



blickpunkt personal

Nr. 1/2017

Aktuelles - Aktivitäten - Aussichten

Inhaltsverzeichnis

Editorial	Seite	3
Selbstführung – Wie Gefühle unser Arbeitsverhalten steuern	Seite	4
Neue Hanse-Akademie mit innovativen und nachhaltigen Angeboten für Führungskräfte der hamburgischen Verwaltung am Start.....	Seite	10
Von Stellenausschreibungen, Jobbörsen und Jobsuchmaschinen.....	Seite	14
Gendergerechte Personalauswahl.....	Seite	18
Gleichstellungsplan der Behörde für Gesundheit und Verbraucherschutz öffentlich unterzeichnet.....	Seite	21
Wie unterscheiden sich Personalportal und Profikanal?	Seite	24
Impressum.....	Seite	27

Editorial

Liebe Leserinnen und Leser,

„Wie gelingt Selbstführung?“ fragt Dr. Thomas Roth in seinem Beitrag. Ein spannendes und wichtiges Thema in einer Zeit, in der wir davon ausgehen, dass sich Arbeitsstrukturen und Hierarchien verändern werden. Auch die Aufgaben von Führungskräften verändern sich und werden noch wichtiger. Gründe genug, um die Führungsfortbildung der FHH auf neue Beine zu stellen: Im Sommer 2017 wird die Hanseakademie für Führung und Management als neue „Marke“ eröffnet. In ihr werden alle Führungsfortbildungen des ZAF zusammengefasst. Lesen Sie dazu das Interview mit Volker Wiedemann.

Viele Dienststellen haben in den letzten Jahren bei Ausschreibungen gemerkt, dass es schwerer wird, qualifiziertes Personal zu finden. Die Qualität von Stellenausschreibungen ist dabei nach wie vor entscheidend. Gezielte Online-Veröffentlichungen, Netzwerken und auch mal Profis einschalten, wenn es darauf ankommen soll, empfiehlt Britta Becker.

Elisa Budiman macht auf einen anderen Aspekt der Personalgewinnung aufmerksam, nämlich auf die gendergerechte Personalauswahl. Sie stellt die neue Handreichung des Personalamts dazu vor. Gendergerechtigkeit ist auch das Thema der BUE: Staatsrätin Frau Badde und Frau Dr. Wildeboer als Gleichstellungsbeauftragte unterzeichneten beide den neuen Gleichstellungsplan und würdigten mit diesem Akt gleichzeitig auch mehr als 20 Jahre Frauen- und Gleichstellungsarbeit.

Weil es immer wieder nachgefragt wird, erklärt Walter von Below auf humorvolle Art den Unterschied zwischen dem Personalportal und den Profikanälen.

Wir wünschen viel Spaß beim Lesen!



Katharina Dahrendorf

Selbstführung - Wie Gefühle unser Arbeitsverhalten steuern

Neuerdings taucht in Anforderungsprofilen und Kompetenzmodellen häufiger der Begriff Selbstführung auf. Gemeint ist die Fähigkeit, das eigene Verhalten bewusst zu steuern. Man sollte meinen, dass alle Menschen hierzu in der Lage sind. Denn schließlich ist es das, was das Menschsein auszeichnet. Doch es gibt Unterschiede, und diese Unterschiede sind in einer komplexen Arbeitswelt, die von Führungskräften und Mitarbeitenden ein immer höheres Maß an Eigeninitiative und Selbstverantwortung fordert, von großer Bedeutung.

Was genau zeichnet Menschen aus, die sich durch eine ausgeprägte Fähigkeit zur Selbstführung auszeichnen? Was genau machen sie anders und besser? Und wie kann man die Fähigkeit zur Selbstführung entwickeln?

Antworten gibt die PSI-Theorie des Osnabrücker Psychologen Julius Kuhl¹. Das „PSI“ steht in diesem Fall nicht für die

Wirkung übersinnlicher Kräfte, sondern dient als Kürzel für „Persönlichkeits-System-Interaktionen“. Die PSI-Theorie ist eine allgemeine Persönlichkeitstheorie, in der psychologisches und neurophysiologisches Wissen miteinander verknüpft werden. Ein Anwendungsfeld der Theorie ist die Beschreibung und Erklärung von Unterschieden in der Fähigkeit zur Selbstführung.



¹ Martens, U. & Kuhl, J: Die Kunst der Selbstmotivierung. Neue Erkenntnisse der Motivationsforschung praktisch nutzen. Stuttgart: Kohlhammer 2013.

Neurophysiologische Grundlagen

Kuhl beschreibt in der PSI-Theorie die neurophysiologischen Grundlagen, die den individuellen Arbeitsstil, die Arbeitspersönlichkeit eines Menschen ausmachen. Im Wesentlichen sind es vier psychische Systeme, deren Zusammenarbeit darüber entscheidet, welchen Arbeitsstil wir entwickeln und wie effektiv wir das eigene Arbeitsverhalten steuern können.

- **Intentionsgedächtnis:** Das Intentionsgedächtnis ist für die Bildung und Speicherung von Zielen und Handlungsabsichten zuständig. Es wird gebraucht, wenn man eine schwierige Aufgabe nicht sofort ausführen kann, aber auch nicht vergessen darf. Im Intentionsgedächtnis wird mit Hilfe des analytischen Denkens das geplant, was zu einem späteren Zeitpunkt umgesetzt werden soll.
- **Intuitive Verhaltensteuerung:** Die intuitive Verhaltensteuerung wird benötigt, wenn der Zeitpunkt zur Umsetzung gekommen ist und es richtig „zur Sache geht“. Die intuitive Verhaltensteuerung enthält Routinen und erlernte Verhal-

tensprogramme, die für die Umsetzung benötigt werden. Die Verhaltenssteuerung erfolgt „intuitiv“, weil man während der Ausführung in der Regel nicht mehr bewusst über die Abfolge der einzelnen Schritte nachdenkt. Typische Leistungen der intuitiven Verhaltensteuerung sind z.B. das Autofahren und der Small Talk.

