



blickpunkt personal

Nr. 2/2017

Aktuelles - Aktivitäten - Aussichten

Inhaltsverzeichnis

Editorial	Seite	3
Digitalisierung: Wie werden wir in Zukunft in der Verwaltung arbeiten?	Seite	4
Moderner Arbeitsplatz: Was Nachwuchskräfte wirklich wollen... ..	Seite	8
Innovative Einzelangebote in der Hanse-Akademie: Unterstützung für Führungskräfte beim „dicke Bretter bohren“	Seite	12
Der bewusste Schritt aus der Komfortzone: In sozialen Grenzsituationen neue Führungsqualitäten entwickeln.	Seite	16
Masterstudium im Anschluss an den erworbenen Bachelor of Arts? – Die Anerkennung ist kein Selbstgänger!	Seite	20
Der Ruf der Freien und Hansestadt Hamburg als Arbeitgeberin im Netz: Wie gehen wir mit negativen Bewertungen um?	Seite	24
Impressum.....	Seite	28

Editorial

Liebe Kolleginnen und Kollegen,

mit der Frage „wie werden wir in Zukunft arbeiten?“ greifen wir in diesem blickpunkt personal erneut das Thema Digitalisierung auf. Digitalisierung ist nicht nur ein Technikprojekt, sondern verändert auch die Arbeit. Dies glauben auch unsere jungen Nachwuchskräfte. Dazu hat die Finanzbehörde Meinungen im Rahmen von Workshops eingeholt.

Dass die Hanse-Akademie mehr zu bieten hat als das „Flaggschiff“ der Modulreihe Führung stellen wir am Beispiel verschiedener Angebote vor: Wenn Sie zum Beispiel wissen wollen, wie Sie als Führungskraft die Methode Design-Thinking einsetzen können oder wenn Sie sich in einem Planspiel mit den Auswirkungen von Entscheidungsprozessen auseinandersetzen möchten, finden Sie hier ein Angebot.

Wer Menschen führen will, muss sich in sie hineinfühlen, also quasi die Seite wechseln können. Frau Lentz, die Leiterin des Personalamts, hat im Frühjahr 2017 am Programm Seitenwechsel teilgenommen und

damit einen „bewussten Schritt aus der Komfortzone“ gemacht. Darüber berichtet sie im Interview.

Nicht wenige Absolventinnen und Absolventen tragen sich nach Abschluss ihres Bachelorabschlusses an der HAW Hamburg mit dem Gedanken, einen Master zu ergänzen. Dass dies kein Selbstgänger ist, um in den höheren Dienst aufzusteigen, zeigt der Artikel über die Anerkennung von Masterabschlüssen.

Schließlich berichten wir über die Arbeitgeberplattform kununu, bei der sich auch immer mehr Bewertungen über die Arbeit bei der Freien und Hansestadt Hamburg finden. Was kann und sollte eine Dienststelle aber tun, wenn die Bewertungen negativ ausfallen? Wir geben Tipps!

Wir wünschen viel Spaß beim Lesen!

Katharina Dahrendorf



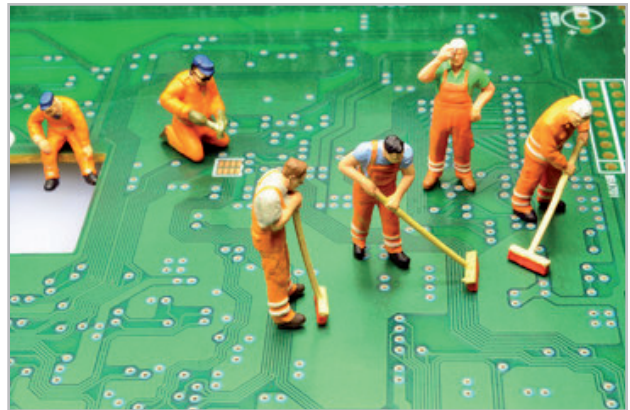
Digitalisierung: Wie werden wir in Zukunft in der Verwaltung arbeiten?

Digitalisierung? Klar, das ist ein Thema mit dem wir uns in der Hamburgischen Verwaltung beschäftigen. Die digitale Stadt oder „Digital First“ sind uns zumeist schon präsente Themen. In der Theorie zumindest. Wir wissen, dass wir die Digitalisierung brauchen, um Geschäftsprozesse zu Bürgerinnen und Bürgern modern zu gestalten. Die Erfahrungen, die die Menschen im Umgang mit privaten Unternehmen haben, sollen sie auch beim öffentlichen Dienst wieder finden. Dafür will die Freie und Hansestadt Hamburg (FHH) zukünftig in erster Linie digital mit den Bürgerinnen und Bürgern kommunizieren. Ihre Anliegen sowie die der Unternehmen sollen so weit wie möglich proaktiv und antragslos erledigt werden können. Auf Seiten der Verwaltung bedeutet dies, dass die Vorgangsbearbeitung und die Entscheidungsfindung und -übermittlung möglichst automatisiert erfolgen müssen.

Soweit die eher technische Seite. Doch was bedeutet Digitalisierung für uns in der Verwaltung und für unsere Art zu arbeiten? Zusätzlich zu den technischen Ver-

änderungen bedarf es einer anderen Form der Zusammenarbeit, um die Potenziale der Technik ausschöpfen zu können.¹

Vielfach fällt in diesen Zusammenhang der Begriff „Arbeit 4.0“. Dieser wurde vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) geprägt. Er soll deutlich machen, dass es bei der Digitalisierung nicht nur um neue Techniken geht, sondern auch um eine neue Qualität von Arbeitsbeziehungen und Arbeitsweisen.² Mit



¹ Schöne Beispiele werden in dem Film „AugenhöheWege“ beschrieben, der zum Beispiel im Rahmen eines Abendvortrags im ZAF und bei Diskussionsveranstaltungen der BASFI gezeigt wurde. Er kann im Personalamt ausgeliehen werden (<https://fhhportal.ondataport.de/websites/1002/aktuelles/Seiten/Arbeit-neu-erfinden-Zwischen-Digitalisierung-und-Demokratisierung.aspx>).

den neuen Geschäftsprozessen und neuen Formen der Interaktion von Mensch und Maschine³ werden nicht nur Aufgaben neu zugeschnitten, sondern auch Rollen neu verteilt⁴, so dass sich auch die Formen der Zusammenarbeit und Führung verändern werden.

Wandel von Tätigkeiten und Prozessen

Viele Forscherinnen und Forscher gehen von einem umfassenden Wandel von Tätigkeiten in der Zukunft aus. Die Digitalisierung wird in diesem Zuge auch unsere Berufsbilder



in der Verwaltung verändern. Viele unserer Prozesse werden vollständig neu gedacht werden müssen, zum Beispiel dort, wo Bürgerinnen und Bürger künftig Anträge online von zuhause aus bearbeiten können. Dafür werden Ressourcen frei für Beratung und andere, zum Beispiel personenbezogene Dienstleistungen.

