

BLICKPUNKT

PERSONAL

Ausgabe 01/2021



INHALT

Editorial	3
100 Jahre Hamburgische Zusatzversicherung	4
Gleichstellung in der Digitalisierung: Hamburgs neuer Leitfaden sensibilisiert Öffentlichkeit, Politik und Verwaltung	8
Neue Technologie in unserem Alltag: Künstliche Intelligenz	12
Onboarding – Best Practice aus der Sozialbehörde	15
Homeoffice, Corona und Führen auf Distanz	18
Das Führungsleitbild der FHH – Ein Werkstattbericht	21

Herausgeber: Senat der Freien und Hansestadt Hamburg - Personalamt, Volker Wiedemann, Steckelhorn 12, 20457 Hamburg, Tel. 040 42831-1410

Redaktion: Katharina Dahrendorf (Chefredakteurin), Britta Becker, Susanne Neugebauer

Interne Organisation: Susanne Walter

Kontakt: blickpunkt@personalamt.hamburg.de

Layout und Satz: Susanne Neugebauer, Susanne Walter

Gestaltung Titelseite: Ralf Jacobson

Internet: www.hamburg.de/personalamt/blickpunkt

Ausgabe 1-2021, erschienen im Februar 2021

Bildnachweis: S. 2 © BillionPhotos/ Fotolia.com, S. 3 oben © johannes86/ Fotolia.com, S. 4 oben © m_maxborovkov/ 123RF.com, S. 4 unten © m_ffranz/ 123RF.com, S. 6 © m_ratoca/ 123RF.com, S. 8, S. 9 und S.10 Illustrationen aus dem Leitfaden, © infotext-berlin.de | Lena Ziyal, S. 12 oben © m_tiagozr/ 123RF.com, S. 12 unten © m_ryzhi/ 123RF.com, S. 13 BUKEA Video Standbild, S. 15 © Michael Brown/ Fotolia, S. 16 © beermedia/ Fotolia, S. 19 und S. 20 © Zdenek Sasek/ 123RF.com, S. 21 © Rabia Elif Aksoy/ 123RF.com

EDITORIAL

Liebe Leserinnen und Leser!

In dieser Ausgabe erwarten Sie folgende Themen:

Die FHH historisch: Wussten Sie, dass es die hamburgische Zusatzversorgung schon seit 100 Jahren gibt? Glückwunsch! Unsere Spezialisten Ralf Fletemeier und Klaus-Dieter Kolbe aus dem Zentrum für Personaldienste und Andreas Wanke aus dem Personalamt geben einen Einblick in die wichtigsten Entwicklungsschritte.

Die FHH digital und geschlechtssensibel: Die FHH wird digitaler! Umso wichtiger ist es, dass die Entwicklung und der Einsatz digitaler Technik nicht zu Diskriminierungen führen. Mit der Entwicklung der Digitalstrategie für Hamburg (veröffentlicht 2020) wurde deshalb auch die Bedeutung von Teilhabe und Beteiligung sowie von Barrierefreiheit und Gleichstellung verankert. Ein nun veröffentlichter Leitfaden von Dr. Janina Zeh (Behörde für Wissenschaft, Forschung, Gleichstellung und Bezirke) gibt konkrete Hinweise für die Umsetzung.

Die FHH und Künstliche Intelligenz? Paulo Kalkhake, Referent für Technologiebeobachtung aus der Senatskanzlei Hamburg beleuchtet, was ist KI und was sie für die FHH bedeuten kann. Aus einer Reihe von Pilotprojekten stellt er die Anwendung „Automatisierung Bürgerbriefe“ vor. Und nicht zuletzt berät er auch, wie KI Ihren persönlichen Arbeitsalltag erleichtern könnte.

Onboarding in und durch die FHH: Alle, die ihre Stelle wechseln, wissen, dass „Onboarding“ wichtig ist, um gut und schnell anzukommen. Wie sich das anfühlt und welche Prozessschritte dies in einer Organisation auslöst, beschreibt Ann-Kristine Lommer, die neue Personal- und Organisationsleiterin der Sozialbehörde.

Führung auf Distanz in der FHH: Wie wichtig das Thema ist, merken alle, die im Moment im Home-Office führen oder geführt werden. Markus Burkhardt aus dem Referat Führungskräfte- und Fachkräftestrategien im Personalamt nennt die Grundvoraussetzungen für eine erfolgreiche Zusammenarbeit auf Distanz.

Führungsleitbild für die FHH: Das Referat Führungskräfte- und Fachkräftestrategien im Personalamt diskutiert derzeit mit den Behörden den Entwurf eines Führungsleitbilds für die Stadt. Einen Werkstattbericht geben Nadine Bräuninger, Markus Burkhardt und Iris Seliger.

Die Redaktion wünscht viel Spaß beim Lesen!

Katharina Dahrendorf



100

100 JAHRE HAMBURGISCHE ZUSATZVERSORGUNG

Am 16. Februar 2021 feierte die Zusatzversorgung der Freien und Hansestadt Hamburg einen runden Geburtstag. Seit 100 Jahren kommen Beschäftigte in den Genuss des Ruhegeldes, ein Ausdruck der Fürsorge des Arbeitgebers.

Beschäftigte der FHH haben heute im Versorgungsfall Anspruch auf ein Ruhegeld, wenn sie mindestens fünf Jahre durchgehend beschäftigt waren. Dieses Ruhegeld ist eine zusätzliche Altersversorgung (Betriebsrente) des Arbeitgebers neben der gesetzlichen Rente. Die Zusatzversorgung hat in 100 Jahren eine beachtliche geschichtliche Entwicklung hinter sich und musste viel Anpassungsdruck aushalten:

1921: Start mit Standesunterschieden in unruhigen Zeiten

Am 16. Februar 1921 verabschiedete die Hamburgische Bürgerschaft, jeweils getrennt für die Statusgruppen der Angestellten und Arbeiter,

- das Gesetz über Gewährung von Ruhegeld und Hinterbliebenenversorgung für hamburgische Staatsangestellte und
- das Gesetz über Gewährung von Ruhelohn und Hinterbliebenenversorgung für hamburgische Staatsarbeiter.

Zwei Gesetze, bedingt durch unterschiedliche tarifvertragliche und versicherungsrechtliche Bestimmungen, abstellend im historischen Kontext auf die Trennung dieser beiden Gruppen.

In dieser Zeit war die Zusatzversorgung immer wieder enormen Belastungen, wie der Inflation des Jahres 1923, der Wirtschaftskrise der früheren dreißiger Jahre und den wirtschaftlichen und sozialen Folgen des Zweiten Weltkriegs und der Nachkriegszeit ausgesetzt. Aber eines war stets sicher – die Zusatzversorgung.



100 JAHRE HAMBURGISCHE ZUSATZVERSORGUNG

Erst 1961, vierzig Jahre später, wurden die Unterschiede zwischen Arbeitern und Angestellten aufgehoben. Es dauerte dann nochmals fünfundvierzig Jahre bis endlich im Jahre 2006 auch die Unterschiede für die aktiven Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer tarifvertraglich beseitigt wurden. Aber dies ist eine andere Geschichte.

Ausgleich von versorgungsbedingten Unterschieden zwischen den Statusgruppen als Grundprinzipien der Zusatzversorgung

Ausgangsüberlegung für die Zusatzversorgung war seinerzeit, den versorgungsbedingten Unterschied zwischen den Statusgruppen der Beamtinnen und Beamten einerseits und den Angestellten respektive Arbeiterinnen und Arbeiter andererseits auszugleichen und die jeweiligen Sozialversicherungsrenten um einen bestimmten Betrag aufzustocken („Gesamtversorgung“ oder „Gesamtversorgungsprinzip“).

