernetzung als den Ursprung der Veränderung begreifen (und nicht etwa die dahinterliegende Technik), dann sind noch weitergehende Änderungen vorstellbar,

wenn die „Dinge“ (im Alltag: Kühlschränke, Waagen, Autos ...; im öffentlichen Bereich: Hafenfähren, Straßen, Klassenzimmer ...) Informationen austauschen.

Noch unübersichtlicher wird die Situation, wenn sich die Services, Systeme und das Know-how vernetzen. Viele Algorithmen braucht ein Programmierer heute nicht mehr selbst zu erfinden, sie sind über Schnittstellen allgemein zugänglich. Durch diese Art von Vernetzungen sind auch kleinste Organisationen und Unternehmen in der Lage, umfassende Neuerungen zu entwickeln – Vernetzung auf die sich der öffentliche Bereich einstellen muss.

Dieser allgemeine Impuls zur Vernetzung führt zu einer der größten Herausforderung, vor der Politik und Verwaltung stehen: steigende Komplexität. Komplexität wird die Verwaltung nicht nur intern beschäftigen – wie beherrschen wir selbst die Vielzahl unserer Prozesse, Daten und Möglichkeiten? Vielmehr wird auch von Seiten der Gesellschaft die Anforderung an Politik und Verwaltung gestellt, mit der global steigenden Komplexität umzugehen und sie richtig zu kanalisieren.

Künstliche Intelligenz

Für die öffentliche Verwaltung werden zudem die Entwicklungen im Bereich der sogenannten Künstlichen Intelligenz von besonderer Bedeutung sein. Dabei sei vorweggeschickt, dass es Künstliche Intelligenz, wie man sie sich aus Filmen oder Büchern vorstellt, auch in Zukunft nicht geben wird. Wir werden niemals ein tiefgreifendes Gespräch mit unserem „intelligenten“ und vernetzten Büro-Aktenschrank führen. Der Loebner-Preis ist noch immer zu gewinnen – aus gutem Grund. Gleichwohl sind wir heute viel weiter, was die Lösbarkeit logischer Probleme durch Computer betrifft, als wir gemeinhin annehmen. So ermöglichen zum Beispiel künstliche neuronale Netze oder

die voranschreitende Technik des „Deep Learning“ Sprach-, Schrift-, und natürlich auch Gesichtserkennung. Diese Algorithmen können (schon heute) mit Menschen kommunizieren und dabei zum Beispiel einfache juristische Probleme lösen, medizinische Diagnosen stellen und Strukturen in Daten erkennen, die anderweitig verborgen geblieben wären. Voraussichtlich werden diese und andere Algorithmen auch in nicht allzu ferner Zukunft unsere in Teilen der Verwaltung vorherrschenden linearen Probleme selbständig lösen können: Besteht ein Anspruch auf Wohngeld, ist der Widerspruch begründet oder liegen die Voraussetzungen für eine Baugenehmigung vor?

Was bedeutet dies für die Ausbildung im mittleren und gehobenen Verwaltungsdienst?

Bereits im Anforderungsprofil und im Rekrutierungsverfahren ist die computerbezogene „Medienkompetenz“ zukünftig stärker zu gewichten.

Studien zeigen, dass Schulabgängerinnen und -abgänger in Deutschland im globalen Vergleich erheblichen Nachholbedarf im Bereich der computer- und informa-

tionsbezogenen Kompetenzen haben. Hieraus folgt für die Berufsausbildung in Deutschland der Auftrag, die Bedürfnisse der Arbeitgeber noch stärker in den sekundären Bildungsbereich zu kommunizieren. Bereits in der Schule müssen die Voraussetzungen dafür geschaffen werden, dass Computer nicht nur verwendet, sondern bewusst und kontrolliert für das Lernen oder für die (Selbst)Organisation eingesetzt werden. Auf der anderen Seite sollten wir beginnen, unsere bestehenden Anforderungsprofile im öffentlichen Bereich zu überarbeiten. Auch der öffentliche Dienst benötigt eine starke Affinität



zu den elektronischen Medien – Programmierkenntnisse, die bereits in der Schule erworben wurden, sind nicht zwingend geringer zu gewichten als gute Zensuren in Politik oder Gemeinschaftskunde. Ein kritischer Umgang mit sozialen Medien ist im Auswahlverfahren mit abzu prüfen und könnte in Zukunft gegebenenfalls stärker zu beachten sein, als die Anforderungen an

Orthographie: Die Künstliche Intelligenz könnte uns in Zukunft Rechtschreibung, Satzbau und Zeichensetzung abnehmen.