² Gemeint ist ein Zielzustand, der die vierte industrielle Revolution umschreibt – nach der Mechanisierung mit Wasser- und Dampfkraft (1.0), der Massenfertigung mit Hilfe von Fließbändern und elektrischer Energie (2.0), der digitalen Revolution mit Einsatz von Elektronik und IT (3.0) folgt nun die Automatisierung von Produktion und Dienstleistungen.

³ <http://www.bmas.de/DE/Service/Medien/Publikationen/a883-weissbuch.htm>, S.67 ff.

⁴ Ebd. S.69

Es ist davon auszugehen, dass Menschen, Werkzeuge und Werkstücke miteinander vernetzt werden und miteinander kommunizieren. Dies wird auch für Bürotätigkeiten gelten und zwar auch für qualitativ anspruchsvolle Aufgaben: Hochleistungsfähige Spracherkennungen erlauben Texterkennung und Übersetzungen in Sekundenschnelle. Anwendungen der Künstlichen Intelligenz, selbstlernende Algorithmen und das Verarbeiten großer Datenmengen werden dazu führen, dass Wissen nahezu unbegrenzt zur Verfügung steht. Das könnten zum Beispiel alle Gerichtsurteile oder anonymisierte Gesundheitsdaten sein, so dass sich auch der Stellenwert von Fachwissen verändert.

Für die Verwaltung stellt diese Entwicklung eine Herausforderung dar, denn der Wandel der Tätigkeiten geht einher mit Veränderungen in den Anforderungen, die für die Tätigkeiten erforderlich sein werden. Neben der Ausbildung⁵ wird sich vor allem die Fortbildung darauf einstellen müssen, um die Beschäftigten bei den Veränderungen ihrer Arbeit zu begleiten. Eine erfolgreiche Umsetzung der Digitali-

⁵ Siehe dazu auch den Artikel von Volker Wiedemann in blickpunkt personal 3/2016 zu „Digitalisierung: Anforderungen an die Ausbildung in der Allgemeinen Verwaltung“.

sierung ist in höchstem Maße auf die Kompetenzen und Veränderungsbereitschaft der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter angewiesen.

Die Verwaltung muss sich auch darauf einstellen, dass mit der zunehmenden Transparenz der Verwaltungsleistungen die Bürgerinnen und Bürger selbstbewusster auftreten. Sie erwarten eine stärkere Orientierung an ihren Bedarfen, auf die sich die Verwaltung einstellen muss. Das kann zum Beispiel bedeuten, dass man auch als Verwaltung künftig die Kundinnen und Kunden fragt, wie sie Prozesse mit der Verwaltung eigentlich wünschen, so wie man es aus „Kundenforen“ großer Unternehmen kennt.

Neue Anforderungen an Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie an Führungskräfte



Für unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ebenso wie für unsere Führungskräfte setzt dies ein anderes Selbstverständnis ihrer Arbeit voraus. Insbesondere für Führungskräfte bringt die Digitalisierung noch weitere Anforderungen mit sich: Das transparentere Wissen verän-

dert unter anderem die Beziehungen entlang der Hierarchie und damit auch einen Teil der Legitimation der Führungskräfte. Digitale Prozesse verkürzen immer mehr die zur Verfügung stehende Zeit zwischen Aktion und Reaktion. Damit steigt auch die Komplexität und Unüberschaubarkeit. Strukturen verändern sich schnell und sind nicht mehr stabil und eindeutig. Im Netzwerk steigt die Bedeutung des Informellen. Die sich verändernde Arbeitswelt braucht schon aufgrund der steigenden Komplexität ein vernetzteres, bereichsübergreifendes und „kollaboratives“ Denken. Damit verlieren bislang erfolgreiche Führungsmechanismen an Bedeutung, die sich vielleicht für manche auch wie eine „Entwertung“ ihrer Führungsrolle anfühlen könnten.

Eine Kernkompetenz der Führungskräfte von morgen ist die Fähigkeit zu vertrauen. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter müssen viel stärker selbstverantwortlich agieren.⁶ Die Führungskräfte müssen dann das Vertrauen entwickeln, dass Dinge gut laufen, die sie aufgrund der Komplexität nicht mehr nach altem Muster „kontrollieren“

⁶ Siehe dazu auch den Artikel „Wie gelingt Selbstführung?“ von Dr. Thomas Roth im blickpunkt personal 1/2017.

können. Damit das gelingen kann, muss sich auch die Rolle von Führungskräften ändern und müssen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter stärker in Entscheidungen einbezogen werden.

Die Digitalisierung ist nicht der einzige Treiber dieser Entwicklungen. Die demografische Entwicklung und die veränderten Werte junger Menschen tragen verstärkend dazu bei, dass sich Organisationen umstellen müssen, um als Arbeitgeber attraktiv zu sein.

Dass die Arbeit der Zukunft bereits heute in einer Reihe von Organisationen sichtbar ist, zeigt der Autor Frederic Laloux mit seinem lesenswerten Buch „Reinventing Organizations“⁷, eine Art Grundlagenbuch moderner Organisationsentwicklung. Das Besondere an fortgeschrittenen, „integrierten“ Organisationen ist, so Laloux, dass sie – ganz ähnlich der Beispiele dem Film AugenhöheWege⁸ - ganzheitlich und selbstorganisierend funktionieren und die Sinnerfüllung der Arbeit in den Mittelpunkt

⁷ Frederic Laloux (2014): Reinventing Organizations. München. Bei dieser Arbeit handelt es sich um ein Grundlagenbuch für eine zukunftsorientierte Organisationsentwicklung, die bereits heute sichtbar ist.

⁸ Siehe Fußnote 1.

stellen. Inwieweit diese Kernelemente des Konzepts auch in der deutschen und hamburgischen Verwaltung passen, wäre eine spannende und noch zu führende Debatte.⁹

Autorin Katharina Dahrendorf, Personalamt, Leiterin des Referats Personalmanagementkonzepte und Marketing:
„Als Personalentwicklerin sehe ich die Digitalisierung als eines der spannendsten Themen. Man mag jetzt noch das Gefühl haben, dass diese Entwicklung in der Verwaltung erst langsam „einsickert“, die Weichen werden jedoch jetzt gestellt. Mein Appell lautet deshalb: nicht abwarten, sondern die Entwicklung aktiv mitgestalten. Dafür wünsche ich mir eine breite Offenheit für die neuen Themen und eine übergreifende Zusammenarbeit aller Akteurinnen und Akteure in den Dienststellen, zum Beispiel aus den Bereichen Personal-, Organisationsentwicklung und IT.“



⁹ Dieser Frage geht unter anderem eine Gruppe interessierter Personalentwicklerinnen und -entwickler nach. Weitere Interessierte auch anderer Professionen können sich gerne an die Autorin wenden. Mit ähnlichen Fragestellungen und gegenseitigem Austausch beschäftigt sich der Orga-Think-Tank (OTT), der sich vorwiegend aus Organisatoren zusammensetzt.