- **Extensionsgedächtnis:** Im Extensionsgedächtnis (extensiv = ausgedehnt) sind alle Lebenserfahrungen gespeichert und vernetzt, die für die Beurteilung einer aktuellen Lebenssituation von Bedeutung sind. Da das Extensionsgedächtnis eine Art Bilanz aller bisherigen individuellen Erfahrung repräsentiert, wird es von Kuhl auch als das „Selbst“ bezeichnet. Das „Selbst“ ist ein hochintelligentes System, das jedoch nach ganz anderen Regeln funktioniert als das analytische Denken. Während unser analytisches Denken die Realität in einzelne Sachverhalte zergliedert, kann das Extensionsgedächtnis eine Vielzahl verschiedenster Erfahrungen zusammenfassen und integrieren.

- Objekterkennungssystem: Das Objekterkennungssystem hat die Aufgabe, Einzelheiten aus dem Gesamtfeld der Wahrnehmung herauszulösen, damit wir sie getrennt betrachten und analysieren können.

Aus neurophysiologischen Studien weiß man, dass sich den vier Systemen unterschiedliche Regionen unseres Gehirns zuordnen lassen. Das Intentionsgedächtnis und das Objekterkennungssystem werden stärker von der linken Hirnhälfte unterstützt, während sich das Extensionsgedächtnis und die intuitive Verhaltenssteuerung mehr in der rechten Gehirnhälfte verorten lassen.

Die Bedeutung von Emotionen für die Selbstführung

Für die Qualität in der Selbstführung sind vor allem zwei Prozesse von Bedeutung.

- Der erste Prozess, der von Kuhl als „Willensbahnung“ bezeichnet wird, ist dafür verantwortlich, dass wir das, was wir uns vorgenommen haben, tatsächlich umsetzen.
- Der zweite Prozess ist die „Erhaltung der Selbstkongruenz“ (Kongruenz =

Übereinstimmung). Dieser Prozess sorgt dafür, dass wir uns mit unseren Zielen identifizieren können, dass wir mit unserer ganzen Person hinter dem stehen, was wir tun.

In beiden Teilprozessen spielen Emotionen eine entscheidende Rolle.

Willensbahnung: Jede komplexere Aufgabenstellung zerfällt in zwei Phasen:

- Eine Problemlösungs- bzw. Planungsphase und
- eine Umsetzungsphase.

Die beiden Teilprozesse beanspruchen unterschiedliche psychische Systeme. In der Problemlösungs- und Planungsphase wird das Intentionsgedächtnis beansprucht. Dort werden mit Hilfe des bewussten Denkens Ziele strukturiert und abgespeichert. Für die zweite Phase braucht es die intuitive Verhaltenssteuerung, die eingeübte Verhaltensprogramme für die Umsetzung bereithält. Das Problem ist: Das Intentionsgedächtnis hemmt die intuitive Verhaltenssteuerung. Solange das Intentionsgedächtnis „eingeschaltet“ ist, bleibt die intuitive Verhaltenssteuerung „ausgeschaltet“. Diese Hemmung macht Sinn,

da sie uns davor schützt, voreilig Handlungsschritte zu unternehmen, bevor wir uns über unsere Absichten im Klaren sind. Wenn man vom Nachdenken ins Tun kommen will, braucht es als Vermittler positive Emotionen. Vielleicht kann man diese Emotionen mit den Worten umschreiben:

Klasse!

Jetzt hab ich's!

Jetzt kann es losgehen!



Solche positiven Emotionen hemmen das Intentionsgedächtnis und aktivieren die intuitive Verhaltenssteuerung, sorgen insofern dafür, dass man entschlossen handeln kann. Dieser Zusammenhang konnte in systematischen Experimenten vielfach bestätigt werden und stimmt auch gut mit unseren Alltagserfahrungen überein. Wir alle kennen Menschen, die Mühe haben, vom Nachdenken ins praktische Tun zu kommen und die sich deshalb gerne in Plänen und Absichten verzetteln. Nach der PSI-Theorie sind diese Menschen nicht dazu in der Lage, die positiven Emotionen zu erzeugen, die für den erfolgreichen Übergang in die Handlungsphase erforderlich sind. Wenn Sie als Führungskraft

mit einem solchen Mitarbeitenden zu tun haben, wissen Sie intuitiv, worin ihre Aufgabe besteht. Sie müssen das Defizit in der Selbststeuerung durch Fremdsteuerung kompensieren. Ein Mitarbeiter, der sich schwer selbst motivieren kann, braucht Zuspruch in Form von Ermutigung und praktischer Unterstützung, das heißt, die positiven Emotionen müssen von außen zugeführt werden.

Erhaltung der Selbstkongruenz: Vielleicht kennen Sie eine Mitarbeiterin oder einen Mitarbeiter, die oder der sich nach einem Misserfolg oder einer Kritik immer mehr zurückzieht und eine negative Grundeinstellung zur Arbeit entwickelt, an allem und jedem herumnörgelt und dadurch die Stimmung im Team verdirbt. Auch hierfür ist nach der PSI-Theorie ein Defizit in der sozialen Regulation verantwortlich. Wenn das eigene Erleben durch negative Emotionen geprägt ist, wird das Objekterkennungssystem aktiviert. Die Aufmerksamkeit geht nach außen und verengt sich dabei auf das, was als gefährlich erlebt wird. Man sucht nach Objekten, von denen eine Gefahr ausgehen könnte, was leicht dazu führen kann, dass man sich vermeintliche Bedrohungen ausmalt und einbildet.

Was in solchen Fällen hilft, ist das Aktivieren des Extensionsgedächtnisses. Durch das Aktivieren des Extensionsgedächtnisses, in dem eben auch die positiven Lebenserfahrungen abgespeichert sind, kann der Misserfolg relativiert und verarbeitet werden. Menschen, die gut über Misserfolge hinwegkommen (Resilienz), verfügen nach der PSI-Theorie über die Fähigkeit zur Selbstberuhigung. Gemeint ist die Fähigkeit, negative Emotionen so weit herab zu regulieren, dass man die auslösenden Erlebnisse an das „Selbst“ heranlassen, verarbeiten und für die eigene Weiterentwicklung nutzen kann. Wenn die Bewältigung von negativen Emotionen, die durch



Misserfolge oder Kritik ausgelöst werden, nicht gelingt, setzt ein Prozess der Entfremdung von der Arbeit ein. Die Selbstkongruenz geht verloren und man ist nicht mehr in der Lage, aus eigenen Fehlern zu lernen.