Das System „Zusatzversorgung“ funktionierte nach dem Prinzip kommunizierender Röhren: Bei Tariferhöhungen wurden die Versorgungsbezüge nach oben und bei Rentenerhöhungen nach unten angepasst. Aber auch die Entwicklungen im Beamtenrecht sowie ab 1. Januar 1985 im Zuge der umfassenden Umstellung vom Brutto- auf das Nettoprinzip auch die Entwicklungen im Sozialversicherungs- und Einkommenssteuerrecht wurden auf die Zusatzversorgung übertragen. Selbst ausländische Sozialversicherungsrenten mussten bis zur Strukturreform der Zusatzversorgung im Jahr 2003 regelmäßig auf die Zusatzversorgung angerechnet werden.

Zentrale Reformen nach 1961

Nachdem Ruhegeld- und Ruhelohnengesetz 1961 zum Ruhegeldgesetz (RGG) zusammengeführt worden waren, bestimmten weitere zentrale Reformen massiv den Charakter der Zusatzversorgung. So haben sich beispielsweise noch bis in das Jahr 2006 Gerichte mit den Auswirkungen der letzten Reform von 1985 auseinandergesetzt, zuletzt der Europäische Gerichtshof für Menschenrechte¹.

1985: Übergang vom Brutto- zum Nettoversorgungsprinzip

Gegenstand dieses Reformteils war der Übergang vom Brutto- zum Nettoversorgungsprinzip. Sowohl die Tarifvertragsparteien auf Bundesebene als auch der hamburgische Landesgesetzgeber hatten auf die seit Jahren in der Kritik stehende Überversorgung der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer des öffentlichen Dienstes reagiert und entsprechende Änderungen in die Tarifverträge bzw. Satzungen respektive in das RGG aufgenommen. In Einzelfällen erhielten Versorgte Versorgungsbezüge aus Rente und Ruhegeld von über 100 Prozent ihres letzten Nettoarbeitseinkommens.

1995: Umstieg auf ein neues rentenunabhängiges Versorgungsmodell „Zusatzversorgung“

1995 sind für die am 31. März 1995 vorhandenen Beschäftigten und Versorgten etwas unspektakulärer lediglich Anpassungs- und Reparaturbedarfe gesetzlich umgesetzt worden. Jedoch profitierten alle Neueinstellungen ab 1. April 1995 von einem vollkommen neuen Versorgungsmodell, des Zweiten Ruhegeldgesetz (2. RGG), für das es bundesweit im öffentlichen Dienst keine Entsprechung gibt. Dieses 2. RGG ist spä-

¹ Entscheidung vom 2. Februar 2006 - 51466/99

100 JAHRE HAMBURGISCHE ZUSATZVERSORGUNG

ter in das bekannte Hamburgische Zusatzversorgungsgesetz (HmbZVG) umbenannt worden. Gründe für die Neuordnung waren vor allem, dass langjährige Betriebstreue nicht mehr angemessen honoriert wurde und das Berechnungsverfahren insbesondere seit Einführung des Nettoprinzips ab 1. Januar 1985 sehr aufwändig geworden war. Jede Veränderung in den mitzählenden Bezügen machte eine Neuberechnung des Ruhegeldes erforderlich. Das komplizierte Berechnungsverfahren war nicht mehr ohne weiteres nachvollziehbar. Künftig sollte die Zusatzversorgung, zunächst nur für die Neueingestellten, mittels eines linearen, rentenunabhängigen Steigerungssatzes festgestellt werden.

2003: Ende des Gesamtversorgungsprinzips zugunsten eines anwendungsfreundlichen Betriebsrentenmodells

Das über achtzigjährige Gesamtversorgungsprinzip, welches bis dahin noch unter der Bezeichnung Erstes Ruhegeldgesetz (1. RGG) firmierte, wurde endgültig auch für vorhandene Beschäftigte und Versorgte ad acta gelegt und durch das Betriebsrentenmodell nach dem (bisherigen) 2. RGG ersetzt. Die Reform verfolgte das Ziel, die enorm angewachsene Komplexität des Zusatzversicherungsrechts nach dem 1. RGG zu beseitigen und durch das viel anwenderfreundlichere 2. RGG, jetzt HmbZVG, zu ersetzen.

100 Jahre Zusatzversorgung – eine Aufgabe in guten Händen

100 Jahre Zusatzversorgung mit den vielen einschneidenden Reformen sowie mit zwei Umstellungen der Abrechnungssysteme (PAISY, KoPers) stehen auch für einen Kraftakt, den Beschäftigte für Beschäftigte geleistet haben und noch immer leisten und der hier gewürdigt wird. Eine nur kleine Abteilung der hamburgischen Verwaltung hat die Festsetzung und Auszahlung der Zusatzversicherungsleistungen geleistet und die Zusatzversicherungsempfängerinnen und -empfänger betreut. 100 Jahre lang haben diese Beschäftigten für eine verlässliche Umsetzung der jeweiligen gesetzlichen Regelungen gesorgt. Im Laufe der Zeit war diese Abteilung (Fachdienst/Fachbereich Ruhegeldversorgung, später Zusatzversorgung) verschiedenen Behörden zugeordnet, zuletzt dem Landesbetrieb Zentrum für Personaldienste (ZPD).

Mit jeder gesetzlichen Änderung haben sich die Aufgaben der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Ruhegeld-/ Zusatzversorgung verändert. Den sehr engagierten Kolleginnen und Kollegen im ZPD (und das schließt auch die für die Abrechnung zuständigen Bereiche mit ein) ist es zu verdanken, dass die Zusatzversicherungsempfängerinnen und -empfänger ihre Versorgung in der richtigen Höhe pünktlich ausgezahlt bekommen. Das aktuelle Zahlungsvolumen beträgt rund **125 Millionen Euro** im Jahr. Eine große Verantwortung für die Zusatzversorgung!

Die Digitalisierung wird die Arbeit noch einmal entscheidend verändern. Wie in der Vergangenheit werden auch die zukünftigen Aufgaben gemeistert.

great
job 😊

100 JAHRE HAMBURGISCHE ZUSATZVERSORGUNG

Ausblick

Natürlich ist die Zusatzversorgung auch weiterhin einem Anpassungsdruck unterworfen. An verschiedene Stellen gibt es zwar Änderungsbedarfe, aber große Reformen sind aktuell nicht zu erwarten. Die Zusatzversorgung hat sich 1995, spätestens jedoch seit 2003 von Bezugssystemen wie dem Beamten- und Sozialversicherungsrecht losgelöst. Die Tatsache, dass wir in Hamburg eine landesgesetzliche und keine tarifvertragliche Regelung haben, ermöglicht es auf landesspezifische Anforderungen einzugehen. Gleichwohl beeinflussen zumindest mittelbar sozialrechtliche, tarifvertragliche oder auch demografische Faktoren die Entwicklung der Zusatzversorgung. Es spricht aber nichts dagegen, dass uns die Zusatzversorgung noch weitere 100 Jahre erhalten bleibt.

Geschrieben von

Ralf Fletemeier, HR-IT, Anwendungsanalyse und -design, Grundsatz Zusatzversorgung, Zentrum für Personaldienste

ralf.fletemeier@zpd.hamburg.de | 040 428 05-4174,

Klaus-Dieter Kolbe, Fachbereichsleiter der Zusatzversorgung, Zentrum für Personaldienste
klaus-dieter.kolbe@zpd.hamburg.de | 040 428 05-4310,

Andreas Wanke, Referent für das Thema Zusatzversorgung, Personalamt
andreas.wanke@personalamt.hamburg.de | 040 428 31-1497.