Moderner Arbeitsplatz: Was Nachwuchskräfte wirklich wollen 😊

Nachwuchskräfte der Hamburger Verwaltung nutzen Technik ganz selbstverständlich in ihrem täglichen Umfeld und arbeiten noch nicht in eingeschliffenen Routinen. Welche Ideen haben sie zur Technikunterstützung an ihrem (künftigen) Arbeitsplatz? Wie möchten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Zukunft arbeiten, welche technischen Geräte und Anwendungen erwarten sie an ihrem Arbeitsplatz?

Dazu hat die Abteilung E-Government und IT-Steuerung der Finanzbehörde Workshops mit unterschiedlichen Anwendergruppen aus den Behörden durchgeführt.



Unter dem Leitgedanken „Was wir als Kunden und Bürger von der Stadt in der Zukunft erwarten“ sollten die Nachwuchskräfte ihre Erwartungen formulieren.

- **Vielfältige Kommunikationswege:** Die Verwaltung soll auf allen Wegen mit ihren Kunden kommunizieren können: persönlich (in besonderen Fällen auch aufsuchend), telefonisch (auch per SMS), per Post/per E-Mail oder auch online. Vom Live-Chat bis zum Skypen soll alles möglich sein. Die Grundidee ist: Bürgerinnen und Bürger sind sehr unterschiedlich, die Verwaltung darf niemanden ausgrenzen und muss sich auf ihre Kunden einstellen – der richtige Kommunikationsweg ergibt sich je nach Situation.
- **Mehr Informationsmöglichkeiten vor Ort:** Gewünscht wird in Kundenzentren, aber auch an sonstigen geeigneten Stellen, Infostände einzurichten, bei denen man sich an Tablets informieren kann. Mehrsprachigkeit und Barrierefreiheit sollen dabei gegeben sein. Informatio-

nen sollen leicht verständlich und übersichtlich zu finden sein.

- **Erreichbarkeit:** Die Erreichbarkeit der Verwaltung soll verbessert werden. Dazu gehören beruhsfreundlichere Öffnungszeiten bis 20:00 Uhr, aber auch ein Rund-um-die-Uhr-Servicetelefon als „Notfallnummer“. Wenn Bürgerinnen und Bürger mit der Verwaltung online verbunden sind, kann dies gut über ein Servicekonto abgewickelt werden, dazu gibt es eine App, über die der Kundendialog läuft (zum Beispiel Terminvergabe, Abholen von Dokumenten usw.).

Danach sollten die Teilnehmenden die Perspektive wechseln und aus ihrer Rolle als Beschäftigte die sich verändernden technischen Möglichkeiten in Bezug auf Arbeits-, Kommunikations- und Entscheidungsprozesse sowie im Hinblick auf die Orte und Zeiten, an denen allein- oder gemeinsam gearbeitet wird, reflektieren. Die Nachwuchskräfte entwickelten dazu folgende Zielbilder:

- **Selbstverständnis als aktiver Dienstleister:** Die Verwaltung versteht sich als aktive Dienstleisterin an ihren Kunden. Sie informiert von sich aus über Fristen (Personalausweis läuft ab) und anfal-

rende Kosten (zum Beispiel Hundesteuer wird erhöht), über möglicher Weise bestehende weitere Ansprüche der Bürgerinnen und Bürger (zum Beispiel Wohngeld, BAFöG usw.), die Dauer von Verwaltungsverfahren, bevorstehende Gesetzesänderungen sowie über Aktuelles in einem „Newsletter“. Den Kunden werden „Checklisten“ angeboten (zum Beispiel welche Dienstleistungen bei einem Umzug mit zu erledigen sind). Die Verwaltung nutzt „You Tube“, um dort Antrags-Tutorials zur Verfügung zu stellen (wie fülle ich einen Antrag aus? usw.). Für analoge Dokumente werden QR-Codes genutzt – die g. zu weiterführenden Online-Informationen führen. Die Verwaltung nutzt den Online-Zugang aber auch, um Bürgerinnen und Bürger zu beteiligen (zum Beispiel in Ihrer Straße soll ein Park angelegt werden – haben Sie Ideen?).

- **Flexibles Arbeiten:** Ob Arbeit aus dem Homeoffice, mobiles Arbeiten von unterwegs oder Teilzeitmöglichkeiten – alle Teilnehmenden wünschen sich flexible Arbeitszeiten und -orte. Work-Life-Balance und Vereinbarkeit von Beruf und Familie sind die dazugehörigen Stichworte. Ein wichtiger Aspekt ist auch das „Wohlfühlen“ am Arbeitsplatz:

Individualisierbare Büroausstattung (gegebenenfalls auch als Team), Rückzugsräume für stilles Arbeiten, „Freizeiträume“ (Tischkicker usw.) oder auch die Möglichkeit der Mitnahme von Tieren ins Büro sollen dabei helfen.

- **Interne Kommunikation:** Messenger-Dienste (etwa WhatsApp), Chats und Skype ergänzen die klassischen Kommunikationsmittel innerhalb eines Teams. Dabei darf das persönliche Gespräch nicht entfallen – wobei dieses auch per Video stattfinden kann.



- **Lernen und Fortbildung:** Für die Lernformen werden sowohl Schulungen vor Ort gewünscht als auch Online-Seminare (gern mit anschließendem Online-Test). E-Books und Lern-Videos (einfach gehalten, im YouTube-Stil) stehen hoch im Kurs, kombiniert mit dem Wunsch nach einem dienstlichen Notebook/Tablet, um zum Beispiel die Zeit in der Bahn für E-Learning nutzen zu können.

Fazit:

Die Ergebnisse zeigen, dass wir an vielen Stellen auf dem richtigen Weg sind. Dazu gehört mit Sicherheit, die Arbeit so mit Technik zu unterstützen, dass sie zunehmend mobil zu erledigen ist. Auch neue Kommunikations-Techniken, wie zum Beispiel Videokonferenzen und Chatfunk-

tionen, sollten im dienstlichen Kontext ausgebaut werden.

Das bestehende Serviceportal, dessen Funktionalität mit Digital First ausgeweitet wird, erscheint ebenfalls den Vorstellungen der Nachwuchskräfte für einen neuen Online-Service-Dialog mit den Bürgerinnen und Bürgern zu entsprechen. Bei aller Digitalisierung soll der persönliche Dialog aber nicht verloren gehen.

Übrigens wird dieser Diskurs fortgesetzt. Wir begleiten das Thema in einem Studiengruppenprojekt an der Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg mit dem Titel „#New Work, der Verwaltungsarbeitsplatz 2025“ weiter. Und sind schon sehr gespannt auf die Ergebnisse...

Autorin Susanne Katzer und Autor Florian Wonneberger, beide aus der Abteilung E-Government und IT-Steuerung der Finanzbehörde: *„Klasse, wie schnell und konstruktiv die Nachwuchskräfte ins Arbeiten gekommen sind. Von Datenschutz über Barrierefreiheit bis Usability – sie haben aus allen Blickwinkeln sehr umsichtig diskutiert. Da kommen tolle junge Menschen in die Verwaltung!“*



Innovative Einzelangebote in der Hanse-Akademie: Unterstützung für Führungskräfte beim „dicke Bretter bohren“.