Die digitale Dichotomie ist zu überwinden.

In unserer manchmal noch vorherrschenden Vorstellung gibt es im öffentlichen Bereich eine Sachwelt (zum Beispiel einen Stellenplan, ein Gesetz, eine „politische Erfordernis“) auf der einen und die Technik auf der anderen Seite. Letztere hat die Sachwelt in IT-Prozesse umzusetzen. In der Praxis können wir diese Zerteilung oft in einem kaskadenartigen Vorgehen erkennen („Wasserfallmodell“), in dem wir bürokratisch und umfangreich unsere fachlichen Anforderungen formulieren und die technische Umsetzung den Expertinnen und Experten überlassen. Diese Dichotomie wird in Zukunft nicht mehr funktionieren – die Welt wird „agiler“. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des öffentlichen Bereichs benötigen zukünftig die Fähigkeit, die technischen Aspekte der Sachfragen mitzudenken. Praktisch wird das nicht heißen, dass wir alle Nachwuchskräfte der Allgemeinen Verwaltung zu Software-Entwicklern ausbilden sollten. Es bedeutet aber für die Theorieausbildung, dass die Nachwuchskräfte die Grund-

prinzipien von IT-Architekturen verstehen müssen, wissen müssen, wie in einer zukünftigen Welt Schnittstellen arbeiten und die dahinter liegenden (technischen) Entwicklungen einordnen können. Für die praktische Ausbildung folgt daraus, dass auch die Ausbilderinnen und Ausbilder über noch stärkere digitale Kompetenzen verfügen sollten, um die Nachwuchskräfte an die Technik heranzuführen. Ausbildung findet zukünftig überwiegend am Rechner, am Fachverfahren und vielleicht auch am mobilen Device statt.

Kundenzentrierung um im Wettbewerb zu bestehen

Mit der Digitalisierung verbinden sich gewandelte Erwartungen der Bürgerinnen, Bürger und Unternehmen an die Qualität und Erreichbarkeit öffentlicher Dienstleistungen. Leistungen, die aus dem privatwirtschaftlichen Umfeld bekannt und geschätzt sind, erwartet man zukünftig auch von „seiner“ Verwaltung. Hinzu kommt, dass längst nicht alle Leistungen, auf die der öffentliche Bereich heute ein Monopol besitzt, auch in Zukunft öffentlich erbracht werden müssen. Mit der zurzeit im Finanzsektor aufkommenden „Blockchain“ steht eine Technologie vor der Tür, die auch im

Hinblick auf die Arbeitsteilung zwischen Staat, Unternehmen und Privaten disruptives Potenzial entfalten kann.

Ausbildung muss auf diesen Wandel vorbereiten. Natürlich wird auch in Zukunft das Staats- und das Verwaltungsrecht die Grundlage einer fundierten öffentlichen Ausbildung bilden. Gleichwohl ist stärker in Theorie und Praxis die Frage zu verankern, was die Bürgerin, der Bürger oder das Unternehmen will, wie zufrieden er oder sie mit der angebotenen Leistung ist und welche Potenziale zur Verbesserung vorliegen. Schon heute nutzen wir als öffentliche Verwaltung im Vergleich mit Angeboten der Wirtschaft die Potenziale der digitalen Technologien nur im Ansatz.

Eine stärkere Beschäftigung mit kundenorientierten Innovationen in der theoretischen und praktischen Ausbildung ist wichtig, um mit der Erbringung öffentlicher Dienstleistungen in einem aufkommenden Wettbewerb bestehen zu können. Konkret für die Ausbildung in der Allgemeinen Verwaltung heißt das, wir sollten



unsere Nachwuchskräfte stärker und schneller an innovativen Projekten beteiligen – oder solche in der Ausbildung initiieren. Eine von Auszubildenden mitentwickelte App, ein Dienstleistungsmodell oder eine Prozessinnovation kann schon heute in Theorie und Praxis aufgegriffen und gegebenenfalls umgesetzt werden.

