

**BLICKPUNKT**

**PERSONAL**

Ausgabe 03/2021



Hamburg



# INHALT

Editorial .....	3
Neue Formate in der Fortbildung.....	4
Personalmarketing stärker im Fokus.....	7
Neu und erfolgreich: „Mega“-Kundenzentrum .....	10
Kooperation Fachkräftegewinnung .....	13
Das Digi-Lab-Team	
So kommt Kompetenz zusammen!.....	15
Make IT happen: Hamburg digitalisieren.....	18
Digitale Auswahlverfahren: Besser als gedacht!.....	21

**Herausgeber:** Senat der Freien und Hansestadt Hamburg - Personalamt, Volker Wiedemann, Steckelhorn 12, 20457 Hamburg, Tel. 040 42831-1511

**Redaktion:** Britta Becker (Chefredakteurin), Susanne Neugebauer, Sandrina Lorenz

**Interne Organisation:** Susanne Walter

**Kontakt:** [blickpunkt@personalamt.hamburg.de](mailto:blickpunkt@personalamt.hamburg.de)

**Layout und Satz:** Susanne Neugebauer, Susanne Walter

**Gestaltung Titelseite:** Ralf Jacobson

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

**Ausgabe 3-2021,** erschienen im September 2021

**Bildnachweis:** S. 2 © BillionPhotos/ Fotolia.com, S. 3 oben © johannes86/ Fotolia.com, S. 4 © I\_melpomen/ 123RF.com, S. 5 © m\_melpomen/ 123RF.com, S. 6 © m\_stockphotoatinat/ 123RF.com, S.7 © Jirsak/ Clipdealer, S. 8 Screenshot Recruiting Netzwerk, S. 10 und S. 11 © Julia Zumeck, ZAF, S. 12 © m\_ratoca/ 123RF.com, S. 13 und S. 14 © Behörde für Stadtentwicklung - Fachkräftestrategie Technische Dienste, S. 15 und S. 16 © Landesbetrieb Straßen, Brücken und Gewässer, S. 18 © m\_8vfanrf/ 123RF.com, S. 21 © m\_solerf/ 123RF.com, S. 22 © m\_alexmillos/ 123RF.com

# EDITORIAL

Liebe Leser:innen,

vor jeder Ausgabe von blickpunkt Personal stehen mein Redaktionsteam und ich vor der spannenden Frage, welche interessanten Themen wir als Artikel anbieten können. Nicht, dass es uns an Themen mangelt, das Personalmanagement zeigt schließlich sehr viele Facetten und entwickelt sich immer schneller weiter. Aber wir fragen uns natürlich auch, was Sie besonders interessiert und ob wir genug Menschen finden, die für uns schreiben.

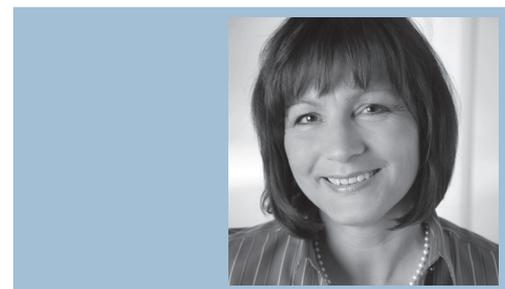
An dem letzten Punkt möchte ich anknüpfen. Ja, es sind immer wieder Kolleg:innen bereit, für den blickpunkt personal, also für Sie, zu schreiben. Und natürlich hat niemand die Zeit dafür wirklich übrig. Es ist immer ein kleiner Kraftakt, diese Aufgabe auch noch in dem gut gefüllten Alltag unterzubringen. Deshalb möchten mein Redaktionsteam und ich uns an dieser Stelle bei allen Autor:innen bedanken, die uns mit Ihren Artikeln versorgen, die ihr Wissen mit anderen teilen und sich in ihre Karten schauen lassen. Als Redaktionsteam unterstützen wir dabei, so gut wir können.

In dieser Ausgabe teilen wir Lessons Learned aus dem Umgang mit digitalen Formaten aus der Corona-Zeit, die längst zu unserem Alltag gehören und von denen wir das Beste für die Zeit danach übernehmen können, zum Beispiel bei digitalen Personalauswahlverfahren. Das Zentrum für Aus- und Fortbildung hat ganz neue Formate entwickelt und im Angebot aufgenommen. Wir berichten von echten Erfolgsgeschichten und neuen Wegen, die die hamburgische Verwaltung im Personalmarketing und in der Personalgewinnung geht, um uns als Arbeitgeberin gut am Markt zu platzieren und im Kampf um die begehrten Fachkräfte erfolgreich zu sein. Von hoher Kreativität und Flexibilität zeugt das temporäre Kundenzentrum in den Messehallen, das erste „PopUp-Kundenzentrum“ in unserer Verwaltung!