Das „Flaggschiff“ der Hanse-Akademie ist bekanntlich die Modulreihe Führung mit ihren spezifischen Bausteinen für die unterschiedlichen Führungsrollen. Die Modulreihe vermittelt übergreifend alle zentralen Führungsthemen und hat nach Einschätzung der Teilnehmerinnen und Teilnehmer einen hohen Praxisnutzen, der seine besondere Qualität und Nachhaltigkeit durch die zeitliche Dauer zwischen neun und zwölf Monaten erhält. Gleichzeitig geht es in einer sich immer schneller verändernden Arbeitswelt auch um Geschwindigkeit und Agilität, um den Anforderungen gerecht zu werden, die heute an Führungskräfte gestellt werden. Um die sprichwörtlichen dicken (Führungs-)Bretter erfolgreich bohren zu können, bedarf es daher für kurzfristige individuelle Fortbildungsbedarfe sowie als Diskussionsplattform für aktuelle Trendthemen eines Qualifizierungsangebots mit ergänzenden Einzelthemen.



**HANSE
AKADEMIE**

Neben den bewährten „Klassikern“ wie zum Beispiel

- Beurteilungswesen,
- Konfliktmanagement oder
- Grundlagen der Teamarbeit

wurden daher bewusst Veranstaltungsthemen in das Angebot aufgenommen, die innovative Entwicklungen in der Führungs- und Managementdiskussion aufgreifen und bei denen teilweise noch gar nicht absehbar

ist, in welchem Maß sie langfristig in der Führungspraxis wirken werden. Für die Themenauswahl fanden wir es jedoch wesentlich wichtiger, Führungskräften mit frischen und attraktiven Angeboten die Möglichkeit zu bieten, sich am aktuellen Diskussionsgeschehen aktiv zu beteiligen und sich eine eigene, qualifizierte Meinung bilden zu können. Die Gefahr, dass einige dieser Themen dann möglicherweise schon im nächsten Programm der Hanse-Akademie nicht mehr auftauchen, wurde

dabei gerne zugunsten von Aktualität, Innovation und Risikofreude in Kauf genommen. Exemplarisch sollen an dieser Stelle fünf Angebote kurz vorgestellt werden – selbstverständlich auch mit der Absicht, bei der einen oder anderen Führungskraft Neugier und Interesse an einer Teilnahme zu wecken und/oder andere Kolleginnen oder Kollegen darauf hinzuweisen.

Bei diesen fünf Angeboten handelt es sich um die Veranstaltung

- Design Thinking! Innovative Lösungen für komplexe Probleme,
- Führen in krisenhaften Zeiten – erfolgreiches Krisenmanagement,
- Transformationale Führung und andere neue Führungskonzepte,
- Management-Planspiel: Veränderungsprozesse gestalten,
- Neu Denken und Handeln im Berufsleben – philosophische Impulse und Perspektiven.

In der Veranstaltung **„Design Thinking! Innovative Lösungen für komplexe Probleme“** wird eine im Silicon Valley und an der Universität Stanford entwickelte neue Arbeitsmethode vorgestellt, die hilft, komplexe Probleme zu erkennen und innovative Lösungsansätze zu erarbeiten. Im

Kern des Design Thinking Ansatzes geht es darum, aus der Perspektive von internen und externen Kundinnen und Kunden auf ein Thema zu schauen und sich damit vollständig in die Rolle des Anwenders bzw. der Anwenderin zu begeben. Aus diesem Verstehen heraus entstehen überraschende neue Ideen und Konzepte, die erst danach mit Blick auf ihre Machbarkeit weiterentwickelt werden. Dabei wird der komplette Denkapparat aktiviert – sowohl der analytische als auch der kreativ-intuitive Teil. Im Seminar wird die Methode des Design Thinking ausprobiert und die kreative Kraft der Methode erlebt.

Für viele Führungskräfte wird der Umgang mit Krisensituationen zu einer immer häufiger auftretenden Herausforderung. In der Veranstaltung **„Führen in krisenhaften Zeiten – erfolgreiches Krisenmanagement“** geht es um den Umgang mit Unsicherheiten bei mangelnden Ressourcen oder sich oft widersprechenden Erwartungen und Zielvorstellungen zwischen der Leitungsebene und den ausführenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Wie Führungskräfte trotz steigenden Veränderungsdrucks diese gegensätzlichen Kräfte ausbalancieren und für mehr Stabilität in für Ihren Bereich sorgen können, wird hier

vermittelt. Zudem erfährt man, was man für seine Führungspraxis von Menschen in körperlichen und psychischen Extremsituationen beim konstruktiven Umgang mit Dilemmata lernen kann.

Führungskräfte sollen und müssen sich immer wieder neu erfinden. Viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, aber auch zahlreiche Führungskräfte selbst und nicht zuletzt die jungen Generationen „Y“ und „Z“ verlangen nach einem neuen Führungsbild. Ein vielbeachteter Ansatz, der bereits in zahlreichen Großunternehmen umgesetzt wird, ist dazu die Transformationale Führung. In der Veranstaltung **„Transformationale Führung und andere neue Führungskonzepte“** wird aufgezeigt, wie Führung zu mehr Dynamik, Engagement und Mitarbeiterzufriedenheit beitragen kann. Transformationale Führung rückt stärker Persönlichkeitsmerkmale und die Vorbildfunktion von Führungskräften in den Vordergrund und will durch das Transformieren (im Sinne von umformen, umgestalten) kurzfristiger, individueller Ziele



in Richtung auf gemeinsame, langfristige Ziele eine Leistungssteigerung bewirken. In diesem Seminar werden neben dem Modell der transformationalen Führung weitere aktuelle Führungskonzepte vorgestellt und diskutiert.

„Change Management“ oder allgemein der Umgang mit Veränderungen ist für viele Führungskräfte zu einer fast alltäglichen Erfahrung geworden. In dem **„Management-Planspiel: Veränderungsprozesse gestalten“** kann man spielerisch, aber mit allen unternehmerischen Konsequenzen sehen, was es heißt, Beschlüsse in Veränderungsprozessen zu treffen und umzusetzen. Die Auswirkungen der Management-Entscheidungen von Führungskräften werden hautnah erlebbar gemacht.

Das Planspiel ist bewusst nicht technikbasiert, sondern zeichnet sich durch eine eindrucksvolle Visualisierung aus und verfügt über eine hohe „haptische“ Qualität, so dass sich auch aus der Interaktion der Spielerinnen und Spieler besonders wertvolle Erkenntnisse gewinnen lassen. Denn neben der Anwendung

von Managementinstrumenten kommt es bei erfolgreichen Veränderungsvorhaben wesentlich darauf an, wie die beteiligten Personen angesprochen, informiert und einbezogen werden.