Der Fachaspekt tritt in den Hintergrund – die Weiterbildung steht vorne

Wenn die fachlichen Fragestellungen zukünftig von Computern bearbeitet und bis zu einem gewissen Grad auch selbständig entschieden werden – welche Aufgaben bleiben dann für die Sachbearbeiterinnen und Sachbearbeiter, die wir heute insbesondere für diese Fachfragen qualifizieren? Mittelfristig wird die Aufgabe nicht darin bestehen, die Entscheidungen zu treffen, sondern die Systeme so zu konfigurieren, dass sie mit geänderten Anforderungen und Situationen umgehen können. Die Sachbearbeitung wird sich auf die Fragen konzentrieren, die der Computer nicht lösen kann. Neben allen technischen Fragen betrifft dies den direkten und empathischen Umgang mit Menschen.

Vor diesem Hintergrund wird eine der größten Herausforderungen sein, das Wissen und Können permanent auf dem aktuellen (technologischen) Stand zu halten. Unsere Ausbildung wird zukünftig neben der Fachlichkeit vermehrt auf Kompetenzen wie konzeptionelles Denken, Abstraktions- und Kommunikationsfähigkeit setzen. Von besonderer Bedeutung wird die Fähigkeit sein, Komplexität zu managen.

Autor Volker Wiedemann, Geschäftsführer

des Landesbetriebes ZAF/AMD: *„Ausbildung muss vor allem die methodischen Grundlagen legen und für die organisationale Sozialisation sorgen.*



Bei sich ändernden und erhöhenden Anforderungen wird nach der Erstausbildung die Weiterbildung entscheidend werden. Nicht zuletzt dieses Wissen um die Notwendigkeit, sich laufend weiterzuentwickeln, müssen wir noch stärker in unserer Ausbildung vermitteln.“

Barrierefrei durch den Eignungstest

Die Bewerberinnen und Bewerber, die sich für eine Ausbildung oder ein Studium für die Allgemeinen Dienste, die Steuerverwaltung und die Justizverwaltung der FHH interessieren, durchlaufen eine Eignungsuntersuchung (psychologischer Eignungstest) im Zentrum für Aus- und Fortbildung (ZAF) im Bereich der psychologischen Eignungsdiagnostik. Eine positive Eignungsempfehlung ist Voraussetzung für die Teilnahme an den Auswahlverfahren der jeweiligen Einstellungsbehörden.

Die Bewerberinnen und Bewerber absolvieren im Rahmen einer Gruppentestung in einem dafür eingerichteten Testraum berufsbezogene Fähigkeitstests. Seit Juli 2014 werden die Tests am Computer durchgeführt. Auf der Grundlage des standardisierten Eignungstests wird ein Gutachten erstellt, welches ein Leistungsprofil der getesteten Person sowie den erzielten Eignungsgrad enthält. Die Tests spiegeln die Anforderungen an den zukünftigen Arbeitsplatz wider und erfüllen die wissenschaftlichen Gütekriterien. Im Einzelnen werden folgende berufsbezogenen Fähigkeiten getestet:

- **Sprachkompetenz:** Da Verwaltungsberufe Sprech- und Schreibberufe sind, wird geprüft, wie gut die Bewerberinnen und Bewerber mit der deutschen Sprache umgehen können. Geprüft werden

Rechtschreibung, Wortschatz sowie das sprachlogische Denken.

- **Urteilsvermögen:** Ein Schwerpunkt des Verwaltungshandelns besteht in der Bearbeitung sachlicher und rechtlicher Fragestellungen. Im Test können die Bewerberinnen und Bewerber ihre Fähigkeit unter Beweis stellen, vorgegebene Informationen korrekt zu erfassen und zu verarbeiten.
- **Rechenfertigkeit:** In der Verwaltung spielen auch kaufmännische und betriebswirtschaftliche Fragen eine wichtige Rolle. Es werden Testaufgaben durchlaufen, bei denen Rechenfertigkeit gefordert ist.
- **Konzentrationsfähigkeit:** Wie in jedem Beruf sind in Verwaltungsberufen auch häufiger Routineaufgaben zu erledigen, bei denen es darauf ankommt, schnell und genau zu arbeiten.