Regelungen im Überblick

1961: Aufhebung der Standesunterschiede

Gesetz über die zusätzliche Alters- und Hinterbliebenenversorgung für Angestellte und Arbeiter der Freien und Hansestadt Hamburg (Ruhegeldgesetz) vom 3. Juli 1961

1984: Übergang vom Brutto- zum Nettoversorgungsprinzip ab 1985

Neuntes Gesetz zur Änderung des Ruhegeldgesetzes vom 5. Dezember 1984

1995: Umstellung auf ein lineares, rentenunabhängiges Modell (zunächst nur für die Neueingestellten)

Gesetz zur Neuregelung und Änderung der zusätzlichen Alters- und Hinterbliebenenversorgung für Angestellte und Arbeiter der Freien und Hansestadt Hamburg vom 7. März 1995

2003: Umstellung auf ein Betriebsrentenmodell

Gesetz zur Neuordnung des Zusatzversicherungsrechts (Zusatzversicherungs-Neuordnungsgesetz – ZVNG) vom 2. Juli 2003

GLEICHSTELLUNG

IN DER

DIGITALISIERUNG



Hamburgs neuer Leitfaden für Öffentlichkeit, Politik und Verwaltung

Mit Blick auf die Gleichstellung der Geschlechter ist immer wieder festzustellen: Weder die digitale Teilhabe und die digitale Nutzung, noch die technische Umsetzung digitalisierter Angebote und Leistungen sind geschlechtsneutral und diskriminierungsfrei. Der Hamburger Senat hat deshalb in seiner Digitalstrategie die Bedeutung von Teilhabe und Beteiligung im digitalen Raum sowie von Barrierefreiheit und Gleichstellung verankert. Ein nun veröffentlichter Leitfaden gibt konkrete Hinweise für die Umsetzung.

Der Hamburger Senat verfolgt seit einigen Jahren den Weg hin zu einer weitgreifenden Digitalisierung der Stadt. Vor diesem Hintergrund wurde 2019 ein breit angelegter behördenübergreifender Strategieprozess initiiert. Die Behörde für Wissenschaft, Forschung, Gleichstellung und Bezirke (BWFG) hat sich in diesem Kontext sehr dafür eingesetzt, dass der Gleichstellungsaspekt von Beginn an mitgedacht wird. Diese Bemühungen haben sich gelohnt, denn die im Januar 2020 vom Hamburger Senat beschlossene Drucksache „Digitalstrategie für Hamburg“ (Drs. 21/19800) erkennt die Bedeutung von Teilhabe und Beteiligung im digitalen Raum an und benennt Barrierefreiheit und Gleichstellung als wichtige Ziele. Das in dem genannten Prozess vom Amt für Gleichstellung und gesellschaftlichen Zusammenhalt in der BWFG eingebrachte Zusatzpapier wurde nun als Publikation aufbereitet und veröffentlicht. Ziel dieser Publikation ist es, zu einer Sensibilisierung von Öffentlichkeit, Politik und Verwaltung beizutragen.

Ausschlussmechanismen und Geschlechterhierarchien der analogen Welt wirken in die digitale Welt hinein

Mit Blick auf die Gleichstellung der Geschlechter ist immer wieder festzustellen: Weder die digitale Teilhabe und die digitale Nutzung, noch die technische Umsetzung digitalisierter Angebote und Leistungen sind geschlechtsneutral und diskriminierungsfrei. Bei der Gestaltung der Digitalisierung wirken Ausschlussmechanismen und Geschlechterhierarchien der analogen Welt fort. Das zeigt sich zum Beispiel darin, dass Frauen in Ausbildungs- bzw. Studiengängen, Bereichen und Positionen, die von besonderer Wichtigkeit für den digitalen Wandel sind, stark unterrepräsentiert sind. Mit dieser Unterrepräsentanz von Frauen gehen Websites und Apps einher, die nach wie vor häufig aus einer „männlichen Perspektive“ designt werden. Dasselbe gilt – mit zum Teil schwerwiegenden, da teilhaberelevanten Folgen – auch für automatisierte Entscheidungssysteme.

GLEICHSTELLUNG IN DER DIGITALISIERUNG

Der Leitfaden zeigt verschiedene Möglichkeiten auf, dieser Entwicklung entgegenzuwirken. Er ist unterteilt in die Kapitel: Gestaltungsprozess, Websites und Apps sowie automatisierte Entscheidungsfindung.

1. Der Gestaltungsprozess

In Gestaltungsprozessen von Websites, Apps und automatisierten Entscheidungssystemen ist aus gleichstellungsfachlicher Sicht auf Vielfalt der Geschlechter im Team und auf Perspektivenvielfalt zu achten.

Teambesetzungen: Das bedeutet zum einen, dass Frauen stärker als bisher in Gestaltungsteams zu beteiligen sind, was wiederum mindestens zwei Dinge impliziert: Erstens ist das Bildungssystem dazu aufgefordert, bei Mädchen bzw. Frauen das Interesse an MINT-Fächern zu wecken und zu erhalten. Zweitens müssen Frauen bei Stellenbesetzungsverfahren, Projekt- und Mittelvergaben ausreichend berücksichtigt werden.



Schulungen und Trainings: Zum anderen sollte die Reflexion von Geschlechterstereotypen selbstverständlich und damit Teamnorm sein. Das ist allein durch das Vorhandensein von Frauen im Team nicht automatisch gewährleistet. Wichtig hierfür sind zum Beispiel Schulungen des Personals zu unbewussten Vorurteilen, sogenannte Unconscious Bias-Trainings¹ oder auch der Einbezug von Testpersonen und die Verwendung von „Personas“, um ein eventuell „männliches“ Design sichtbar zu machen.

2. Websites und Apps

Websites und Apps sind so zu gestalten, dass alle Geschlechter gleichermaßen adressiert werden und die gleichen Zugangs- und Nutzungsmöglichkeiten haben.

Geschlechtergerechte Sprache und Klischeefreiheit: Das impliziert hinsichtlich des Contents, also des Inhalts, dass eine geschlechtergerechte Sprache verwendet werden sollte, um alle Nutzer*innen zu adressieren. Weiterhin sollten die Inhalte der Texte nicht ausschließend oder diskriminierend sein und keine offenen oder versteckten Geschlechterstereotype reproduzieren. Bei Pflegeberufen beispielsweise sollten nicht vornehmlich Frauen adressiert werden. Bilder und darüber hinaus Symbole und Icons sollten ebenfalls Geschlechterklischees vermeiden. Nach wie vor werden gerade in Bildern Klischees vermittelt: „Frau“ wird verknüpft mit passiv, Objekt, Emotion, Familie, Wellness, Fürsorge; „Mann“ mit aktiv, Subjekt, Distanz, Auto, Technik, Egoismus.

Usability: Über die Inhalte von Websites und Apps hinaus darf auch bei der Gestaltung interaktiver Bedienoberflächen der Aspekt der Gleichstellung nicht vernachlässigt werden. So ist zum Beispiel darauf zu achten, dass in Formularen nicht „Herr“ / „Mann“ / „männlich“ als Default (also als Standard) eingestellt ist. Zudem müssen die Optionen „divers“ und „freilassen / keine Angabe“ auswählbar sein.

¹ Unconscious Bias-Trainings machen eigene unbewusste Vorurteile bewusst, lassen die Wirkung von Vorurteilen deutlich werden mit dem Ziel, bessere Entscheidungen zu treffen. Für die hamburgischen Beschäftigten bietet das ZAF seit 2019 beispielsweise die Veranstaltung „Vorurteilsbewusstes Handeln – Anti-Bias-Training“ an.

GLEICHSTELLUNG IN DER DIGITALISIERUNG

Es ist weiterhin wichtig, dass digitalisierte Verwaltungsleistungen und Websites auch ohne Probleme mobil genutzt werden können bzw. entsprechende Apps angeboten werden. Besonders wichtig ist die Anwendungsfreundlichkeit mobiler Versionen für Menschen mit Betreuungspflichten, da diese alltäglich mehrere Orte miteinander verknüpfen und „deshalb deutlich komplexere Mobilitäten auf[weisen] als Menschen ohne Betreuungspflichten. Und Menschen mit Betreuungspflichten sind großteils weiblich“ (Erharter 2013: 9)².