Die Art und Weise, wie Führungskräfte denken ist maßgeblich dafür, wie sie Entscheidungen treffen, Probleme lösen, Innovationen vorantreiben oder mit Menschen umgehen. Die eigene Denkweise kommt einem naturgemäß selbstverständlich vor und wird in der Regel nicht hinterfragt. Wie nützlich genau das jedoch sein kann, zeigt das Seminar **„Neu Denken und Handeln im Berufsleben - philosophische Impulse und Perspektiven“**. Mit Erkenntnissen aus Philosophie, Psychologie und Medizin wird der Frage nachgegangen, warum wir so denken, wie wir denken, welche Begrenzungen es für das Denkvermögen gibt und welche zum Teil ungenutzten Möglichkeiten wir dabei noch haben. Damit dies nicht nur abstrakt vermittelt und diskutiert wird, steht der konkrete Bezug zur beruflichen Denkpraxis der Teilnehmerinnen und Teilnehmer im Mittelpunkt der Veranstaltung. Dieses Angebot ist eine hochinteressante Möglichkeit, die Grund-

lagen unseres täglichen Miteinanders zu reflektieren und zu erweitern.

Der Sinn der Hanse-Akademie liegt darin, Führungskräfte erfolgreich zu machen. Die Einzelangebote teilen daher gemeinsam mit der Modulreihe Führung den Anspruch der Hanse-Akademie, nicht nur passgenaue Instrumente und Methoden für professionelles Führungshandeln zu vermitteln, sondern auch die persönlichen Haltungen und Einstellungen zu neuen Führungs- und Steuerungsansätzen zu reflektieren und frische Akzente und Impulse für erfolgreiches Führungshandeln zu setzen.

Autor Tarek Abdel-al, Zentrum für Aus- und Fortbildung, Führungskräftefortbildung und Coaching: *„Die Einzelangebote sollen ganz im Sinne der Agilität kontinuierlich ergänzt, erweitert und verändert werden: Auf diese Weise sollen sie zum Kulturwandel in der Verwaltung, der bekanntlich ein ganz dickes Brett ist, beitragen. Über Anregungen von „Führungspraktikern“ freuen wir uns jederzeit!“*



Der bewusste Schritt aus der Komfortzone: In sozialen Grenzsituationen neue Führungsqualitäten entwickeln.

Wer Menschen führen will, muss sich in sie hinein fühlen. Das Programm „Seitenwechsel“ der Patriotischen Gesellschaft von 1765 in Hamburg bietet Führungskräften hierzu eine besondere Gelegenheit und konfrontiert sie mit Menschen in schwierigen Lebenslagen wie beispielsweise Krankheit, Sucht, Behinderung und Obdachlosigkeit. Eine Woche lang. Unter realen Bedingungen und in einem für sie unbekanntem und herausforderndem Umfeld. Eine nachhaltige Erfahrung, die die empathischen und kommunikativen Fähigkeiten weiter ausbildet und Führungskräften hilft, sensibler und souveräner mit Krisensituationen umzugehen. Denn dort sind sie ganz auf sich reduziert, ohne den Hintergrund von Status oder der beruflichen Position.

Bettina Lentz hat im Februar 2017 den Seitenwechsel gewagt. Die Leiterin des Personalamts hat ihren Platz im Gotenhof eine Woche lang gegen das Hamburger Hospiz im Helenenstift in Altona getauscht. Dort bietet man 16 schwerkranken Personen

aus allen sozialen Schichten einen Platz für ihre letzte Lebensphase.

„Ich habe im Hospiz acht Gäste kennengelernt. Das Hospiz nennt sie bewusst Gäste, nicht Patienten“, berichtet Bettina Lentz. „Alle hatten eine Diagnose mit



leider schlechtem Ausgang erhalten und ihre Angehörigen konnten so kurzfristig keine ausreichende Pflege sicherstellen. Oder die Symptome waren so schwerwiegend, dass eine häusliche Versorgung unmöglich erschien. Das Hospiz gestaltet die noch verbleibenden Tage so angenehm

wie möglich. Und die Angehörigen wissen, dass ihr Familienmitglied dort so gut betreut wird, wie es (aktuell) an keinem anderen Ort so möglich wäre. Das ist eine große Entlastung.“

Auf die Idee zu einem Seitenwechsel sei sie durch die Programmleiterin der Patriotischen Gesellschaft, Doris Tito, gebracht worden. Das Programm hat in den letzten 17 Jahren bereits über 5.000 Führungskräften namhafter Unternehmen aus Deutschland und der Schweiz das Lernen in anderen Lebenswelten ermöglicht. Die Teilnahmegebühr von 2300 Euro zzgl. Mehrwertsteuer, von der ein Beitrag an die jeweilige soziale Institution fließt, wird in der Regel von den Arbeitgebern getragen. Bei einem Seitenwechsel geht es nicht um soziales Engagement, sondern um das Überprüfen der eigenen sozialen Kompetenzen. Jeder Einsatz wird sorgfältig vorbereitet. Die Führungskräfte und die Vertreterinnen und Vertreter der sozialen Institutionen, die sich durch einen Seitenwechsel ein größeres Verständnis für ihre Arbeit erhoffen, treffen zunächst moderiert auf einer sogenannten Marktbörse zusammen. Die Führungskräfte informieren sich dabei über die Einsatzmöglichkeiten und entscheiden dann, wo sie

arbeiten wollen. Im Gegensatz zu theoretischen Seminaren besticht der konkrete Einsatz in der sozialen Institution durch reales Lernen, authentische Personen und uninszenierte Kommunikation. Ein Seitenwechsel ist geprägt von Situationen, die sich nicht als Theorieübung darstellen lassen. Durch die Begegnung mit Menschen in teils extremen Lebenssituationen kann man lernen, auch jenseits gewohnter Führungsmechanismen zu denken und zu handeln. Man erfährt andere Formen des Zugangs zu Menschen und entdeckt meist auch den Stellenwert sozialer Verantwortung neu.

Bettina Lentz war beispielsweise von dem Koch in der Einrichtung sehr beeindruckt: „Marc hatte seinen Job in einem Szenelokal an den Nagel gehängt, weil ihm das Zubereiten der Mahlzeiten im Hospiz deutlich sinnstiftender erschien. Es ist ihm ein echtes Bedürfnis, den Gästen jeden noch so ungewöhnlichen Essenswunsch zu erfüllen. Täglich backt er, auch, weil der durch das Haus ziehende Duft von frischem Kuchen so ein wohliges Gefühl von Heimat vermittelt. Und nachmittags haben dann alle gern ein Stück gegessen, selbst die, die sonst kaum noch etwas zu sich nehmen konnten.“

Das Verteilen des Kuchens sei eine Aufgabe, die sie gern gemacht habe. Auch die Gespräche mit den Gästen und deren Angehörigen habe sie nicht gescheut, da sie im privaten Umfeld bereits Erfahrungen mit Tod und Sterben machen musste. Die Krankenpflege habe für sie jedoch eine besondere Herausforderung dargestellt: „Das fand ich schwierig. Da fehlt mir, glaube ich, ein „Pflege-Gen“. Aber ich bin pragmatisch veranlagt. Wenn die konkrete Situation da ist, dann kann man das auch.“ Gleich am ersten Tag sei die zweite Pflegekraft ausgefallen, so dass sie nur zu zweit auf der Station waren. Sofort sei für sie klar gewesen, dass sie Julia so gut wie sie es kann zur Hand geht.