- **Merkfähigkeit:** Informationen, die übermittelt werden, sollten sich Bewerberinnen und Bewerber merken können. Im Test werden das aktive Einprägen und das kurzfristige Reproduzieren von Informationen gefordert.
- **Allgemeines Wissen, interkulturelles Wissen:** Hierbei kommt es auf das Allgemeine und auf interkulturelles Wissen an, zum Beispiel in den Bereichen Politik, Sozialkunde, Ethik, Erdkunde und Geschichte.

Barrierefreie Einstellungstests für schwerbehinderte Bewerberinnen und Bewerber

Im Falle einer ausgewiesenen Schwerbehinderung gewährt die psychologische Eignungsdiagnostik auf Grundlage eines ärztlichen Feststellungsbescheides erforderliche Erleichterungsmöglichkeiten. Dies können eine Testzeitverlängerung, verlängerte und/oder vermehrte Erholungspausen, benötigte Hilfsmittel und/oder eine Einzeltestung sein. Sowohl in der Gruppen- als auch in der Einzeltestung kann je nach Einschränkung individuell auf den Bewerber oder die Bewerberin eingegangen werden. Der Vorteil bei der aktuellen computergestützten Gruppentestung im Vergleich zu dem ehemaligen Paper-Pencil-

Verfahren ist unter anderem, dass die Bewerberinnen und Bewerber die Erholungspausen zwischen den einzelnen Untertests frei wählen können. Sie können quasi nach jedem Untertest eine Pause machen, den Raum verlassen und bestimmen, wann sie den Test fortführen. Bei ermitteltem Bedarf können in dem computergestützten System außerdem verlängerte Testzeiten eingestellt werden. Dies eröffnet manch einer Person mit einer Schwerbehinderung die Teilnahme an einer Gruppentestung, wo früher bereits eine Einzeltestung nötig gewesen wäre. Selbstverständlich können notwendige Hilfsmittel in den Testraum mitgebracht werden, solange dies nicht die anderen Bewerberinnen und Bewerber stört. Bei Hilfsmitteln, welche die anderen



Bewerberinnen oder Bewerber beeinträchtigen könnten (zum Beispiel deutliche akustische Verstärkungen) oder bei anderen Gründen, die sich aus der Schwerbehinderung ergeben, wird den Bewerberinnen und Bewerbern eine Einzeltestung ermöglicht. Für die Bewerberinnen und Bewerber mit Seh Einschränkungen gibt es einen eigens dafür eingerichteten Arbeitsplatz: Ein Bildschirm von 27 Zoll (68,5 cm) und eine spezielle Software für Menschen mit Seh Einschränkungen. Diese erlaubt zum Beispiel eine Veränderung der hell/dunkel Gradation, eine flexible, bis zu 60 fache Vergrößerung, Einsatz von Farbfiltern und Suchern für Mauszeiger und Textcursor. Im

Vergleich zur Windows Lupe sind auch die Mausbewegungen flüssiger und stabiler.

Bei allen Bereitstellungen hinsichtlich einer Barrierefreiheit sind die fachlichen Anforderungen in der Eignungsuntersuchung für Bewerberinnen und Bewerber mit Schwerbehinderung nicht geringer als bei allen anderen Bewerberinnen und Bewerbern. Denn die fachlichen beruflichen Anforderungen der Ausbildung/des Studiums und der späteren Dienststelle werden ebenfalls von allen zu meistern sein, unabhängig vom Grad der Schwerbehinderung und der Bereitstellung angemessener Arbeitsbedingungen.

Autorin Dipl.-Psych. Jana Nelting, arbeitet im Geschäftsbereich Ausbildung (ZAF 1) im ZAF in der psychologischen Eignungsdiagnostik: *„Die digitale Eignungstestung erleichtert schwerbehinderten Bewerberinnen und Bewerbern die Möglichkeit, an den psychologischen Eignungstests in der regulären Gruppentestung teilzunehmen.“*



Durch Ausbildung Führungspotenzial erkennen und beurteilen

Was verbindet Ausbildung und Führung? Bedeutet auszubilden auch, erste Führungserfahrung zu sammeln? Wenn ja: Wie und wo lässt sich Führungspotenzial erkennen und abbilden? In der Beurteilung?