3. Automatisierte Entscheidungsfindung

Automatisierte Entscheidungsfindung wird auch häufig unter den Schlagworten algorithmische Entscheidung oder künstliche Intelligenz (KI) diskutiert. Aus gleichstellungsfachlicher Sicht muss das Ziel bei der Verwendung von jenen automatisierten Entscheidungssystemen, die Personen selbst oder ihnen zugeschriebene Merkmale bewerten, eine gleichberechtigte Einbeziehung bzw. Teilhabe ohne Benachteiligung nach Geschlecht sein. Ohne Steuerung drohen eine Fortschreibung existierender Geschlechterrollen und -bilder und damit eine Diskriminierung, die konkret das Merkmal „Geschlecht“ betrifft.

Ein inzwischen sehr prominentes Beispiel hierfür sind Bewerbungsverfahren. So wurde für den Arbeitsmarktservice Österreich (AMS) zur Effizienzsteigerung ein Algorithmus entwickelt, der für einzelne Personen die Wahrscheinlichkeit der Arbeitsmarktintegration vorhersagt. Arbeitslose sollten damit in drei Gruppen eingeteilt werden: niedrige, mittlere, hohe Chancen am Arbeitsmarkt. Das hinter dem Algorithmus stehende Modell wurde nach Kritik veröffentlicht und offenbarte, dass „Frausein“ genauso wie „Betreuungspflichten“ Punktabzüge gibt – wobei letzteres nur bei Frauen zu den genannten Punktabzügen führt (Wimmer 2018)³. Mit diesem Beispiel wird die Diskriminierungsgefahr deutlich, die mit automatisierten Entscheidungssystemen verknüpft sein kann.



Maßnahmenpaket: Zusammenfassend sollten hinsichtlich der Gestaltung automatisierter Entscheidungssysteme aus gleichstellungsfachlicher Sicht folgende Punkte beachtet werden:

- Vielfalt in den Gestaltungsteams (verstärkte Beteiligung von Frauen) sowie Perspektivenvielfalt (Reflexion von Geschlechterstereotypen).
- Unconscious Bias-Trainings für alle Personen, die an der Entwicklung und dem Einsatz automatisierter Entscheidungssysteme beteiligt sind.
- Monitoring und Evaluation jener automatisierten Entscheidungssysteme, in deren Kontext eine Diskriminierung nach Geschlecht erwartet werden kann (zum Beispiel im Bereich Bewerbungen).
- Beteiligung von Stakeholdern aus dem Bereich Gleichstellung.

² Erharter, Dorothea, 2013: G-U-T. Gender & Diversity, Usability und Testing als Qualitätssicherung von Apps und Websites. Teil A Guideline, https://www.netidee.at/sites/default/files/2018-05/GUT_A_Guideline.pdf (04.10.2019).

³ Wimmer, Barbara, 2018: Der AMS-Algorithmus ist ein „Paradebeispiel für Diskriminierung“, <https://futurezone.at/netzpolitik/der-ams-algorithmus-ist-ein-paradebeispiel-fuer-diskriminierung/400147421> (09.10.2019).

GLEICHSTELLUNG IN DER DIGITALISIERUNG

Gender Mainstreaming-Leitfaden für digitale Angebote

Der Leitfaden „GLEICHSTELLUNG IN DIGITALSTRATEGIEN“ steht online auf den Seiten der Behörde für Wissenschaft, Forschung, Gleichstellung und Bezirke für Sie zur Verfügung. Den Link dazu finden Sie am Ende dieses Artikels. Bei Interesse an einer Printversion wenden Sie sich an meine unten genannte E-Mail-Adresse.

Geschrieben von **Dr. Janina Zeh,**

Fachreferentin im Referat Antidiskriminierung und LSBTI*, Amt für Gleichstellung und gesellschaftlichen Zusammenhalt in der Behörde für Wissenschaft, Forschung, Gleichstellung und Bezirke (BWFGb).

janina.zeh@bwfgb.hamburg.de



Link zum
Leitfaden „Gleichstellung in Digitalstrategien“



NEUE TECHNOLOGIE – KÜNSTLICHE INTELLIGENZ

Künstliche Intelligenz wird längst als eine Schlüsseltechnologie des Jahrhunderts angesehen. Doch was genau ist Künstliche Intelligenz? Und was bedeutet sie für die hamburgische Verwaltung?

Smartphones oder Küchengeräte sprechen vermeintlich mit uns. Suchmaschinen durchsuchen in kürzester Zeit riesige Datenmengen, erkennen Muster und führen komplexe Berechnungen durch mit dem Ergebnis, dass wir fast immer das finden, was wir suchen. Fahrzeuge, wie der Elektro-Kleinbus HEAT (Hamburg Electric Autonomous Transportation), fahren autonom durch die Speicherstadt. Über kurz oder lang wird jeder Lebensbereich mit Künstlicher Intelligenz (KI) in Berührung kommen. Das Potential scheint schier endlos zu sein. Kein Wunder also, dass KI als eine der Schlüsseltechnologien des Jahrhunderts angesehen wird. Doch was ist KI? Und was heißt das für Sie als Beschäftigte der hamburgischen Verwaltung konkret?

Wenn sich Datenverarbeitung an der Funktionsweise des menschlichen Gehirns orientiert

Im Gegensatz zu Menschen, die aus Erfahrungen lernen und daraus ihr Handeln ableiten, befolgen Computer, Maschinen oder Software Regeln und Anweisungen. Diese Anweisungen werden in den Programmiercode geschrieben. Mit Methoden der KI ist



es möglich, dass auch Maschinen aus Erfahrungen lernen. Hierfür braucht es zunächst eine ausreichend große Datenmenge, die das Rückschließen von zukünftigen Handlungen und Ereignissen auf Basis der bisherigen Handlungen und Ereignisse erlaubt. Statt Regeln und Anweisungen für das eigentliche Handeln der Maschine zu formulieren, beschreibt der Programmiercode im Fall von KI lediglich die Art und Weise, wie die Maschine die Daten verarbeiten soll.

Mittels eines solchen Algorithmus leitet die Maschine nun eigenständig ihr Handeln ab. Diese Vorgehensweise der Mustererkennung im Speziellen ist ein wichtiger Teilbereich der KI und wird als maschinelles Lernen bezeichnet. Orientiert sich die Datenverarbeitung an der Funktionsweise des menschlichen Gehirns, spricht man von Deep Learning.

NEUE TECHNOLOGIE – KÜNSTLICHE INTELLIGENZ

Ein weiter Weg zur Künstlichen Intelligenz, wie wir sie aus Filmen und Büchern kennen

In beiden oben beschriebenen Fällen stößt diese Form der KI jedoch an ihre Grenzen. Sie ist auf einen sehr begrenzten Funktionsumfang mit einem konkreten Anwendungsproblem ausgelegt, ein Transfer in einen anderen Bereich ist nicht möglich. Zudem bedarf es einer sauberen Datenbasis, um gute Ergebnisse zu erzielen. In anderen Worten, die Maschine hat kein abstraktes Lernvermögen, wie wir Menschen es haben. Auch wenn KI-Systeme in immer kürzer werdenden Entwicklungszyklen immer leistungsfähiger werden und sie die menschliche Leistungsfähigkeit in speziellen Aufgaben zum Teil übersteigen, sind wir von einer echten Künstlichen Intelligenz, wie wir sie aus Filmen und Büchern kennen, weit entfernt. Zwar erwarten einzelne Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler einen Durchbruch in den kommenden 30 Jahren. Diese Aussagen sind in Expertenkreisen jedoch umstritten.