Ein Seitenwechsel wird somit auch zu einer Begegnung mit sich selber, mit eigenen Herausforderungen, Verhaltensmustern, Wertvorstellungen und Vorannahmen. „Ein Hospiz ist ein Ort, der einem hilft, die letzten Lebenswochen so selbstbestimmt und



schmerzfrei wie möglich zu verbringen. Diese These kann ich nach meinem Einsatz dort absolut bestätigen. Neu für mich war, dass das Hospiz keine Einbahnstraße sein muss. Einige wenige Gäste werden durchaus wieder nach Hause oder in eine stationäre Pflegeeinrichtung entlassen.“ Dies ist bei den Angehörigen nicht immer nur Anlass zur Freude, da oft große Besorgnis besteht, ob die umfassende Versorgung des erkrankten Familienmitglieds zu Hause oder im Pflegeheim aufrechterhalten werden kann und ob die eigene Kraft ausreicht, die Sterbebegleitung noch einmal aufzunehmen.

Bettina Lenz hat darüber hinaus auch den besonders wertschätzenden Umgang des Unternehmens mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in bester Erinnerung. „Das ist zwar so nicht ausgesprochen worden, aber man spürte, dass die Haltung des Hauses war: Man muss mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gut

umgehen, damit die wiederum gut mit den Gästen umgehen.“ Besonders beeindruckt habe sie die Tatsache, dass jedes Jahr ein Teamtag stattfindet, an dem ausnahmslos alle teilnehmen. Ermöglicht werde dies durch den Einsatz von Zeitarbeitskräften. Insgesamt habe sie eine hohe Arbeitszufriedenheit bei den Beschäftigten wahrgenommen.

Alle Erfahrungen werden während eines Transfertages nach Abschluss des SeitenWechsel-Einsatzes im Rahmen eines moderierten Prozesses reflektiert. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer entwickeln Strategien, das Gelernte wirksam in ihren Führungsalltag zu integrieren. Der Seiten-

Wechsel war für Bettina Lentz eine spannende Erfahrung. „Mich hatte es schon länger gereizt, meinen „Elfenbeinturm“ mal zu verlassen und mich außerhalb meines gewohnten Umfelds zu bewegen. Hamburg ist so bunt und vielfältig, SeitenWechsel war eine gute Gelegenheit eine weitere Facette der Stadt kennenzulernen“.

Wenn Sie mehr über das Programm erfahren wollen, finden Sie auf der Website <http://seitenwechsel.com> weitergehende Informationen. Die nächsten SeitenWechsel, deren Auftakt die Marktbörse bildet, beginnen am 9. Oktober und 5. Dezember 2017.

Autorinnen Tanja Bauermeister und Katrin Arrow, beide aus dem Referat Führungskräftegewinnung und -entwicklung des Personalamts: *„Mit Mut die Komfortzone zu verlassen, um in sozialen Grenzsituationen neue Führungsqualitäten zu entdecken oder bestehende auszubauen, ist eine ganz besondere Möglichkeit der Führungskräfteentwicklung.“*



Masterstudium im Anschluss an den erworbenen Bachelor of Arts? - Die Anerkennung ist kein Selbstgänger!

Viele Absolventinnen und Absolventen der Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg (HAW) mit einem Bachelorabschluss Public Management tragen sich mit dem Gedanken, einen weiterführenden Master zu ergänzen. Die laufbahnrechtlichen Bestimmungen beinhalten für Beamtinnen und Beamte in den Ämtern ab dem ersten Einstiegsamt der Laufbahngruppe 2 (ehemaliger gehobener Dienst) der Fachrichtung Allgemeine Dienste verschiedene Möglichkeiten,¹⁰ den Zugang für die über dem zweiten Einstiegsamt liegenden Beförderungsämtner zu erwerben. Das Personalamt prüft die Gleichwertigkeit von Master-Abschlüssen anderer Hochschulen mit dem Master-Studiengang „Public Management“ an der HAW Hamburg.

Dieser Artikel legt den Fokus auf die mit einem Mastergrad oder einem gleichwertigen Abschluss abgeschlossene Hochschulabschlüsse, welche den Zugang zu den Ämtern ab bzw. über dem zweiten Einstiegsamt der Laufbahngruppe 2 (e-

¹⁰ Als weitere Möglichkeit kommt hier insbesondere die „Schwellenregelung“ gemäß § 6 Abs. 6 HmbLVO-AllgD in Betracht.

maliger höherer Dienst) ermöglichen, und stellt zugleich dar, unter welchen Voraussetzungen bzw. zu welchem Zeitpunkt die Prüfung der Gleichwertigkeit durch das Personalamt vorgenommen wird.

Unmittelbar für die Laufbahn qualifizierende Studiengänge (§ 5 Absatz 1 Nummer 3 a HmbLVO-AllgD)

„Master of Public Management“ oder „Master of Arts Administrative Sciences“ sind nur zwei Beispiele für die Vielzahl der an Hochschulen angebotenen Masterstudiengänge mit verwaltungsbezogenen Schwerpunkten. Der unmittelbare Zugang ist in Hamburg nur

- mit dem abgeschlossenen Master-Studiengang „Public Management“ an der Hochschule für Angewandte Wissenschaften (HAW) Hamburg oder
- mit einem diesem Studiengang nach Inhalt und Umfang gleichwertigen, ebenfalls mit einem Mastergrad oder einem gleichwertigen Abschluss abgeschlossenem Hochschulstudium gewährleistet.

Der zusätzliche Nachweis geeigneter hauptberuflicher Tätigkeiten ist nicht erforderlich. Die Gleichwertigkeit eines Hochschulstudiums mit dem HAW-Studiengang wird anlassbezogen auf Vorlage der zuständigen Personalabteilung durch das Referat „Assistenz für den Senat in Personalangelegenheiten (P32)“ des Personalamts geprüft und – soweit die Voraussetzungen vorliegen – abschließend festgestellt. Im Falle einer beabsichtigten Auswahlentscheidung ist daher bei Bewerberinnen und Bewerbern gegebenenfalls vor der Übertragung der entsprechend höherwertigen Aufgabe der Einzelfall dem Personalamt zur Feststellung der Gleichwertigkeit vorzulegen.

Das Personalamt prüft in diesem Zusammenhang insbesondere, ob neben der Studienzeit die jeweiligen Studieninhalte und die Anzahl der in den Pflicht- und Wahlmodulen sowie in der Berufspraxis erworbenen so genannten Credits mit dem Studium an der HAW Hamburg hinreichend vergleichbar sind. Der duale



Weiterbildungs-Masterstudiengang Public Management an der HAW Hamburg ist ein berufs begleitender, durch einen hohen Anteil juristischer Lehrveranstaltungen geprägter Studiengang, dessen Regelstudienzeit vier Semester beträgt. Eine Gleichwertigkeitsfeststellung kann jeweils nur bezogen auf den aktuellen bzw. absolvierten Studiengang getroffen werden, da sich Studieninhalte auch verändern können und gegebenenfalls eine erneute Prüfung der Gleichwertigkeit erforderlich wird.