Diesen Fragen stellt sich Ute Walther, Leiterin der Abteilung Personalmanagement und Ausbildungsleiterin im Bezirksamt Bergedorf:

Auch wenn dieser Artikel im Sonderheft zum Thema Ausbildung erscheint, möchte ich mit dem Beurteilungswesen der FHH beginnen. Der Beurteilungsvordruck beinhaltet unter anderem die Sparte ‚Potenzialerkennung‘ und das auch im Hinblick auf Führungspotenzial. Viele Beurteilungen enthalten dort den Satz: „Führungspotenzial kann nicht beurteilt werden, weil der/die Beschäftigte‘ keine Führungsfunktion oder Stellvertretung wahrgenommen hat.“ Wie also soll ein Vorgesetzter bzw. eine Vorgesetzte Führungspotenzial erkennen können? Sicherlich kann man aus den sonstigen bewerteten Kriterien diejenigen heranziehen, die am ehesten auch in einer Führungsrolle von Bedeutung sind. Aber vielleicht gibt es eine weitere Mög-

lichkeit, Ansätze von Führung zu üben und somit auch für Führungspotenzial als Bewertungsgrundlage heranzuziehen. Hier kommt die Ausbildung ins Spiel.

Der gemeinsame Nenner von Ausbildung und Führung in der Theorie

Es gilt also zu schauen, ob Führung und Ausbildung etwas gemein haben. Dafür habe ich mich mit den jeweiligen Begriffen ‚Ausbildung‘ und ‚Führung‘ beschäftigt. Hierzu zwei Abbildungen, die ich nebeneinander stellen möchte:



In der Tat stellt sich bei dieser Gegenüberstellung die Frage, welche Abbildung für Ausbildung und welche für Führung steht. Natürlich habe ich diese Abbil-

dungen bewusst gewählt. Ich habe in der Vorbereitung bewusst danach gesucht, ob es erwiesenermaßen Parallelen gibt für Ausbildung und Führung. Schauen wir uns noch zwei Definitionen an:

„Das veränderte Aufgabenverständnis der Ausbilder besteht in der Vermittlung von Fachkompetenz und gleichzeitigem Fördern von Methodenkompetenz, persönlicher Kompetenz und Sozialkompetenz mit dem Ziel handlungskompetente Fachkräfte auszubilden.“¹

„Führung ist der Prozess, in dem Andere dahingehend beeinflusst werden, dass sie verstehen und darin übereinstimmen, was zu tun ist und wie es zu tun ist, sowie der Prozess individuelle und kollektive Anstrengungen, gemeinsam Ziele zu erreichen, zu unterstützen.“²

Auch hier finden sich die Parallelen. Diese Definitionen sind weit entfernt von althergebrachten Vorstellungen von Ausbildung als ein ‚Vormachen‘ bzw. von Führung als ein ‚Ansagen‘. Das stellt für mich die Grundvoraussetzung dar, unter der eine Betrachtung der Parallelen überhaupt Sinn macht.

¹ Info_Ausbilder-Kompetenzen BRD_Herbert Frauenholz.

² Yuki, 2010, S. 26.