Das ist eine ganze Menge Neues, Kreatives und Flexibles.

Die Redaktion wünscht viel Spaß beim Lesen!

Britta Becker





# NEUE FORMATE IN DER FORTBILDUNG

**Über welche Kompetenzen müssen Beschäftigte in der Verwaltung in den nächsten Jahren verfügen und wie können sie diese erlangen? Diese Frage stellt sich das Zentrum für Aus- und Fortbildung im Landesbetrieb ZAF/AMD in jedem seiner drei Geschäftsbereiche – Ausbildung, Fortbildung und Arbeitsmedizin – kontinuierlich.**

Insbesondere für die Fortbildung ist es wichtig, bereits heute die Schulungsbedarfe von morgen zu kennen und zu bewerten. Diese Bedarfe sind natürlich äußerst unterschiedlich – genauso wie die unterschiedlichsten Aufgabenbereiche in der allgemeinen Verwaltung. Daher hat das Zentrum für Aus- und Fortbildung (ZAF) sich entschieden, auch seine Fortbildungsformate zu diversifizieren.

## **Didaktischen und methodischen Notwendigkeiten für neue Formate**

Während es vor einigen Jahren hauptsächlich das ganztägige Präsenzseminar im Normannenweg oder vor Ort in den Behörden und Ämtern gab, bieten wir inzwischen eine Vielzahl von Formaten an.

Dabei haben wir in erster Linie die didaktischen und methodischen Notwendigkeiten im Blick. Fortbildungen mit hohem Fachcharakter lassen sich zeitlich gut in mehrere Module teilen und online vermitteln. Kreative Arbeit, Netzwerken und der kollegiale Austausch eignet sich für einen längeren Zeitrahmen und für Präsenz. Daneben achten wir auf die unterschiedlichen Rahmenbedingungen der Teilnehmenden. Was eignet sich im Home-Office? Was ist zeitlich gut machbar für TOP-Führungskräfte oder Teilzeitbeschäftigte? Welche technischen Ausstattungen besitzen die verschiedenen Berufsgruppen? Arbeiten sie am Computer?

## **Lockdown – eine wegweisende Zeit**

Während des Lockdown konnten keine Präsenzveranstaltungen durchgeführt werden. Daher musste das ZAF alle Fortbildungsveranstaltungen auf Online-Veranstaltungen umstellen. In dieser Zeit wurde offenbar, dass der hamburgischen Verwaltung eine didaktisch und technisch hochwertige Kommunikationssoftware für Fortbildungsformate fehlt. Das ZAF hat sich daher nach Tests von verschiedenen Softwarelösungen in Kooperation mit der HafenCity Universität Hamburg (HCU) für die Nutzung von Zoom

# NEUE FORMATE IN DER FORTBILDUNG

Education entschieden. Diese Software ist technisch sehr stabil, auch für große Gruppen, und verfügt über ausreichend Möglichkeiten zur Interaktion. Auch haben wir festgestellt, dass sich eine Präsenzfortbildung nicht eins zu eins auf online umstellen lässt. Eine Online-Veranstaltung stellt andere Anforderungen an die Länge, die Interaktion und Kollaboration, die Pausen und die Übungen.



## Neue Angebote im ZAF

- Neben der Online-Fortbildung in Echtzeit bietet das ZAF weitere digitale Formate an. Zum Beispiel Online-WBT-Reihen, das sind „**Web based trainings**“, die am PC orts- und zeitunabhängig durchgeführt werden. Hier wechseln sich kurze Filme, Texte, Audios und Übungen ab - man kann stoppen und fortfahren, wann man möchte.
- Neu eingerichtet haben wir unser **Audio-Studio**, in dem Podcasts produziert werden können. Es kann von Interessierten aus allen Behörden und Ämtern gemietet werden, die im dienstlichen Kontext Podcasts erstellen möchten. Podcasts eignen sich für kurze Informationen, Ansprachen und alle Inhalte, die über Sprache transportiert werden können. Wir sind aktuell dabei, auch einen Videoraum mit Leben zu füllen, in dem Livestreamings und Videoaufzeichnungen erstellt werden können. Der Greenscreen steht schon, die ersten Tests laufen.
- Formate, die wir aktuell für unsere Kundinnen und Kunden in Planung haben sind **Quiz-Formate**, die den Wissensstand zu einem speziellen fachlichen Thema abfragen.
- Auch möchten wir eine Zusammenarbeit mit Agenturen für **animierte Lernvideos** anbieten, um beispielsweise Lernvideos herzustellen.