Wie lässt sich Selbstführung entwickeln?

Die Fähigkeit zur Selbstführung bildet sich in der Kindheit aus. Menschen lernen, die eigenen Emotionen zu steuern, wenn sie in einem wertschätzenden Umfeld aufwachsen, in dem sie sich verstanden und akzeptiert fühlen. Auch wenn die Grundlagen in der Kindheit gelegt werden, ist eine spätere Entwicklung und Weiterentwicklung jederzeit möglich. Die Fähigkeit zur Selbstführung wächst mit der Berufs- und Lebenserfahrung. Und die Entwicklung kann durch das Arbeitsumfeld begünstigt oder erschwert werden.

Menschen mit Defiziten in der emotionalen Selbstregulation sind auf die emotionale Unterstützung anderer angewiesen. Im Arbeitsumfeld brauchen sie die Unterstützung ihrer Führungskräfte und Kolleginnen/Kollegen, damit sie die Kraft zum zielorientierten Handeln aufbringen und Misserfolge bewältigen können. Wenn Mitarbeitende von ihren Führungskräften als „schwierig“ oder „schwer motivierbar“ beschrieben werden, ist bei näherer Betrachtung in vielen Fällen ein Defizit in der Fähigkeit zur Selbstführung auszumachen, das vom sozialen Arbeitsumfeld nicht ausreichend ausgeglichen wird.

Natürlich gilt auch das Umgekehrte: Wenn Menschen in einem emotional unterstützenden Arbeitsumfeld arbeiten, haben sie auch die Chance, ihre Fähigkeit zur Selbstführung zu entwickeln. Es ist sicher nicht die Aufgabe von Führungskräften, die Ent-

wicklungsdefizite ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu „heilen“. Es ist aber sehr wohl ihre Aufgabe, ein Arbeitsumfeld zu schaffen, in dem Selbstheilung und Selbstentwicklung möglich sind.

Autor Dr. Thomas Roth, Referat Führungskräftegewinnung und Führungskräfteentwicklung des Personalamts: *„Gute Führung und ein unterstützendes Arbeitsumfeld sind eben kein Luxus und weit mehr als ein Wohlfühlfaktor. Sie schaffen die Voraussetzungen dafür, dass Führungskräfte und Mitarbeitende auch dann handlungsfähig bleiben, wenn die klassischen Arbeitstugenden wie Disziplin und Fleiß nicht mehr weiterhelfen. Disziplin und Fleiß sind wichtig, wenn es vorgefertigte Arbeitsschritte zu erledigen gilt. Sobald man über den Inhalt und Zeitpunkt des Handelns selbst zu entscheiden hat, braucht es Selbstführung.“*



Neue Hanse-Akademie mit innovativen und nachhaltigen Angeboten für Führungskräfte der hamburgischen Verwaltung am Start!

Am 28. Juni 2017 wird die Hanse-Akademie für Führung und Management eröffnet. Ab dem 3. Juli können Führungskräfte der hamburgischen Verwaltung deren Angebote besuchen. **blickpunkt personal** interviewte Volker Wiedemann, Geschäftsführer des Zentrums für Aus- und Fortbildung und Mitgründer der Hanse-Akademie.



blickpunkt personal: Herr Wiedemann, Sie sind Geschäftsführer des Zentrums für Aus- und Fortbildung (ZAF) und haben die Hanse-Akademie für Führung und Management mit gegründet. Was war der ausschlaggebende Impuls dafür? Führungskräftefortbildung gab es doch vorher auch schon.

Volker Wiedemann: Das ist richtig. Das ZAF hat auch vor der Hanse-Akademie Führungskräftefortbildung angeboten.

Mit der Hanse-Akademie für Führung und Management werden wir aber eine eigene Marke und ein ausgebautes Angebot für die Führungskräftefortbildung etablieren und damit einen wichtigen strategischen Schwerpunkt umsetzen. Wir sind überzeugt, dass die ständige Aufgabe unserer Beschäftigten, Hamburg zukunftsgerichtet zu gestalten, gute Führung besonders erforderlich macht. Außerdem steht Hamburg zum Beispiel mit der digitalen Transformation, der Integration von Flüchtlingen aber auch vor dem Hintergrund eines fortgesetzten Fachkräftemangels vor besonderen Herausforderungen. Daher rücken wir die Führungsthemen in den Mittelpunkt der Akademie. Die Verwaltung muss ihr Leistungsspektrum hinterfragen und dienstleistungsorientiert und digital aufstellen. Führungskräfte sind gefordert, diesen Wandel zu gestalten und

dabei Hamburger Werte wie Weltoffenheit und Toleranz auch in den kommenden Jahren hochzuhalten. Wir erwarten von ihnen, dass sie die Potenziale ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter kennen und fördern und deren Bedürfnisse im Blick haben. Denn letztendlich führt gutes Führungsverhalten auch zu einer deutlich höheren Zufriedenheit und Leistungsfähigkeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Was ist das Besondere an der Hanse-Akademie?

Die Hanse-Akademie begleitet eine Führungskraft in ihrer gesamten Entwicklung und bietet auf unterschiedliche Führungsrollen zugeschnittene Angebote. Das Herzstück der Hanse-Akademie ist die Modulreihe Führung. Dieses bereits seit mehreren Jahren bestehende Veranstaltungsformat haben wir auf den Prüfstand gestellt, die bewährten Elemente übernommen, aber ein aktuelles Kompetenz- und Entwicklungsmodell hinterlegt. Nun durchlaufen die Führungs-

kräfte in festen Gruppen fünf bis sechs Module und erweitern ihre Kompetenzen in den Bereichen Management und Innovation, reflektieren und trainieren ihre personale und soziale Kompetenz.