Vorab-Entscheidungen für Bewerberinnen und Bewerber im Zusammenhang mit aktuellen Stellenausschreibungen oder auch im Hinblick auf eine künftige Bewerbungsmöglichkeit werden durch das Personalamt nicht getroffen, da zu diesen Zeitpunkten eine konkrete Verwendungsabsicht seitens des Dienstherrn noch nicht besteht. Bei Bewerbungen auf Ausschreibungen prüft zunächst die jeweilige Beschäftigungsbehörde, ob die in der Ausschreibung insoweit geforderten Voraussetzungen erfüllt werden. Gleichwohl

kann es im Einzelfall sinnvoll sein, schon im Vorwege – beispielsweise bei der Sichtung von Bewerbungsunterlagen – eine vorläufige Einschätzung des Personalamts einzuholen. Das Personalamt unterstützt die Personalabteilungen der Behörden und Ämter zudem auch gern bei der individuellen Beratung von Beamtinnen und Beamten, die mit Blick auf ihre persönliche Karriereplanung erwägen, einen Master- oder gleichwertigen Studiengang aufzunehmen, und sich in diesem Zusammenhang an ihre Personalabteilung wenden. Hier besteht ebenfalls die Möglichkeit, anhand der detaillierten Unterlagen zu Inhalt und Umfang des anvisierten Studiengangs eine unverbindliche Einschätzung dahingehend einzuholen, ob mit dem Abschluss des Hochschulstudiums der erforderliche Qualifikationsstand für die über dem zweiten Einstiegsamt der Laufbahngruppe



2 liegenden Beförderungsämters erreicht werden kann.

Für die Laufbahn geeignete Studiengänge (§ 6 Absatz 5 HmbLVO-AllgD)

Der Zugang zu den Ämtern ab bzw. über dem zweiten Einstiegsamt der Laufbahngruppe 2 ist auch möglich auf Basis eines mit einem Mastergrad oder einem gleichwertigen Abschluss abgeschlossenen Hochschulstudiums mit dem Schwerpunkt

- Rechtswissenschaft,
- Wirtschaftswissenschaft,
- Sozialwissenschaft,
- Verwaltungswissenschaft,
- Politikwissenschaft,
- Geschichts- oder Archivwissenschaften,
- Psychologie oder Informations- und Kommunikationstechnik.

Im Falle einer entsprechenden privaten Weiterqualifizierung besteht hier für in den Ämtern ab dem ersten Einstiegsamt der Laufbahngruppe 2 tätige Beamtinnen und Beamte auch ohne langjährige Berufserfahrungen die Möglichkeit, sich auf Ausschreibungen von Stellen der Besoldungsgruppe A 13 bzw. A 14 zu bewerben. Jeweilige Voraussetzung ist jedoch, dass die über diese Zusatzqualifikation verfügenden Beamtinnen und Beamten

- auch zur Bewerbung aufgefordert werden bzw.
- die jeweiligen Ausschreibungen für diesen Bewerberkreis geöffnet sind.

Enthält eine Stellenausschreibung für eine A 14 - Stelle beispielsweise eine Öffnungsklausel für Beamtinnen und Beamte in Ämtern ab dem ersten Einstiegsamt der Laufbahngruppe 2 mit einem geeignetem Master-Hochschulstudium, zugleich aber die Anforderung „mindestens ein Amt der Besoldungsgruppe A 12 erreicht“, dann wären Beamtinnen und Beamte in den Ämtern bis A 11 ungeachtet ihres geeigneten Master-Abschlusses nicht zum Auswahlverfahren zugelassen.

Laufbahnrechtliche Besonderheit im Falle einer zugelassenen und erfolgreichen Bewerbung ist hier noch der Umstand, dass – im Gegensatz zu den Absolventen des

Master-Studiengangs Public Management der HAW Hamburg oder eines als gleichwertig anerkannten Studiengangs – nach der mindestens sechsmonatigen Bewährung in den höherwertigen Aufgaben keine „Sprungbeförderung“ nach A 13 möglich ist, sondern zunächst noch die noch nicht durchlaufenden vorangehenden Ämter der Laufbahn zu durchlaufen sind.

Autor Frank Schumann leitet das Referat „Assistenz für den Senat in Personalangelegenheiten (P32)“ im Personalamts: *„Für alle Fragen im Zusammenhang mit der Anerkennung von Master-Abschlüssen stehen wir vom Referat P32 des Personalamts den Personalabteilungen der Behörden und Ämter als Ansprechpartner zur Verfügung.“*

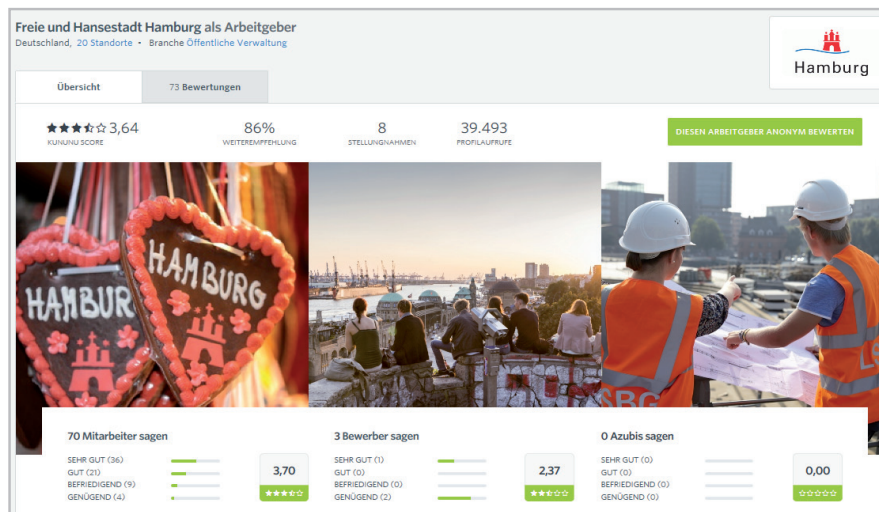


Der Ruf der Freien und Hansestadt Hamburg als Arbeitgeberin im Netz: Wie gehen wir mit negativen Bewertungen um?

Über positive Bewertungen freuen sich alle Arbeitgeber, denn jede gute Bewertung stärkt das Image. Schwieriger sind negative Bewertungen. Wie es gelingt, konstruktiv und überlegt zu reagieren.

Seit August 2015 ist die Freie und Hansestadt Hamburg (FHH) als Arbeitgeberin mit einem Profil auf der Arbeitgeberbewertungsplattform kununu vertreten.¹¹ Seitdem wurde die Internetseite fast 40.000-mal von Interessierten mit dem Ziel aufgerufen, sich über die FHH als Ar-

beitgeberin zu informieren. 73 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben bisher ihre persönlichen Bewertungen und Kommentare abgegeben. Diese helfen potentiellen Bewerberinnen und Bewerber weiter, sich ein authentisches Bild über die FHH als Arbeitgeberin zu machen.