Der gemeinsame Nenner von Ausbildung und Führung in der Praxis

Ich habe mir auch fachliche Unterstützung geholt bei der Recherche. Frau Monika zur Linde, Leiterin des Fachamtes Personal-service im Bezirksamt Bergedorf, hat sowohl Erfahrungen als Führungskraft als auch Erfahrungen als Ausbilderin. Hier ihre Einschätzung zu dem Thema des Artikels: *„Beim inhaltlichen Aspekt (Anm. der Red., der Ausbildung) ist es mir wichtig, dass die Nachwuchskräfte erstmal einen allgemeinen Einblick bekommen, worum es überhaupt geht und vor allem auch, warum bestimmte Dinge überhaupt und warum in einer bestimmten Art und Weise bearbeitet werden. Ich versuche insbesondere zu vermitteln, welchem Zweck unser Handeln dient... Ich kann vermitteln, dass die Aufgaben der Nachwuchskraft wichtig sind für die Erreichung eines Zieles und ich kann im persönlichen Umgang dazu beitragen. Im Miteinander ist mir außerdem gegenseitiger Respekt, Erkennen und Vertrauen in das Potenzial der Nachwuchskraft sowie Offenheit wichtig. Allerdings ist mir auch wichtig für Klarheit zu sorgen, in welchem Rahmen wir uns befinden, welches Verhalten toleriert wird und welches eben nicht... Ich sehe meine Rolle als Ausbilderin also als Erklärerin, als Anleiterin, als Mentorin, als Kollegin, aber eben auch*

als „Vorgesetzte“... Meine Auffassung von Führung beinhaltet, dass ich Orientierung biete, dass ich unterstütze, dass ich Rückhalt biete, dass ich mich wertschätzend verhalte, dass ich ansprechbar bin, dass ich gerecht bin, dass ich Hilfestellung bei Lösungswegen anbiere und – ganz wichtig – dass ich Entscheidungen treffe. All das sind meines Erachtens auch die Anforderungen an Ausbilderinnen und Ausbilder. Nicht zuletzt eine Führung und Ausbildung das richtige Maß an Delegation. Das Übertragen von Verantwortung, um durch das selbstständige Tun der Nachwuchskräfte nicht nur Potenzial erkennen zu können, sondern Raum für Potenzial zu schaffen.“

Also auch hier erfahre ich Unterstützung in der Auffassung, dass man Ausbildung durchaus als erste Führungsaufgabe verstehen kann.

Die Wertschätzung und die Anerkennung von Ausbildung als erste Führungserfahrung gehört in Beurteilungen

Zum einen wird klar, dass die Funktion der Ausbilderinnen und Ausbilder ähnlich anspruchsvoll ist wie die einer Führungsfunktion. Das sollte noch mehr dazu führen, dass Ausbildung mehr Anerkennung erfährt und dass das Ausbilden durchaus

geeignet ist, erste Führungskompetenzen deutlich werden zu lassen. Zum anderen bedeutet es für die Ausbilderinnen und Ausbilder, dass sie sich bei ihrer Aufgabe an dem orientieren können, was Führungskräfte auch beherzigen müssen. Es geht um die Förderung der Kompetenzen der Nachwuchskräfte, es geht um die Hilfe zur Selbsthilfe und um das heutzutage so oft zitierte ‚Fördern und Fordern‘. Das Potenzial der Nachwuchskräfte soll wahrgenommen und kann für die Erreichung des Ausbildungsziels genutzt werden. Ausbilderinnen und Ausbilder sind Vorbild sowie fördernde und anleitende Personen. Und wenn diese Aufgabe gut gemacht wird, hat dies direkte Auswirkungen auf die Qualität der Ausbildung der Nachwuchskräfte, sollte also auch in den Beurteilungen der Ausbilderinnen und Ausbilder entsprechend gewürdigt werden.

Autorin Ute Walther: *„Ausbildungserfahrung sollte als Kriterium für Führungspotenzial in den Beurteilungen der Ausbilderinnen und Ausbilder Berücksichtigung finden. Denn wer ausgebildet ist Vorbild, fördert, leitet an und trägt Verantwortung.“*



Sinnstiftend, operativ, strategisch – Ausbildung ist Führungsaufgabe!

Ganz ohne Frage – zu dieser These gibt es eine Menge großartiger Aufsätze und vielen von uns fallen hierzu schnell sehr kluge Sätze ein, wie etwa: „Rekrutierung von Fachkräften ist ein großes Problem, da bietet Ausbildung eine gute und strategische Möglichkeit, früh in die Zukunft zu investieren.“ Oder: „Ausbildung ist ein Marketinginstrument und macht den Arbeitgeber attraktiv.“ Und, nicht zu vergessen: „Nachwachskräfte sind eine Bereicherung für den eigenen Horizont, man lernt voneinander und junge Menschen bringen Kreativität und Innovation in jeden Arbeitsbereich.“

Das ist vollkommen richtig, finde ich.