Hamburgische Verwaltung startet mit KI-Pilotprojekten

Der Einsatz von KI in der öffentlichen Verwaltung wird in Wirtschaft, Wissenschaft und in der Praxis breit diskutiert. Entlastet die Technologie doch zum einen Beschäftigte von sich wiederholenden manuellen Aufgaben. Zum anderen kann die Technologie einen wichtigen Beitrag leisten, den demografiebedingt immer stärker spürbaren Fachkräftemangel zu lösen, mit dem sich alle öffentlichen Verwaltungen in kommenden Jahren konfrontiert sehen. Gleichzeitig werden auch mögliche Herausforderungen erörtert, insbesondere ob Datenschutzstandards aber auch ethische Standards eingehalten werden und ob Entscheidungen, die durch KI-gestützte Computerprogramme getroffen werden, nachvollziehbar sind.

Eine Reihe von Pilotprojekten prüft in unserer Verwaltung das Potenzial von KI und sammelt wichtige Erfahrungen für Folgeprojekte und weitere Anwendungsfälle. So



wurde im EU-geförderten Vorprojekt „Automatisierung Bürgerbriefe“ nachgewiesen, dass KI in der Lage ist, Bürgerbriefe an die Behörde für Umwelt, Klima, Energie und Agrarwirtschaft und an die Behörde für Stadtentwicklung und Wohnen den zuständigen Fachbereichen eigenständig zuzuordnen. Um die Theorie in die Praxis überführen zu können, hat das Vorprojekt zusätzlich ein Konzept samt eines klickbaren Prototypens („Click-Dummy“) entwickelt. Beides zeigt, wie KI in eine geeignete Anwendung integriert werden könnte. Die Erwartung: Kürzere Antwortzeiten für Bürgerinnen und Bürger und Entlastung für die Kolleginnen und Kollegen. Auch der Einsatz von lernenden Suchassistenten ist in diesem Kontext denkbar. Diese sollen mittels intelligenter Suche ermöglichen, vorhandenes Wissen schneller zu finden.

Ihr persönlicher Zugang zur KI

Wenn dieser Artikel Ihr Interesse an Künstlicher Intelligenz geweckt hat, bietet das interne Portal des Amtes für IT und Digitalisierung in der Senatskanzlei Hamburg (ITD) eine erste Anlaufstelle für weitere Informationen. Auch auf einschlägigen Platt-

NEUE TECHNOLOGIE – KÜNSTLICHE INTELLIGENZ

formen im Internet finden Sie mittlerweile eine kaum überschaubare Menge allgemeinverständlicher Einführungsvideos und -texte teils renommierter Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler zu einzelnen Teilaspekten von KI.

Wenn Sie bereits konkrete Fragen oder Vorstellungen davon haben, wie KI Ihren persönlichen Arbeitsalltag erleichtern könnte, kontaktieren Sie gerne das Referat ITD 21 „Steuerung Fachverfahren“ in der Senatskanzlei. Das neu entstandene Referat hat das Ziel, mittels der Erprobung neuer Technologien und einer Modernisierung der über 800 IT-Fachverfahren die Effektivität und Effizienz der Verwaltung zu erhöhen.

Geschrieben von **Paulo Kalkhake**,

Referent für Technologiebeobachtung, Referat ITD21 „Steuerung Fachverfahren“, Senatskanzlei Hamburg.

„Klar ist, der Einsatz von KI ist in bestimmten Anwendungsbereichen nicht immer sinnvoll. Aber in vielen Fällen lohnt es sich, gemeinsam zu prüfen, inwieweit KI Verwaltungsprozesse beschleunigen oder anstehende Entscheidungen vorbereiten könnte. Scheuen Sie sich nicht und nehmen Sie Kontakt auf!“

paulo.kalkhake@sk.hamburg.de



Weitere Links

ITD21 im FHHportal: [KI im FHHportal](#)

Video im FHHportal: [Projektergebnisse Automatisierung Bürgerbriefe](#)

ONBOARDING



BEST PRACTICE AUS DER SOZIALBEHÖRDE

Die Erlebnisse der ersten Tage und Wochen an einem neuen Arbeitsplatz prägen Menschen extrem stark und sind sehr richtungsweisend für ihr zukünftiges Arbeitsleben. Onboarding bedeutet dabei mehr als gute Prozesse und Maßnahmen. Der Auftakt darf auch gern menschlich niveauvoll und emotional sein. Ann-Kristine Lommer erzählt ihre eigene Geschichte des Ankommens als neue Leiterin für Personal und Organisation in der Sozialbehörde Hamburg und stellt die Onboarding-Maßnahmen von dort vor.

Die erste Begegnung mit dem Onboarding-Prozess der Sozialbehörde war mit meinem eigenen im Oktober 2020! Ich war begeistert, wie schnell auf meine Bewerbung reagiert wurde und wie professionell und rasch das Bewerbungsgespräch in einer Zusage endete. Vollständig überzeugt hat mich aber letztlich ein Gespräch mit zwei unserer Top-Führungskräfte, die für mich sehr „plastisch“ und bewegend über ihren Alltag und die Bindung an die Sozialbehörde sprachen. Diese Emotionalität ist für die Qualität unseres Onboarding-Prozesses von essentieller Bedeutung, denn die Prägung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durch die Erlebnisse der ersten Tage und Wochen an einem neuen Arbeitsplatz ist sehr richtungsweisend.

Eine meiner ersten Tätigkeiten als Abteilungsleitung war es dann auch, die zahlreichen Ansätze dieses Onboarding-Prozesses sowie Verbesserungsideen zu sammeln und zu strukturieren.

Daraus ließen sich dann folgende Maßnahmen ableiten:

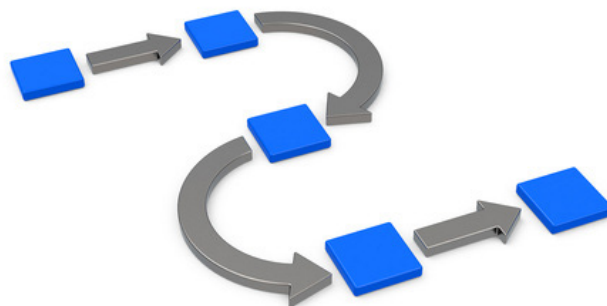
1. Definieren der Schnittstelle zwischen Recruiting und Personalverwaltung

Wie kommen die neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nach Auswahl in den sicheren Hafen? Das Preboarding startet mit der sogenannten „Happy-Mail“ als schriftliche Einstellungszusage und einem dazugehörigen Anruf in dem Moment, nach dem die Person über die positive Entscheidung von der neuen Führungskraft informiert wurde. Es endet mit Übergabe aller für die Personalakte relevanten Unterlagen an die zuständige Personalsachbearbeitung. Die „Preboarder“-Funktion ist der „one face to the customer - Service“, der für alle Fragen rund um die Neueinstellung/ Versetzung/ Umsetzung etc. zur Verfügung steht und die Schnittstelle zu den Interessenvertretungen besetzt. Im Vordergrund stehen der Servicegedanke und der Aufbau einer vertrauensvollen Zusammenarbeit. Damit wollen wir unseren neuen Kolleginnen und Kollegen einen möglichst angenehmen Start bei uns in der Sozialbehörde ermöglichen und das Ziel erreichen, den Fachbereichen fristgerecht das passende Personal zur Verfügung zu stellen. Insgesamt sind seit Ende November knapp 60 Verfahren ins Preboarding gekommen. Aktuell laufen circa 35 Verfahren. Das Feedback der neuen Kolleginnen und Kollegen zum generellen Ablauf und der Freundlichkeit ist durchweg sehr positiv.

ONBOARDING – BEST PRACTICE AUS DER SOZIALBEHÖRDE

2. Erstellen einer Willkommensmappe

Sie wird den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern einen Einblick über die Arbeitsweise in der Sozialbehörde geben. Hierbei befinden wir uns kurz vor der Fertigstellung und orientieren uns an der ehemaligen Broschüre der ehemaligen Behörde für Gesundheit und Verbraucherschutz, welche uns ein gutes Vorbild ist.