¹¹ Vgl. blickpunkt personal Nr. 1/2016, Seite 9 - 12

Jede gute Bewertung stärkt das Image der FHH als Arbeitgeberin. Jedoch waren nicht alle eingestellten Bewertungen und Kommentare positiv. Einige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter berichteten von ihren schlechten Erfahrungen. Diese negativen Bewertungen einfach zu ignorieren, wäre der falsche Weg. Besser ist, wenn man darauf behutsam und sachgerecht reagiert. Denn mit einer sachgerechten Antwort

- signalisiert man der Urheberin oder dem Urheber einer Bewertung, dass man sie bzw. ihn ernst nimmt und bereit ist, sich um eine Verbesserung zu bemühen.
- kann es durchaus gelingen, eine negative Bewertung für die Wahrnehmung von Außenstehenden zu relativieren und weitgehend zu neutralisieren (im Sinne von „man kümmert sich“ oder „das Bewertungsprofil ist authentisch“).

In dem nachfolgenden Abschnitt wird dargestellt, wann und nach welchen Kriterien das Referat Personalmanagementkonzepte und Marketing (P30) des Personalamts reagiert, wenn eine Bewertung negativ ausgefallen ist.

Sachgerechter Umgang mit negativen Bewertungen

Natürlich ist jede Bewertung spezifisch und individuell zu lösen. Dennoch gibt es einige Kriterien, wie man mit negativen Bewertungen sachgerecht umgeht.

- **Kritik ernst nehmen:** Wir gehen davon aus, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ihre echte Wahrnehmung schildern und nicht grundlos eine negative Kritik äußern. Ob die Kritik objektiv gesehen gerechtfertigt ist, sei in diesem Fall dahingestellt. Wichtig ist, dass die Meinung der Kritisierenden immer professionell und mit Respekt behandelt wird. Ausnahme: Wenn der Kommentar beleidigend, rassistisch, bewusst rufschädigend oder ähnlich gelagert ist, wird die Bewertung vor Veröffentlichung gelöscht.
- **Zeitnah aber auch überlegt reagieren:** Bei einer negativen Bewertung ist zeitnah, aber auch überlegt zu reagieren. Zuerst wird die Kritik analysiert, um die zentralen Fakten aufzuarbeiten. Bei einigen Bewertungen sind explizit eine Behörde / ein Amt angegeben. In diesen Fällen nimmt das Personalamt mit der

betroffenen Dienststelle Verbindung auf und bittet diese, bei der Erstellung einer Antwort zu unterstützen. Diese Vorgehensweise hat den Vorteil, dass die Dienststelle über die Kritik an ihr erfährt.

Bei einer negativen Bewertung, welche „nur“ die FHH als Arbeitgeberin nennt, erstellt das Personalamt die Antwort und veröffentlicht diese bei kununu.

- **Kurz, sachlich und individuell antworten:** Antworten auf Kommentare sollten immer das Anliegen der Bewertungen treffen. Die Formulierung bleibt auf der sachlichen Ebene und geht kurz und wertschätzend auf den inhaltlichen Kern ein. Grundsätzlich werden keine allgemeinen Floskeln benutzt, sie lassen kein ernstliches Bemühen erkennen. Manchmal muss man allerdings auch ein bisschen errahnen, worum es geht.
- **Hilfsbereitschaft zeigen:** Wer ein Problem hat, möchte gehört werden. Oft sind negative Bewertungen ein Hilferuf einer Mitarbeiterin oder eines Mitarbeiters. In diesem Fall zeigen wir, dass das Problem verstanden wurde und weisen

auf Lösungsmöglichkeiten hin. Wenn die Situation schwierig ist, empfehlen wir die Verbindungsaufnahme mit geeigneten Ansprechpersonen in der eigenen Behörde/Amt, je nachdem, um welches Problem es sich handelt. Häufig ist die Personalentwicklung die erste Ansprechstelle.

- **Kritik nutzen:** Auch wenn es mühsam ist, auf negative Äußerungen einzugehen, so kann es dennoch wertvoll für die FHH sein. Vielleicht war den angesprochenen Behörden und Ämtern das eine oder andere Problem gar nicht bewusst. Kritik wird als konstruktives Feedback verstanden, welches dazu dienen kann, Prozesse zu verbessern.

In der Praxis sieht eine Antwort vom Personalamt auf kununu wie folgt aus:



Natürlich wäre es ein Problem, wenn auf kununu nur schlechte Bewertungen für die FHH

„Vielen Dank für Ihre Bewertung und Ihre kritischen Anmerkungen. Wertschätzung und guter Umgang mit unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sind eine Grundlage für die gemeinsame Arbeit in unserer Behörde. In vielen Seminaren und Veranstaltungen machen wir dies deutlich und legen auch bei der Auswahl und Ausbildung unserer Führungskräfte großen Wert auf soziale Kompetenz. Gerne möchten wir Ihnen anbieten, sich vertraulich an das Personalreferat zu wenden, um gemeinsam mit Ihnen eine Lösung für die beschriebenen Probleme zu erarbeiten.“

abgegeben werden würden. So eine Außen- und Darstellung könnte auch mit sehr guten Antworten nicht aus der Welt geschafft werden. Ein guter Umgang miteinander hilft! Und das gilt auch für Bewerber und Bewerberinnen sowie für Nachwuchskräfte, denn auch sie können und sollen Bewertungen abgeben.

Ist Ihr Interesse an dem Thema geweckt worden? Oder möchten Sie wissen, welche

Kommentare Ihre Behörde oder Ihr Amt betreffen? Schauen Sie doch noch heute auf die [kununu Seiten](#) der FHH. Hier können Sie auch gleich Ihre eigene Bewertung über Ihre Arbeitgeberin abgeben.

Autor Marc Schmidt, Sachbearbeiter im Referat Personalmanagementkonzepte und Marketing des Personalamts. *„Die Bewertungen in kununu liefern authentische Eindrücke, die potentiellen Bewerberinnen und Bewerbern zeigen, wie es ist, für die Freie und Hansestadt Hamburg zu arbeiten. Nutzen Sie die Möglichkeit und geben Sie eine Bewertung Ihrer Arbeitgeberin auf kununu ab.“*



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 (© M. Johannsen/ Fotolia.com), S.5
(© Robert Kneschke/ Fotolia.com), S. 6 (©
VRD/ Fotolia.com), S. 8 und S. 10 (© Florian
Wonneberger), S. 12 (© Logo Hanse-Akade-
mie), S. 14 (© Matthias Enter/ Fotolia.com),
S. 16 und S. 18 (© Hamburger Hospiz e.V.),
S. 21 (© Matthias Enter/ Fotolia.com), S. 22
(© Style-Photography/ Fotolia.com), S. 24 (©
Screenshot Startseite kununu), S. 26 (© tur-
gaygundogdu/ Fotolia.com)

Download im Internet:

www.hamburg.de/personalamt/blickpunkt

Erschienen am:

20.07.2017



Senat der Freien und Hansestadt Hamburg
Personalamt
Steckelhörn 12

20457 Hamburg