Wie stellen Sie in der Modulreihe Nachhaltigkeit und gelingenden Transfer in die Praxis sicher?

Voraussetzung für die Teilnahme an der Modulreihe ist die Bereitschaft zur Arbeit an einem individuellen Schwerpunktthema, das die Teilnehmenden aus ihrer Praxis mitbringen. Auch zwischen den Modulen wird es Praxisaufgaben geben. Darüber hinaus werden die Teilnehmenden in die Methode „Kollegiale Beratung“ eingeführt. Ziel ist, dass aus dem Kreis der Teilnehmenden he-



raus ein selbstständiges (Beratungs-) Netzwerk entsteht und über die Dauer der Modulreihe hinaus Bestand hat. Nach Beendigung der Modulreihe ist bei Bedarf ein Follow-up-Tag möglich.

Welche weiteren Angebote gibt es in der Hanse-Akademie?

Neben der Modulreihe bieten wir spezifische Einzelangebote zu sehr unterschiedlichen Themen an. Dabei greifen wir neue Trends auf, wie zum Beispiel Design Thinking, agile Formen des Managements, neue Führungskonzepte oder das Thema Smarte Maschinen / künstliche Intelligenz.

Das klingt sehr zukunftsorientiert. Welche Angebote gibt es für das Hier und Jetzt der Führungskräfte?

Im Rahmen der Hanse-Akademie möchten wir Führungskräfte einerseits auf die zunehmenden Herausforderungen in Themenfeldern wie Digitalisierung oder Verwaltung 4.0 vorbereiten, andererseits möchten wir sie bei ihren täglichen Anforderungen unterstützen. Dies geschieht beispielsweise mit einem Coaching-Angebot oder der „Toolbox Führung“. In dieser werden wesentliche Führungsinstrumente der Stadt vorgestellt.

Wo finden interessierte Führungskräfte das Angebot der Hanse-Akademie?

Unser Akademie-Katalog wird in diesen Tagen als gedruckter Katalog an die Behörden und Ämter verschickt. Das Angebot als E-Book steht sowohl im [Personal-](#)

[portal](#) als auch auf der [ZAF-Homepage](#) im Internet zur Verfügung. Führungskräfte können das Angebot auch auf unserem Lernportal einsehen und sich dort direkt anmelden.

An welche Führungskräfte richten sich die Angebote der Hanse-Akademie?

Unser Angebot richtet sich ausdrücklich an alle Führungskräfte in der allgemeinen Verwaltung – von der jungen und/oder unerfahrenen Führungskraft auf ihrer ersten Führungsposition bis zu sehr erfahrenen Amtsleitungen oder Geschäftsführungen. Die Führungskräfte stehen vor sehr unterschiedlichen Anforderungen, jeweils abhängig von ihrer konkreten Funktion. Diese Anforderungen prägen die „Rolle“, die die Führungskraft gegenüber geführten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und gegenüber ihrer Organisation einnimmt. Durch die Zuordnung zu spezifischen Führungsrollen werden wir den unterschiedlichen Anforderungen gerecht. Jede Führungskraft kann das für sie passende und bedarfsangemessene Angebot wahrnehmen. Diese Zuordnung gilt für alle Angebote.

Wer sind die Trainer und Dozenten, die Sie in der Hanse-Akademie einsetzen?

Wir arbeiten in der Führungsfortbildung

grundsätzlich mit externen, freiberuflichen Trainerinnen und Trainern. Sie verfügen über mehrjährige Trainingserfahrung in der Verwaltung, können ein besonders breites Fachwissen zu Führungsthemen vorweisen und bringen häufig auch den Blick über den Tellerrand – sprich aus der Wirtschaft oder Industrie – mit. Darüber hinaus setzen wir die Dozentinnen und Dozenten ein, die bisher von unseren Teilnehmerinnen und Teilnehmern besonders gut bewertet worden sind.

Wie stellen Sie sicher, dass Ihre eingesetzten Dozentinnen und Dozenten Ihren hohen Qualitätsanspruch erfüllen?

Wir evaluieren jede Veranstaltung unmit-

telbar nach Beendigung. Über die gesamte Modulreihe Führung planen wir eine Langzeitevaluation. Darüber hinaus erheben wir bei Bedarf die Zufriedenheit bei repräsentativen Teilnehmergruppen telefonisch und erhalten Rückmeldungen über die Personalentwicklungen in den Behörden. Regelmäßig erfolgen Treffen mit den externen Trainerinnen und Trainern.

Vielen Dank für dieses Interview, Herr Wiedemann. blickpunkt personal wünscht Ihnen und den Führungskräften der hamburgischen Verwaltung viel Erfolg mit der Hanse-Akademie.



Von Stellenausschreibungen, Jobbörsen und Job-suchmaschinen

Arbeitgeber können heute nicht mehr auf ausreichend qualifizierte Bewerberinnen und Bewerber auf dem Arbeitsmarkt zurückgreifen. Auch die hamburgische Verwaltung steht im Wettbewerb um die Besten.

Gute Gründe für sorgfältige Stellenausschreibungen

Die Stellenausschreibung stellt noch immer das zentrale Element der Personalsuche dar. Egal über welche Kanäle Interessierte kommen, die relevanten Informationen, die Bewerbungsimpulse auslösen, stehen vorrangig in der Stellenausschreibung.

Die Stellenausschreibung ist „Botschafterin“ des suchenden Arbeitgebers und sagt viel über dessen Arbeitgebermarke aus. Sie steuert maßgeblich, wer (Qualität) und wie viele (Quantität) sich bewerben. Das gilt für interne wie auch für externe Stellenausschreibungen. Nicht erfolgreiche Stellenausschreibungen kosten unnötige Ressourcen: Zeit, Geld und Personal. Zudem demotivieren sie das betroffene dienstliche Umfeld, das diese Lücke überbrücken muss.