## Der Landesbetrieb ZAF/AMD im Kontext der Digitalisierung

Der Landesbetrieb ZAF/AMD als Dienstleister für alle Behörden und Ämter der Freien und Hansestadt Hamburg möchte die digitale Transformation und den Kulturwandel der Stadt vorantreiben. Als zentraler Dienstleister mit Arbeitsbeziehungen in alle Dienststellen fungiert das ZAF als Leuchtturm – mit Strahlkraft in die gesamte FHH. Damit kommt dem LB ZAF/AMD im Kontext der Digitalisierung der FHH eine herausragende Bedeutung zu: Durch die Digitalisierung der fortbildungsbezogenen Prozesse gelingt es, alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der FHH, die Veranstaltungen des ZAF besuchen, an digitalisierte Prozesse und Formate zu gewöhnen. Mit etwa 42.000 Teilnahmetagen jährlich ist die Zielgruppe eine relevante und ernst zu nehmende, die Multiplikatorwirkung und Erreichbarkeit sind sehr hoch.

## Neues Projekt für mehr Digitalisierung in der Fortbildung

Das ZAF hat erkannt, dass Digitalisierung ein Querschnittsthema ist, welches in alle unsere Bereiche hineinreicht. Hiervon sind zum einen sämtliche internen Prozesse, wie das Veranstaltungsmanagement und die Anbindung der unterschiedlichen Formate auf unser ZAF-Lernportal, betroffen. Zum anderen werden wir unsere Produkte, die

# NEUE FORMATE IN DER FORTBILDUNG



wir unseren Kund:innen für moderne und hochwertige Fortbildung anbieten, auch digital zur Verfügung stellen. Digitalisierung funktioniert nur, wenn alle mitmachen (können)! So spielt in diesem Zusammenhang die dezentrale IT-Ausstattung und die FHH-weite Digitalisierung eine große Rolle. Aus diesem Grund haben wir ein Projekt zur Digitalisierung in der Fortbildung gestartet, um alle Themenbereiche zu verzahnen und gebündelt zu reflektieren. Wir sind gespannt, wie es weitergeht.

Geschrieben von **Julia Sprei**

Geschäftsführerin Landesbetrieb ZAF/AMD

„Einen Teil der oben beschriebenen neuen Formate werden Sie in unseren Fortbildungskatalogen 2022 sehen. Diese werden voraussichtlich im November in gedruckter und elektronischer Form für alle Kund:innen zur Verfügung stehen – mit vielen neuen Themen und Inhalten.“





# PERSONALMARKETING STÄRKER IM FOKUS

**Mit der Rahmenvereinbarung für Personalmarketingdienstleistungen, dem Recruiting Netzwerk und vielen weiteren Maßnahmen geht das Personalamt neue Wege.**

Personalmarketing bekommt eine immer stärkere Bedeutung – der Arbeitgebermarkt hat sich zu einem Arbeitnehmermarkt entwickelt. Es wird schwieriger, Fachkräfte zu finden und Arbeitnehmende legen verstärkt Fokus auf Werte, Sinnhaftigkeit und Identifikation. Aus diesen Gründen ist es für Unternehmen besonders wichtig, ihre Arbeitgebermarke so attraktiv wie möglich auf dem Markt zu platzieren und sich vom Wettbewerb abzuheben.

Die Freie und Hansestadt Hamburg (FHH) ist die größte Arbeitgeberin Hamburgs. Doch dies allein reicht nicht aus, um qualifiziertes Personal nachhaltig anzusprechen. Daher nutzt auch die FHH verstärkt zielgerichtete Personalmarketingaktivitäten, um ihre Vorteile in den Fokus potentieller Bewerbender zu rücken.

## **Rahmenvereinbarung für Personalmarketingdienstleistungen**

Zur Unterstützung der verschiedenen Dienststellen bei der Entwicklung geeigneter Personalmarketingaktivitäten hat das Personalamt, zusammen mit der Zentralen Vergabestelle der Behörde für Schule und Berufsbildung, eine europaweite Ausschreibung durchgeführt und im Mai 2021 die übergreifende „Rahmenvereinbarung für Personalmarketingdienstleistungen“ vertraglich geschlossen. Inhaltliche Schwerpunkte sind die Möglichkeit der Entwicklung von Werbekampagnen sowie die zielgerichtete Planung und Aussteuerung dieser über ausgewählte Medien. Auch die Veröffentlichung von Stellenausschreibungen auf externen Stellenportalen wird vereinfacht.