3. Visualisieren des Onboarding-Prozesses

Ein Gesamtprozess-Team unserer Personal- und Organisationsentwicklung beschrieb den Onboarding-Prozess als Flowchart und bildet somit die Basis für eine spätere Digitalisierung bzw. Automatisierung des Prozesses. Alle am Prozess zu beteiligenden Fachbereiche und -funktionen (IT, Intrastruktur, Schlüsselvergabe, etc.) werden über ihn schnell und zeitnah über die Ankunft der neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter informiert.

4. Entwickeln und Einführen von zwei Onboarding Checklisten

Die erste Checkliste für neue Beschäftigte soll sicherstellen, dass jede neue Mitarbeiterin und jeder neue Mitarbeiter von der Führungskraft ein Standardwissen über Arbeitszeitregelungen, Dienstvereinbarungen oder eingesetzte IT-Systeme vermittelt bekommt. Gleichzeitig bietet sie eine Vorlage für einen Einarbeitungsplan. Die Checkliste enthält alle nötigen Links zu unseren SharePoint-Seiten (Intranet), auf denen dann Detailinformationen zu finden sind. Ebenfalls informiert sie über unsere Angebote des betrieblichen Gesundheitsmanagements und alle relevanten Ansprechpersonen im Haus. Die zweite Checkliste für Führungskräfte dient dem Onboarding von Führungskräften. Diese Checkliste ist angereichert um Themen und Führungsinstrumente, wie Mitarbeiterinnen-/ Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräche, Beurteilungen, Besprechungskultur, Coachings, Konfliktmanagement und Sonderurlaub.

5. Konzipieren einer ämterübergreifenden Sozialbehörden-Onboarding Veranstaltung

Im Dezember 2020 fand - coronabedingt per Skype - unsere Gut-Angekommen-Veranstaltung statt, die alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vereinte, die in den letzten sechs Monaten in der Sozialbehörde neu angekommen sind. Wir fragten, was ihnen bei der Ankunft in der Sozialbehörde noch gefehlt hat. Mit diesen Erkenntnissen entwerfen wir perspektivisch eine monatliche Onboarding Veranstaltung, die idealerweise in der ersten Arbeitswoche der neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter stattfinden wird. Ziel dieser ämterübergreifenden Onboarding-Veranstaltung ist es, den Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einen menschlich niveauvollen und emotionalen Auftakt in ihr Arbeitsleben bei uns zu bieten.

ONBOARDING – BEST PRACTICE AUS DER SOZIALBEHÖRDE

Wir wollen die neuen Beschäftigten

- durch die Amtsleitungen, die Interessenvertretungen und die Personalabteilung willkommen heißen,
- Einblicke in die Kultur und die Arbeitgebermarke Sozialbehörde vermitteln,
- die zahlreichen verantwortungsvollen Projekte vorstellen, die die Sozialbehörde für Hamburg betreibt,
- das Zielbild der Sozialbehörde veranschaulichen und natürlich auch
- allgemeine Fragen zu Behörden (zum Beispiel zu Zuständigkeiten) beantworten.
- Darüber hinaus trägt diese Maßnahme zu dem Ziel bei, eine langfristige Personalbindung und eine Vernetzung der neuen Beschäftigten untereinander zu fördern. Wir hoffen natürlich, dass wir irgendwann auch wieder eine Präsenzveranstaltung daraus machen können.

Das Personalamt der hamburgischen Verwaltung arbeitet zeitgleich zusammen mit einer Arbeitsgruppe aus Vertreterinnen und Vertretern verschiedener Behörden und Ämtern der hamburgischen Verwaltung an dem Thema Onboarding. Mit dem Ziel, aus den vielen Instrumenten, die in den Dienststellen im Einsatz sind, gute Vorschläge für alle zur Verfügung zu stellen und einige wesentliche Onboardingmaßnahmen für alle verbindlich zu machen.



Geschrieben von **Ann-Kristine Lommer**,

Abteilungsleiterin Personal und Organisation in der Sozialbehörde Hamburg.

„All diese Onboarding-Maßnahmen zahlen darauf ein, eine möglichst hohe inhaltliche und emotionale Identifikation bei den neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu wecken und die Sinnesvermittlung ihrer künftigen Arbeit herauszustellen. Denn gerade bei der aktuellen Generation spielt die Sinnhaftigkeit im Arbeitsleben eine entscheidende Rolle. Und welcher Arbeitgeber bietet mehr Sinn als einer, bei dem sie am aktuellen Geschehen der Stadt Hamburg direkt mitarbeiten können ...?“





Homeoffice wird seit vielen Jahren in der hamburgischen Verwaltung gelebt. Es gibt zwar einen formalen Unterschied zwischen Telearbeit und mobilem Arbeiten, in beiden Fällen aber sind Beschäftigte und Führungskraft „nur“ in virtuellem Kontakt.

Schon in 2020 haben große Bereiche der hamburgischen Verwaltung in unterschiedlichem Maße im Homeoffice gearbeitet. Seit dem Jahreswechsel ist die Quote aufgrund des pandemiebedingt verschärften Lockdowns noch einmal gestiegen. Der direkte Kontakt zwischen Mitarbeiterinnen/Mitarbeitern und der Führungskraft ist dadurch erneut reduziert. Was bedeutet das sogenannte „Führen auf Distanz“ in der aktuellen Corona-Pandemie für die Führungskräfte?

Hier sind **zwei Aspekte** zu differenzieren: Die eigentliche Führung auf Distanz und die besondere Situation der Corona-Pandemie.

Führung auf Distanz

Führung auf Distanz ist nichts grundsätzlich Anderes als Führung von Präsenz-Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Zentrale Anforderungen an Führung bleiben erhalten, einige zusätzliche Aspekte müssen berücksichtigt werden. Die folgenden relevanten Grundvoraussetzungen bilden einen guten Rahmen für eine erfolgreiche Zusammenarbeit – auch auf Distanz:

- Die Beteiligten **kommunizieren klar und ausreichend** miteinander und informieren sich gegenseitig.
- Führungskraft und Mitarbeitende besprechen ihre **gegenseitigen Erwartungen** miteinander. Das gilt auch für Arbeits- und Kommunikationsprozesse, Aufgabenerfüllung etc. Dies ist besonders wichtig in Bereichen, in denen bisher nicht mobil oder im Homeoffice gearbeitet wurde.
- Ein **gemeinsames und kommuniziertes Verständnis** von Führung und Zusammenarbeit ist die Basis eines funktionierenden Arbeitsalltags. Hier sind beispielsweise die Aspekte Vertrauen und Kontrolle sowie Handlungs- und Entscheidungsspielräume von Bedeutung. Auch die Frage, welche Werte Führungskraft und Mitarbeitenden wichtig sind, sollte angesprochen werden.

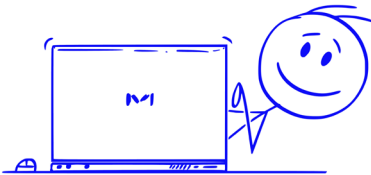
HOMEOFFICE, CORONA UND FÜHREN AUF DISTANZ

- Ideal ist eine **wertschätzende und konstruktive Haltung** der Führungskraft, die besonders in der aktuellen Ausnahmesituation Unterstützung bieten kann. Aber auch die Fähigkeit, berechnete Kritik klar zu adressieren und Konflikte konstruktiv zu lösen, erleichtert die Zusammenarbeit.

In der Pandemie

Aufgrund der Pandemie haben Homeoffice-Umfang und das Führen auf Distanz aktuell ungewöhnlich große Ausmaße angenommen. Die folgenden Aspekte sollten daher noch stärker als in normalen Homeoffice-Zeiten berücksichtigt werden:

- Da der kurze Dienstweg über den Schreibtisch oder den Flur hinweg nicht mehr möglich ist – genauso wenig wie der informelle, aber dennoch wichtige soziale Austausch – sollte die Führungskraft **ausreichende Kommunikation** initiieren und sicherstellen. Informationsverlust sowie der Verlust an persönlichem Kontakt soll weitgehend verhindert werden. Hier gilt es, wie bei allen anderen im Text genannten Aspekten auch, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter individuell zu betrachten: Die eine braucht mehr Freiraum, der andere mehr Kontakt, um sich wohl zu fühlen und produktiv bleiben zu können.