Das Personalamt plant in 2017 einen Relaunch der Stellenausschrei-



bungen in der hamburgischen Verwaltung. Zunächst wird das Erscheinungsbild attraktiver und zeitgemäßer gestaltet werden. Nach dem Motto „Weniger ist mehr“ wird es auch um die Konzentration auf die wesentlichen Aussagen gehen, so dass sich die ausschreibenden Dienststellen kürzer fassen als bisher. Eine animierende, zielgruppengerechte Ansprache soll mehr Bewerbungsimpulse auslösen.

Gute Gründe für Online-Veröffentlichungen

Eine externe Stellenausschreibung muss dann auch auf den richtigen Weg gebracht werden, damit sie ihre Zielgruppe erreicht. Die Veröffentlichung in Printmedien ist weit zurückgegangen, kann aber bei be-

stimmten Zielgruppen immer noch angebracht sein. Immer mehr Stellenausschreibungen werden online über Jobbörsen oder Jobsuchmaschinen angeboten. Klarer Vorteil der Online-Veröffentlichungen ist die enorm große Reichweite. Zur Unterscheidung:

Jobbörsen (zum Beispiel StepStone, Monster.de, interamt.de) bieten nur Stellen an, die zuvor von Arbeitgebern dort gezielt aufgegeben worden sind. Hier muss also der Arbeitgeber aktiv werden.

Jobsuchmaschinen (zum Beispiel Indeed, kimeta, Jobbörse.com) hingegen suchen systematisch tausende von Karriereseiten nach freien Stellen durch. Sie werden dann zentral zusammengefasst und den Jobsuchenden sortierbar nach Branchen, Unternehmen, Veröffentlichungsdaten, Jobtiteln, Beschäftigungsarten angeboten. Das passiert ohne Aktivitäten des Arbeitgebers.

Viele Anbieter verbessern die Auffindbarkeit von Stellenausschreibungen der FHH (Suchoptimierung) und sorgen auch dafür, dass Jobsuchende die Angebote nicht nur am PC, sondern auch über mobile Endgeräte finden.

Häufig können sich Arbeitgeber auf den Seiten der Jobbörsen oder Jobsuchmaschinen zusätzlich aktiv präsentieren, zum Beispiel durch ein Unternehmensprofil. Hier geht es beispielsweise zum [Profil der Freien und Hansestadt Hamburg auf Indeed](#).



Gute Gründe, Profis einzuschalten

Wer Personal gewinnen und Interessentinnen und Interessenten erreichen will, sollte den Markt beobachten und kennen. Die Fragen, wo finde ich meine Zielgruppe, wie wecke ich ihr Interesse und motiviere sie zu einer Bewerbung sind ausschlaggebend für den Erfolg. Hierbei können Personalmarketing-Agenturen helfen, wenn das eigene Knowhow nicht ausreicht. Sie haben einen guten Überblick, kennen sich aus und bieten auch Paketlösungen für Veröffentlichungen an.

Gute Gründe, in beruflichen Netzwerken aktiv zu sein

Die Jobbörsen und Jobsuchmaschinen werden fast ausschließlich von aktiven

Jobsuchenden zur Jobsuche genutzt. Davon unterscheiden sich Business Netzwerke (XING oder LinkedIn). Dort vernetzen sich Berufstätige aller Branchen und tauschen sich aus. Sie suchen und finden Jobs, Mitarbeiter/innen, Aufträge, Kooperationspartner/innen, fachlichen Rat oder Geschäftsideen. Das heißt, dort trifft man nicht nur auf aktiv arbeitssuchende Menschen. Die meisten Mitglieder haben aktuell einen festen Job. Sie sind möglicherweise aber latent wechselwillig, wenn sie gute, interessante Stellenangebote erhal-

ten. Der Markt der latent suchenden Kandidaten ist dreimal so groß wie der Markt der aktiv suchenden! Diesen Markt erreicht man über Netzwerke und darin liegt ein großer Mehrwert.

Seit 2012 ist die Freie und Hansestadt Hamburg (FHH) als Arbeitgeber der öffentlichen Verwaltung mit einem [Profil auf XING](#) vertreten. XING ist ein soziales Netzwerk für berufliche Kontakte im deutschsprachigen Raum und arbeitet als deutsches Unternehmen nach deutschen

The screenshot displays the XING profile of the Freie und Hansestadt Hamburg (FHH). The header includes the XING logo, a search bar, and navigation options like 'Erweiterte Suche' and 'Neue Kontakte finden'. The profile owner is Britta Becker, a premium member. The main content area features a large image of a red airplane tail with the Hamburg logo, a group photo of employees, and statistics: 2,586 followers and 915 employees on XING. A banner at the bottom promotes gender equality with the text 'GLEICH GUT GLEICH GESTELLT GUT FÜR HAMBURG' and '0 Jobs'. The profile also shows a rating of 3.63 stars from 65 employer reviews on kununu.

Datenschutzbestimmungen. Die Behörden können XING als weiteren Kommunikationskanal für Stellenausschreibungen nutzen. Sie können ihre Stellenangebote von kostenlos bis kostenpflichtig unter dem Profil der FHH oder unter einem Personenprofil einstellen (über Agenturen).

Gute Gründe, sich ständig zu verändern

Selbst bei optimal gestalteten und verbreiteten Stellenausschreibungen genügt es nicht, darauf zu warten, ob sich jemand meldet und bewirbt. Das Prinzip "Post and Pray" (Recruiting 1.0) ist vorbei! Arbeitgeber müssen heute mehr tun, um an gutes Personal zu kommen. Heute stehen Dialog und Transparenz im Mittelpunkt (Recruiting 2.0). Unternehmen müssen als Arbeitgeber um potenzielle Kandidatinnen und Kandidaten werben. Diese sind keine Bittstellerinnen und Bittsteller mehr, sondern eher Kundinnen und Kunden und wollen auch so behandelt werden. Ganz grundsätzlich geht es darum, mit ihnen auf Augenhöhe zu kommunizieren, ihnen mit

Respekt zu begegnen und authentische Einblicke in das Unternehmen, hier in die hamburgische Verwaltung, zu geben. Und das am besten mit den Mitteln des Web 2.0.