Nachwachskräfte sind, auch wenn es nicht so offen ausgesprochen werden mag, selbstverständlich auch preiswerte und meistens sehr leistungsfähige Mitarbeitende, die häufig genug eine echte Unterstützung in Zeiten großer Arbeitsverdichtung sind. Möglicherweise denkt aber auch der eine oder die andere noch, Ausbildung sei

vor allem Mehrarbeit und eine Belastung in ebendiesen Feldern, in denen es heute schon gehörig durch die etwas löchrig gewordene Personaldecke zieht.

Es ist nicht nur eine Binsenweisheit von Personalerinnen und Personalern, dass alle Nachwuchskräfte haben wollen, möglichst sogar wie fertig ausgebildete, aber durchaus nicht alle für deren Ausbildung das gleiche Engagement und die gleiche



Kapazität aufbringen mögen oder können. Ausbildung ist naturgemäß ein ebenso strategisches Feld (Stichworte wie Demografie und Fachkräftegewinnung sind uns allen geläufig und haben längst Einzug in

das Bewusstsein und in den Alltag von Führungskräften und Personalerinnen und Personalern gehalten) wie ein alltäglich akzeptiertes operatives Thema, für das es in allen Behörden und Ämtern sogar eine hauptamtliche Zuständigkeit bei der Ausbildungsleitung gibt.

Vieles ist gesagt und geschrieben, fast alles haben wir schon einmal gehört.

Ich kann aus langjähriger Erfahrung alles bestätigen. Immerhin ist es auch schon rund 20 Jahre her, da habe ich selbst zum ersten Mal eine Nachwuchskraft in ihrem Ausbildungsabschnitt begleitet. Fast 30 junge Menschen folgten und nun begleitet mich das Thema wiederum seit gut zwei Jahren als Personalleitung.

Ich möchte daher gern an dieser Stelle einen weiteren Aspekt herausstellen, der für mich als Führungskraft und persönlich von großer Bedeutung ist, denn, was über die Jahre unverändert geblieben ist und für mich einen ebenso großen Stellenwert hat, wie alle strategisch wichtigen und längst bewiesenen Faktoren, ist:

Auszubilden macht Spaß! Und es ist eine zutiefst sinnstiftende und verbindende Aufgabe!

Auszubilden bietet die Möglichkeit, jemanden zu Beginn der beruflichen Laufbahn unterstützend – und hier und da ja auch ein Stück weit prägend – zu begleiten, dabei mit weiteren Beteiligten zu kooperieren und den Werdegang dieser neuen Kolleginnen und Kollegen mit zu beeinflussen, nach Möglichkeit sogar ihre bzw. seine weitere Entwicklung fördern zu können.

Eine persönliche, wahre Geschichte

Vor kurzem hatte ich als Personalleitung die große Freude, einer tollen Kollegin nach gewonnenem Auswahlverfahren



zu gratulieren: Sie übernimmt eine herausgehobene Führungsposition in unserem Haus. Wir kennen uns seit 2005. Sie war damals in meiner Abteilung in der Schlussausbildung, wurde übernommen und leistete hervorragende Arbeit. Schließlich wurde sie sogar meine Vertreterin.

Nachdem sie auch Erfahrungen in anderen Arbeitsbereichen gesammelt, eine kurze Elternzeit genommen hatte und wieder eingestiegen war, ist ihr nun der nächste

Karriereschritt geglückt. Bilderbuchhaft. Aber kein absoluter Einzelfall. Ich hätte sogar noch ein paar mehr solcher Beispiele. Alles oben Gesagte trifft auf den Werdegang meiner Kollegin und meine Erfahrungen als Ausbilderin zu: Sie auszubilden, war auch für mich ein Gewinn und Lernprozess. Sie hat ganz eigenen „Schwung“ in den Bereich mit- und Ideen in den Teamprozess eingebracht. Sie war schon in ihrer Schlussausbildung eine echte Leistungsträgerin, so als gehörte sie „schon immer“ dazu. Und natürlich war sie eine der besten Investitionen in die Zukunft, denn einen beispielhafteren, unter Personalentwicklungsgesichtspunkten optimaleren Werdegang, von der Rekrutierung und Ausbildung zur Führungskraft, die selbst ausbildet, kann ich mir eigentlich kaum vorstellen.