- Besonders wichtig ist die **Integration** neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, wenn sie während einer Corona-Homeoffice-Phase neu ins Team kommen. Hier ist die Führungskraft gefragt, intensiven Kontakt mit der neuen Kollegin, dem neuen Kollegen herzustellen und zu halten und auch für eine entsprechende kommunikative Integration ins Team zu sorgen. Wieder gilt: Je nach Team(-kultur) und Aufgaben sollte diese Integration individuell erfolgen, Standardrezepte helfen nur bedingt.

- Die Führungskraft setzt auf **Vertrauen in Motivation und Leistungsbereitschaft** ihrer Mitarbeitenden, die gefühlt nicht mehr direkt im Blick sind. Ob eine Führungskraft im Präsenz-Setting wirklich mehr oder immer mitbekommt, was und mit welcher Güte ihre Mitarbeitenden tun, ist eine andere Frage. Im Sinne eines modernen und motivierenden Führungsstils gilt ein „weg“ von Kontroll- und „hin“ zu mehr Vertrauens- und Verantwortungskultur. Denn sowohl im Präsenz- als auch im Homeoffice-Setting stärkt eine Vertrauenskultur – in Kombination mit anderem positiven Führungsverhalten – die Loyalität, Motivation und Leistungsbereitschaft von Mitarbeitenden.



- **Qualitätskontrolle** jedoch kann – im Unterschied zu einem oben beschriebenen allgemeinen Kontroll- und Hierarchiebedürfnis – in bestimmten Fällen nach wie vor sinnvoll sein. Beispielsweise wenn Mitarbeitende neu im Fachbereich sind oder anderweitig unterstützt oder eng begleitet werden müssen (neue Mitarbeitende im Onboarding-Prozess, fachlich schwächere Mitarbeitende oder andere).

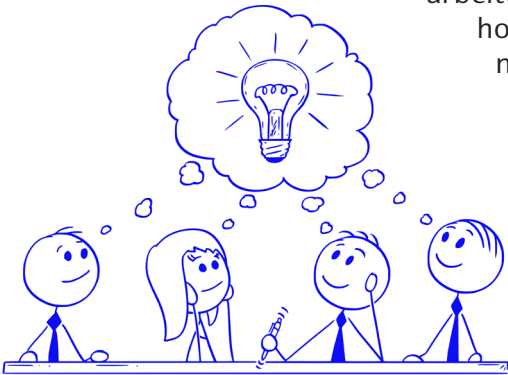
- Gegebenenfalls ist eine **Förderung der digitalen Kompetenz** von Mitarbeitenden erforderlich. Nutzen Sie hierfür die dezentralen Fortbildungsangeboten in den Behörden und Ämtern sowie die vielfältigen Angebote des Zentrums für Aus- und Fortbildung.

HOMEOFFICE, CORONA UND FÜHREN AUF DISTANZ

- Ein besonderes Augenmerk sollten Führungskräfte auf Mitarbeitende haben, die aufgrund der Corona-Pandemie an **persönliche, physische oder psychische Grenzen** stoßen. Hier kann besonders die Situation mit Zuhause zu betreuenden und gegebenenfalls zu unterrichtenden Kindern eine verstärkte Belastung für Eltern – und besonders für Alleinerziehende – darstellen. Aber auch Personen mit latent vorhandenen psychischen Belastungen können unter den Extrem-Bedingungen der Corona-Pandemie an ihre Grenzen gelangen und psychische Erkrankungen die Folge sein. Hier gilt es als Führungskraft, durch intensiveren Kontakt mit Mitarbeitenden als sonst, ein „wachses Ohr“ zu haben und Frühwarnzeichen zu erkennen. Ist eine solche Situation gegeben, müssen besondere Absprachen und Regelungen getroffen werden, um die Gesundheit und Arbeitsfähigkeit der Mitarbeitenden nicht zu gefährden. Bei Fragen erhalten Sie hier Unterstützung in Ihrer jeweiligen Personalabteilung.
- Die erforderlichen Rahmenbedingungen, wie beispielsweise eine angemessene **technische Ausstattung** im Homeoffice, sollten selbstverständlich sein und wollen wir in diesem Artikel nicht weiter vertiefen.

Hohe Bereitschaft, großes Engagement und Achtsamkeit

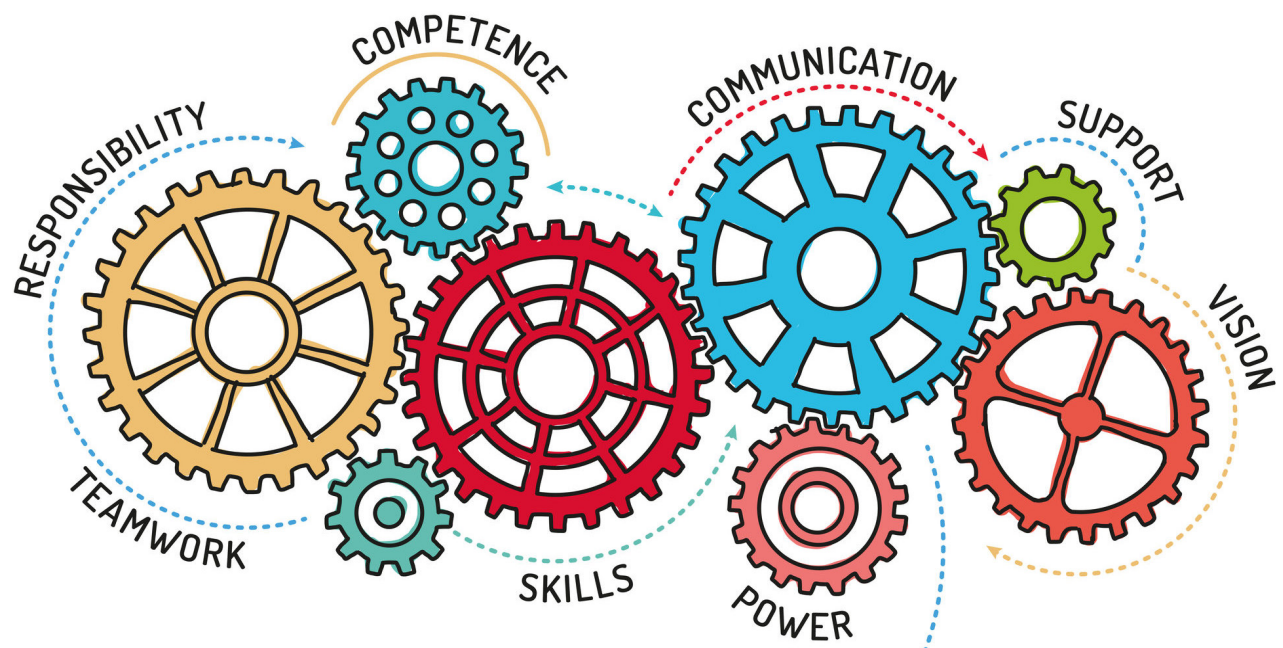
Sie sehen, es dreht sich viel um die gemeinsame Kommunikation und um Offenheit, Verständnis und Gemeinsamkeit. Im vergangenen Jahr haben sowohl die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als auch die Führungskräfte eine hohe Bereitschaft und großes Engagement gezeigt, sich auf die neuen Arbeitsbedingungen in der Pandemie einzulassen und dabei gemeinsam hoch produktiv zu sein. Wir wünschen Ihnen, dass sich dies für Sie und Ihre Mitarbeitenden so fortsetzt!