Autorin Britta Becker, Personalamt, Referat Personalmanagementkonzepte und Marketing:

„Die Stufe Recruiting 2.0 haben wir noch nicht erreicht. Die Arbeitgeberauftritte auf XING und kununu sind erste richtige Schritte in diese Richtung. Professionellere Stellenausschreibungen hingegen lassen sich schnell umsetzen. Was ich mir für unsere Stellenausschreibungen am meisten wünsche? Es darf durchaus der Eindruck erweckt werden, dass Arbeiten in der Verwaltung Spaß macht und der Mehrwert der Arbeit bei uns erklärt werden. Gerade den letzten Aspekt vermissen ich persönlich am meisten in den derzeitigen Stellenausschreibungen.“



Gendergerechte Personalauswahl

Alle Regelungen zur gendergerechten Personalauswahl in einer neuen Handreichung zusammengefasst.

In der Personalauswahl geht es darum, die richtige Person für die jeweilige Position auszuwählen. Wichtige Voraussetzung dafür ist, überhaupt zwischen ausreichend qualifizierten Bewerberinnen und Bewerbern auswählen zu können.

Arbeitgeber können heute nicht immer auf ausreichend qualifizierte Bewerberinnen und Bewerber auf dem Arbeitsmarkt zugreifen. Der demografische Wandel, aber auch andere Ansprüche und verändertes Verhalten von Bewerberinnen und Bewerbern zwingen die Arbeitgeber, sich anzupassen, um die Marktfähigkeit zu erhalten und attraktiv zu bleiben. Diese Entwicklung geht auch an den öffentlichen Arbeitgebern und der hamburgischen Verwaltung nicht vorbei. Wir spüren das besonders dort, wo Fachkräfte in Mangelberufen gesucht werden und die FHH im Wettbewerb mit privaten Arbeitgebern steht.



Es gilt deshalb zunächst, am Arbeitsmarkt auf gleichem Level wie andere große Arbeitgeber mit einem guten Arbeitgeberimage vertreten zu sein. Eine gendergerechte Ansprache in Stellenausschreibungen ge-

hört ebenso dazu wie eine gendergerechte Personalauswahl. Im Hinblick auf große altersbedingte Personalabgänge gibt es zudem einen internen Wettbewerb um die besten Mitarbeiterinnen

und Mitarbeiter – der sich in den nächsten Jahren verschärfen wird.

Eine gendergerechte Personalauswahl kann also helfen, im Wettbewerb um geeignetes internes oder externes Personal den Pool an guten Bewerbungen zu vergrößern und Bewerbungspotenziale voll auszuschöpfen. In der Regel ist es das

Potenzial von Frauen, welches noch nicht ausgeschöpft ist. Werden zum Beispiel Stellenausschreibungen nicht geschlechtersensibel verfasst, fühlen sich Frauen unter Umständen nicht angesprochen und sehen von einer Bewerbung ab. Bei der Auswahlentscheidung können Geschlechterstereotype im Weg stehen: Wenn Frauen oder Männern bestimmte Stereotype zugeschrieben werden, übersieht man im Zweifel das wirkliche Können der Person oder schreibt einer Person Fähigkeiten zu, die gar nicht vorhanden sind.

Gendersensibilität verfeinert nicht nur das Urteilsvermögen im Auswahlgespräch. Vielleicht erweitert ein geschlechtersensibler Blickwinkel bereits im Vorfeld der Auswahl den Kreis von potenziellen Bewerberinnen und Bewerbern. Gut geplante und durchgeführte Auswahlverfahren helfen Diskriminierungen aller Art zu vermeiden.

Es gibt also gute Gründe für eine gendergerechte Personalauswahl. Die Regelungen des Hamburgischen Gleichstellungsgesetzes (HmbGleiG) bieten die rechtliche Grundlage dafür.

Zu den Regelungen, die auch die Personalauswahl betreffen und zwingend anzuwenden sind, zählen:

- Vorrang für das unterrepräsentierte Geschlecht,
- Ansprache des unterrepräsentierten Geschlechts in Stellenausschreibungen,
- Ausschreibung grundsätzlich aller Stellen als teilzeitgeeignet,
- paritätisch besetzte Auswahlkommissionen.

Die nun veröffentlichte Handreichung Gendergerechte Personalauswahl fasst die rechtlichen Regelungen übersichtlich zusammen und gibt praktische Tipps zur Umsetzung. Sie richtet sich an

- Vorgesetzte, die eine Stelle neubesetzen möchten,
- an Beschäftigte in Personalabteilungen, die Stellenausschreibungen vorbereiten und Auswahlverfahren begleiten,
- alle Mitglieder einer Auswahlkommission.



Beschäftigte, die nur selten oder erstmalig an der Personalauswahl teilnehmen, soll die Handreichung für eine gendergerechte Personalauswahl sensibilisieren. Langjährigen Mitgliedern einer Auswahlwahlkommission kann die Handreichung helfen, das eigene Handeln im Personalauswahlverfahren zu reflektieren. Außerdem unterstützt die Handreichung alle Beteiligten, die Regelungen des Hamburgischen Gleichstellungsgesetzes im Personalauswahlverfahren einzuhalten.

Die Handreichung wurde vom Personalamt erarbeitet und ist im [Personalportal](#) sowie auf [hamburg.de](#) veröffentlicht.

Autorin Elisa Budiman, Personalamt, Referat Personalmanagementkonzepte und Marketing: *„Die jetzt veröffentlichte Handreichung unterstützt alle Beteiligten Personalauswahlverfahren geschlechtergerecht durchzuführen.“*



Gleichstellungsplan der Behörde für Gesundheit und Verbraucherschutz (BGV) öffentlich unterzeichnet

Am 15. Dezember 2016 war es soweit: Im Rahmen des jährlich stattfindenden Gleichstellungstages unterzeichneten Staatsrätin Frau Badde und Frau Dr. Wildeboer als Gleichstellungsbeauftragte den Gleichstellungsplan 2017-2020 der Behörde für Gesundheit und Verbraucherschutz. Dienststelle und Gleichstellungsbeauftragte verpflichten sich in diesem Plan gemeinsam gleichstellungspolitische Maßnahmen umzusetzen.