Für mich persönlich aber ist die Begleitung der Kollegin ein großes Glück – von Anfang an. Es ist selbstverständlich, dass es im Rahmen der Ausbildung auf manchen Gebieten einen Vorsprung an Wissen und Kompetenzen gibt, der meines Erachtens nicht nur zur bloßen Weitergabe sondern vor allem dazu genutzt werden sollte, Nachwuchskräften Sicherheit und einen

Raum zu geben, in dem sie ihr ganz eigenes Wachstum erleben können (das Wachsen steckt nicht umsonst schon in dem Wort „Nachwuchs“). Rahmenbedingungen, die zur Weiterentwicklung taugen, müssen aber erst einmal gesehen und geschaffen werden. Das hat mir immer großen Spaß gemacht.

Personalentwicklung ist Führungsaufgabe

Der eigene Gewinn, für mich immer eine Motivation und eben auch „Sinnstiftung“, die Möglichkeiten für Nachwuchskräfte und der Nutzen für unser Haus unter Personalentwicklungsgesichtspunkten liegen für mich auf der Hand. Die eigentliche Führungsaufgabe darin, die sowohl strategisch als auch operativ von Bedeutung ist, die sehe ich im Übrigen nicht exklusiv im Feld der Ausbildung. Personalentwicklung ist eine nicht delegierbare Führungsaufgabe. Sie fängt bei der Ausbildungs- und Nachwuchskräfteplanung und -entwicklung an und setzt sich bei allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern fort, wie auf einer gedachten „Landkarte“ der Führung und Zusammenarbeit.

Wenn dann die eigene Motivation und Freude an der Gestaltung, Begleitung

und Weiterentwicklung zusammentreffen mit Perspektiven für den Einzelnen oder die Einzelne und einer langfristigen Personalbedarfs- und -entwicklungsplanung für unser Haus, dann muss es ein Erfolgsmodell sein. Daran möchte ich persönlich noch möglichst lange mitwirken.

Autorin Sonja Feßel, Fachamtsleitung Personalservice im Bezirksamt Wandsbek: *„Auszubilden macht Spaß! Und es ist eine zutiefst sinnstiftende und verbindende Aufgabe!“*



Impressum

Herausgeberin:

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

Redaktion:

Katharina Dahrendorf (Chefredakteurin),
Britta Becker, Sarah Dabrowski, Marc Schmidt

Interne Organisation:

Susanne Walter

Kontakt:

blickpunkt@personalamt.hamburg.de

Layout und Satz:

Susanne Walter, Susanne Neugebauer

Bildnachweis:

Titelseite großes Bild (© M_sveta / Fotolia.com),

Titelseite kleine Bilder (Personalamt),

S. 4 (© Robert Kneschke / Fotolia.com), S. 8 (© Kerstin Dreyer und Ridvan Öznarin), S. 10 (© stanciuc / Fotolia.com), S. 14 (© underdogstudios / Fotolia.com), S. 15 (© Screen shot ZAF-Katalog, ZAF), S. 24 (© MH / Fotolia.com), S. 26 (© Gina Sanders / Fotolia.com), S. 34 (© freshidea / Fotolia.com), S. 35 (© Andres Rodriguez / Fotolia.com), S. 37 (© Coloures-pic / Fotolia.com), S. 38 (© maxuser2 / Fotolia.com), S. 39 (© fotohansel / Fotolia.com), S. 40 (© Rawpixel.com / Fotolia.com), S. 43 (© StockPhotoPro / Fotolia.com), S. 45 (© Personalamt Hamburg; © oxie99 / Fotolia.com; © Trueffelpix / Fotolia.com), S. 48 (© tashatuvango / Fotolia.com), S. 49 (© tashatuvango / Fotolia.com)

Download im Internet:

www.hamburg.de/personalamt/blickpunkt

Erschienen am:

21.10.2016

Senat der Freien und Hansestadt Hamburg
Personalamt
Steckelhörn 12

20457 Hamburg