Sollten Sie als Führungskraft selbst einmal an den Punkt kommen, dass die Herausforderungen nicht mehr bewältigbar erscheinen, suchen Sie Austausch und Unterstützung bei Ihren Vorgesetzten, bei Kolleginnen und Kollegen oder in Ihrer Personalentwicklung. Es ist wichtig, achtsam mit den Ressourcen umzugehen – auch mit den eigenen.

Geschrieben von **Markus Burkhardt**, Referat Führungskräfte-Management und Fachkräftestrategien im Personalamt.





DAS FÜHRUNGSLEITBILD DER FHH – EIN WERKSTATTBERICHT

Die Megatrends wie Globalisierung, Digitalisierung und demografischer Wandel sind Auslöser einer spürbaren Veränderung der Arbeitswelt.

So steht auch die Freie und Hansestadt Hamburg vor neuen gesellschaftlichen und technischen Herausforderungen und mit ihr ihre Führungskräfte. Mit einem Führungsleitbild wollen wir deshalb eine Basis schaffen, die diese Herausforderungen aufnimmt und die Chance bietet, in den einzelnen Ämtern und Behörden die neuen Anforderungen an Führung zu diskutieren. Zugleich vergewissern wir uns dessen, was an den bisherigen Führungskonzepten gut und richtig war und bleiben soll. Das Führungsleitbild wird gleichzeitig die Grundlage für Instrumente der Führungskräfteentwicklung darstellen.

Was ist ein Führungsleitbild?

Ein Führungsleitbild bildet ab, welchen Grundprinzipien Führungskräfte idealerweise folgen, es thematisiert die Werte der Organisation und soll handlungsleitend und motivierend wirken. Das Führungsleitbild ist ein Zielzustand, der Orientierung gibt, wie sich die Führungskraft im Optimalfall verhalten würde. Das Führungsleitbild und die Werte geben zusammen die Kultur einer Organisation wider.

Ein Führungsleitbild wirkt also auf zwei Ebenen:

- Inhaltlich beschreibt es die Erwartungen der Organisation an die Verhaltensweisen von Führungskräften. Es definiert damit, wie in der Organisation Führung verstanden wird.
- Auf der Metaebene gibt es Orientierung und hilft Führungskräften, ihr Führungshandeln zu reflektieren und ggf. neu auszurichten. Gerade in Zeiten von vielen Veränderungen ist dies von großer Bedeutung.

DAS FÜHRUNGSLEITBILD DER FHH EIN WERKSTATTBERICHT

Unser Ansatz

Seit Frühling/Sommer 2020 arbeitet das Referat Führungskräftemanagement und Fachkräftestrategien im Personalamt verstärkt an einem Führungsleitbild für die FHH. Ohne auf Bewährtes verzichten zu wollen, haben wir uns in umfassender Recherche und in Diskussionen mit Führungskräften und Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu einem Prototyp „Führungsleitbild“ hingearbeitet. Ziel war hierbei immer auch, eine Teil-Antwort oder einen Hebel zu finden, um die oben beschriebenen Megatrends und Herausforderungen zu bewältigen. Ergebnis sind nun fünf verschiedene Rollen samt Werten sowie konkrete Umschreibungen der jeweiligen Rollen.

Wir sehen das Führungsleitbild als Basis für eine abgestimmte Führungskräfteentwicklung. So soll es nicht nur als Basis für die Fortbildungen der Hanse-Akademie dienen, sondern auch als Grundlage für das Beurteilungswesen, das 360°-Feedback und weiterer Instrumente.

Unser Prototyp des Führungsleitbilds

Rolle & Wert	Umschreibungen
I. FK als reflektiertes Vorbild Wert: Selbstreflexion	<ul style="list-style-type: none"> • Berechenbar & verlässlich sein • Selbststeuerung, Selbstreflexion und Persönlichkeitsentwicklung vorleben • Aktiv Feedback einfordern • Sinn vermitteln • Reflexion von Erfolg und Misserfolg, Ableitung erfolgversprechenden Handelns
II. FK als Coach & Talentmanager/in Wert: Empathie	<ul style="list-style-type: none"> • Passende Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auswählen • Motivation und Talent fördern & erhalten • Eigeninitiative u. Selbständigkeit fördern • Selbstorganisiertes Arbeiten fördern • Angemessen Verantwortung übertragen • Konstruktives Feedback geben • Wertschätzend sein und agieren • Teams entwickeln
III. FK als Strateg/in & Umsetzer/in Wert: Ergebnisorientierung	<ul style="list-style-type: none"> • Beitrag zu strategischen Zielen leisten und – wo erforderlich – gemeinsam Ziele für eigenen Bereich entwickeln • Projekte strukturieren und steuern • Entscheidungen herbeiführen • Wirtschaftlich handeln • Kennzahlen entwickeln, Ergebnisse messen & Erfolg absichern • Leistung anerkennen und erhalten • Gesamtverantwortlich denken und handeln
IV. FK als Change Manager/in & Innovator/in Wert: Innovationskompetenz	<ul style="list-style-type: none"> • Neugierde und Interesse fördern, Inspiration bieten • <u>Changeprozesse</u> und Digitalisierung anregen, aktiv vorantreiben & managen • Innovationen fördern • Entwicklungen antizipieren & sich an zukünftigen Anforderungen ausrichten • Mut zum Risiko und Fehlerfreundlichkeit zeigen
V. FK als Vernetzer/in Wert: Bereichsübergreifendes Denken	<ul style="list-style-type: none"> • Zusammenarbeit einfordern und organisieren • Wissen aktiv teilen • Interdisziplinäres Arbeiten fördern • Behörden- und bereichsübergreifend denken • Kommunikation gestalten • Interessenskonflikte erkennen und klären

DAS FÜHRUNGSLEITBILD DER FHH EIN WERKSTATTBERICHT

Der Prozess

In den letzten Monaten haben wir unseren Prototypen auf immer größeren (virtuellen) Bühnen vorgestellt: Beispielsweise haben wir bei der Veranstaltung Mensch.Digitalisierung III mit etwa 120 Kolleginnen und Kollegen lebhaft diskutiert, viel Zuspruch erhalten und Anregungen für unseren weiteren Prozess mitgenommen.

Mit unserem Beteiligungsprozess sind wir im Dezember 2020 gestartet (Workshop mit Behördenvertretungen, die aktuell an ähnlichen Themen arbeiten), im Januar 2021 hat ein weiterer Workshop mit Vertreterinnen und Vertretern des Gesprächsforums Personal stattgefunden.

Für die nächsten Monate planen wir nun einen umfassenden Beteiligungsprozess über die FHH hinweg.

In virtuellen Workshops möchten wir mit Ihnen diskutieren,

- inwiefern unser Prototyp Ihre Realität trifft,
- welche Aspekte vielleicht noch ergänzt oder angepasst werden könnten, sowie
- den geplanten Implementierungsprozess (samt Toolbox und spezifischer Workshops) besprechen.

Wir werden dazu gezielt auf die Behörden zugehen und interessierte Vertreterinnen und Vertreter einladen. Über eine rege Beteiligung würden wir uns sehr freuen, denn wir wollen das Führungsleitbild nicht an Ihren Interessen und Bedarfen vorbei entwickeln!

Bei Fragen und Anregungen zum Thema oder zum Prozess kontaktieren Sie bitte gerne das Personalamt / Referat Führungskräfte-Management und Fachkräftestrategien:



Nadine Bräuninger



Markus Burkhardt



Iris Seliger

nadine.braeuninger@personalamt.hamburg.de | 040 428 31-2151

markus.burkhardt@personalamt.hamburg.de | 040 428 31-2144

iris.seliger@personalamt.hamburg.de | 040 428 31-1453

Personalamt
Steckelhörn 12
20457 Hamburg
Tel.: +49 40 428 31-0

www.hamburg.de/personalamt



Hamburg | Personalamt