Einen Gleichstellungsplan (GSP) zu erstellen regelt §16 des Hamburgischen Gleichstellungsgesetzes, das zum 1. Januar 2015 in Kraft trat. In fast allen Behörden wurden daraufhin im letzten Jahr entsprechende aussagekräftige behörden-spezifische Daten erhoben, um daraus Maßnahmen abzuleiten und den GSP zu erstellen. Laut Gleichstellungsgesetz sollen die Pläne und Maßnahmen ab 1. Januar 2017 umgesetzt werden.

Was ist das Besondere in der BGV? Warum eine öffentliche Unterzeichnung?

Die BGV, damals noch Gesundheitsbehörde, blickt auf eine lange Tradition der Frauenförderung bzw. heute Gleichstellungspolitik zurück: Vor über 20 Jahren wurde die erste Frauenbeauftragte be-

stellt, viele Kolleginnen sind ihr in diesem Amt gefolgt. Nach wie vor sind die damaligen Schwerpunkte ähnlich den heutigen Themen. So geht es beispielsweise um „gendergerechte“ Stellenausschreibungen, Fortbildungen und Teilzeitbeschäftigung. Jedoch diskutieren wir heute mit einem anderen Fokus. Ging es zu Beginn darum, für das Thema Frauenförderung im Betrieb zu sensibilisieren, so liegt heute eines unserer Augenmerke auf der attraktiven Bewerbung von Teilzeit für Männer oder der stärkeren Zuwendung von Männern – neben fachspezifischen Themen – auch zu Fortbildungsangeboten im Bereich der Ausbildung und kommunikativer Kompetenzen. Insgesamt enthält unser GSP zehn Themenschwerpunkte bzw. Ziele mit jeweils unterschiedlichen Maßnahmen und

Vorschlägen zu deren Zielerreichung. Neu hinzugekommen sind beispielsweise die Felder Demografie und Gesundheit.

Bereits der letzte Frauenförderplan wurde bereits von der Dienststelle und der Frauenbeauftragten unterzeichnet. In diesem Jahr wählten wir den Gleichstellungstag zur feierlichen, öffentlichen Unterzeichnung. Einerseits, um mehr als 20 Jahre Frauen- und Gleichstellungsarbeit zu würdigen, andererseits verknüpften wir dies mit dem Schwerpunktthema „Diskriminierung“. Ein Vortrag von Rechtsanwältin Silke Martini zum Thema „Was bedeutet Diskriminierung unter geschlechtshierarchischer Betrachtung“ rundete das Programm des Gleichstellungstages ab, da auch Männer diskriminiert werden können, obwohl überwiegend Frauen betroffen sind.



Herausforderung: Auswertung von Daten und Ableitung von Maßnahmen

Schon in Artikel 23 Absatz 2 der Charta der Grundrechte der Europäischen Union kommt zum Ausdruck: „Wenn Ungleichbehandlungen aber durch einen sachlichen Grund gerechtfertigt und verhältnismäßig sind, können diese ausnahmsweise zulässig sein. Demnach steht „der Grundsatz der Gleichheit der Beibehaltung oder Einführung spezifischer Vergünstigungen für das unterrepräsentierte Geschlecht nicht entgegen. So können faktische Nachteile, die aufgrund biologischer Unterschiede oder gesellschaftlicher Bedingungen ein Geschlecht betreffen, ausgeglichen werden, indem ein Geschlecht bewusst begünstigt wird.“ Das Hamburger Gleichstellungsgesetz dient der Gleichstellung von Frauen und Männern und zielt darauf ab, bestehende oder künftige Nachteile zu beseitigen oder zu verhindern und die gleiche Teilhabe von Frauen und Männern in allen Bereichen des öffentlichen Dienstes zu verwirklichen. Die besondere Herausforderung für die Gleichstellungspläne lag und liegt auch heute darin, in einer Behörde, die in vielen Bereichen bereits „ausgewogen“ ist, Daten zu sichten und aufzubereiten.

Ziel ist es,

- eine mögliche unterrepräsentierte Gruppe herauszufinden,
- spezifische Maßnahmen zu entwickeln, um einer Unterrepräsentanz entgegen zu wirken,
- die spezifischen Maßnahmen in den nächsten vier Jahren umzusetzen.

Nicht immer wurde gleich auf Anhieb ein Konsens über die zur Verfügung stehenden Daten oder vorgeschlagene Maßnahmen erzielt. Meine Erfahrung als Gleichstellungsbeauftragte ist, dass es vorteilhaft war, frühzeitig im Prozess in die Diskussion um Datenerhebung, Interpretation dieser Daten und schließlich die Ableitung der Maßnahmen eingebunden zu sein. Der bereits im Frühsommer gefertigte erste Entwurf konnte so gemeinsam mit der Personalabteilung in mehreren „Gremien“ vorgestellt und lebhaft diskutiert werden, beispielsweise im Gleichstellungsnetzwerk, in dem sich Vertreterinnen und Vertreter aus unterschiedlichen Ämtern und dem Personalrat mit gleichstellungspolitischen Fragestellungen befassen, oder im Arbeitskreis Gesundheitsförderung, der den Aspekt Gesundheit genauer unter die Lupe nahm.

Autorin Dr. Barbara Wildeboer, Gleichstellungsbeauftragte in der Behörde für Gesundheit und Verbraucherschutz: *„Entgegen der Meinung, dass viele Köche den Brei verderben, zeigen unsere Erfahrungen: Eine gemeinsame Diskussion auf unterschiedlichen Ebenen mit unterschiedlichen Beteiligten war für das Endprodukt Gleichstellungsplan von großem Vorteil und erleichtert hoffentlich die Umsetzung. Die gemeinsame öffentliche Unterzeichnung wird auch als Wertschätzung dieses Prozesses und der Gleichstellungspolitik unserer Behörde aufgenommen.“*



Weitere Infos sind bei der Autorin erhältlich oder abrufbar unter [Gleichstellungsbeauftragte der BGV](#) [Gleichstellungsplan der BGV](#)



Wie unterscheiden sich Personalportal und Profikanal?

Das wissen Sie auch nicht? Lesen Sie, wie Fiete und Hein diesen Knoten auf norddeutsche Art lösen.....

Anm. d. Red.: Die (innere) Stimme von Fiete bitte unbedingt in Hamburger Mundart lesen. Hein spricht im Gegensatz dazu eher Hochdeutsch.

Fiete: Du, Hein, was ist eigentlich der Unterschied zwischen dem Personalportal und dem Profikanal?

Hein: In welcher Hinsicht: Technisch, inhaltlich, Design oder Zielgruppe?

Fiete: Klugschnacker!¹ So, dass ich das versteh!

Hein: Das wird schwierig. Betrachten wir, der Einfachheit halber, zuerst einmal die Zielgruppe. Das Personalportal ist ein sogenanntes Mitarbeiterportal für alle Kolleginnen und Kollegen des öffentlichen Dienstes der FHH. Der Profikanal wurde im

Gegensatz dazu ausschließlich für eine bestimmte Zielgruppe entwickelt. Der Name sagt es ja.

Fiete: Kanal?

Hein: Aua! Nein! Für Profis natürlich. Das sind Fachleute.

Fiete: Das bin ich auch. Ich arbeite ja auch für die Stadt.

Hein: Da hast Du sogar Recht. Sagen wir es also genauer: Der Profikanal ist eine Informationsplattform für Profis aus bestimmten Aufgabenfeldern.

Fiete: Eh, kannst Du auch normal, also einfach?!

¹ Hochdeutsch: Besserwisser

Hein: Okay. Für Dich, Fiete. Zum Mitschreiben: Mit dem Begriff „Aufgabenfeld“ bezeichnet man einen bestimmten Arbeitsbereich, zum Beispiel die Personalverwaltung. Ein Profi in diesem Bereich ist also jemand, der sich von Amts wegen mit den Aufgaben der Personalverwaltung beschäftigt. Kapiert?

Fiete: Klar, Mann! Ich bin doch nicht blöd! Aber das ist ja ein Mordsaufwand, oder? Ich meine, ein Profikanal nur für die Personalverwaltung. Naja, ist ja aber auch ein wichtiger Bereich, Urlaubsantrag und so weiter.

Hein: Meine Güte! Natürlich nicht nur für die Personalverwaltung! Der Profikanal hat Bereiche für Profis folgender Aufgabenfelder: Beamtenversorgung, Beihilfe, Datenlogistik, Familienkasse, KoPers, Paisy², Personalcontrolling, Personalverwaltung und Zusatzversorgung.



Fiete: Halleluja! Und was lesen die da den ganzen Tag?

Hein: Au Backe: Die lesen nicht den ganzen Tag! Wenn sie zum Beispiel eine Beihilfe berechnen, können schwierige rechtliche Fragen auftauchen. Im Profikanal finden, um in dem Beispiel zu bleiben, die Beihilfeteams als Profis Antworten auf ihre Fragen. Die Inhalte des Profikanals werden nämlich von den Juristinnen und Juristen

aus dem Personalamt und von den Profis aus den Fachlichen Leitstellen bereitgestellt. Im Gegensatz dazu enthält das Personalportal interessante Inhalte für uns alle, zum Beispiel zu den Themen Elternzeit, Fortbildung, Arbeitszeit,

Betriebssport oder Beurteilungen. Und zwar in einer sogar für Dich leicht verständlichen Detailtiefe.

Fiete: Du, Hein ...

Hein: Nein, ich erkläre Dir jetzt nicht, wie Beihilfe geht oder was ein Jurist ist!

² Paisy ist das aktuelle, KoPers das zukünftige Personalabrechnungsverfahren

Fiete: Ich wollte ja nur

Hein: Und Detailtiefe erkläre ich auch nicht!

Fiete: Gut, dann muss ich mir das eben selber ansehen!

Hein: Viel Spaß im Personalportal! Im Pro-

fikanal wird das nicht klappen.

Fiete: Und warum nicht?

Hein: Weil Du dort keinen Zugriff hast!

Fiete: Zugriff?! Aha, der Profikanal ist also doch nur für die Polizei!

Hein: ?=;!# Ich brauche jetzt eine Pause!

Autorenteam Zentralredaktion Technik, Zentrum für Personaldienste, Mediendienste und Öffentlichkeitsarbeit:

„Die vielen Themenportale im FHHNet (Intranet) stellen einen enormen Fundus an Informationen dar. Wer sie kennt und nutzt, profitiert davon. Allerdings ist es nicht immer ganz einfach zu verstehen, was sich hinter welchem Portal verbirgt. Themenportale bieten die Information nur in einer bestimmten Tiefe an, sind aber allgemein verständlich gehalten. Eine Stufe weiter als die Portale sind die Profikanäle, sie verschaffen den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern tiefergehende und rechtsgesicherte Informationen, um ihre Arbeit erledigen zu können. Also ist sowohl für Fiete als auch für Hein etwas dabei.“

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

Bildnachweis:

Titelseite großes Bild (© unpict - Fotolia.com),
Titelseite kleine Bilder (Personalamt),

S. 4 (© Alex_Po/ Fotolia.com), S. 7 (© vege/
Fotolia.com), S. 8 (© agsandrew / Fotolia.com),
S. 11 (© Zentrum für Aus- und Fortbildung),
S. 14 (© vege/ Fotolia.com), S. 15 (© Screen-
shot indeed), S. 16 (© Screenshot XING),
S. 18 (© blende11/ Fotolia.com), S. 19 (© Per-
sonalamt), S. 21 und S. 22 (© BGV), S. 24 (©
Vidady / Fotolia.com), S. 25 (© fotoart89/ Fo-
tolia.com)

Download im Internet:

www.hamburg.de/personalamt/blickpunkt

Erschienen am:

27.04.2017



Senat der Freien und Hansestadt Hamburg
Personalamt
Steckelhörn 12

20457 Hamburg