Seit dem 1. Juni 2021 sind die vertraglich festgehaltenen Leistungen für die teilnehmenden Dienststellen abrufbar. Schon jetzt konnten bereits viele erfolgreiche Personalmarketingmaßnahmen umgesetzt werden, zum Beispiel Social Media Kampagnen, erste Workshops zu umfangreichen Kampagnen für Fachkräftestrategien, Fotoshootings und vieles mehr.

Bei der Umsetzung dieser vielseitigen Personalmarketingaktivitäten können die Dienststellen auf die langjährige Erfahrung von zwei sehr guten Personalmarketing-Agenturen zurückgreifen: Saint Elmo's GmbH & Co. KG mit Sitz in Hamburg (Kampagnenentwicklung) und Personalwerk Holding, mit Sitz der Hauptansprechpartnerin in Hamburg (Media Aussteuerung und Stellenausschreibungen).

# PERSONALMARKETING STÄRKER IM FOKUS

Das Referat P342 des Personalamts ist ein zentraler Kontakt für sämtliche Fragen rund um die Rahmenvereinbarung für Personalmarketingdienstleistungen. Die Mitarbeitenden beraten die Dienststellen hinsichtlich der Prozesse, einzelner Maßnahmen sowie den buchbaren Leistungspaketen. Darüber hinaus bietet das Personalamt einen Wissenstransfer zu diesen Themen durch regelmäßige Online-Workshops, Online-Sprechstunden und bereitgestellten Informationsmaterialien.

Alle Informationen hierzu finden Sie auf dem Arbeitsbereich des Recruiting Netzwerkes im internen FHHnet.

## Das Recruiting Netzwerk – Austausch und Synergien

Das Recruiting Netzwerk wurde im Mai 2021 durch das Personalamt ins Leben gerufen, um einen Dienststellen übergreifenden Austausch zu diversen Recruiting Themen zu ermöglichen und Synergien zu schaffen. Recruiter:innen und weitere Interessierte sämtlicher Dienststellen haben die Möglichkeit, Teil dieses Netzwerkes zu werden und ihre Ideen sowie Know-how beizusteuern. Für eine Anmeldung senden Sie gern eine E-Mail an das Funktionspostfach des Netzwerkes oder tragen Sie sich direkt in die entsprechende Kontaktliste auf der Seite des Recruiting Netzwerkes ein.

**Recruiting Netzwerk - Wir tauschen uns aus!** Themenbereiche ▾ Termine ▾ Wissensportal ▾  
Ansprechpersonen im Personalamt Netzwerk/Community ▾

Recruiting Netzwerk - Wir tauschen uns aus!



Das Kernelement des Recruiting Netzwerkes ist ein Online-Arbeitsbereich, der sich im fortlaufenden Aufbau befindet. Derzeit finden Sie dort Informationen und Wissenswertes zu Recruiting-Themen, zum Beispiel Informationen zum BewerbungsManagementSystem (BMS), zu den Fachkräftestrategien, der Rahmenvereinbarung für Personalmarketingdienstleistungen und aktuelle Termine.

## Online-Auftaktveranstaltung am 21. Oktober 2021

Zusätzlich wird es am 21. Oktober 2021 eine Online-Auftaktveranstaltung geben, zu der alle Recruiter:innen und interessierte Personen der FHH herzlich eingeladen sind, teilzunehmen. Inhalt dieser Veranstaltung werden vor allem folgende Fragen sein: Welche aktuellen Themen bewegen die Dienststellen im Bereich Personalrecruiting und -marketing? Was läuft gut, wo gibt es Optimierungsbedarfe? Welche Themen können gemeinsam bewegt werden? Weitere Informationen hierzu finden Sie ebenfalls auf der Seite des Recruiting Netzwerkes.

# PERSONALMARKETING STÄRKER IM FOKUS

## Weitere Personalmarketingaktivitäten im Auf- und Umbau

Ergänzend werden auch die bestehenden Onlineauftritte vom Personalamt um weitere Maßnahmen und nützliche Tools ergänzt. Es wurde zum Beispiel ein Webanalyse-Tool für das Tracking des Nutzerverhaltens auf dem Stellenportal eingebunden. Regelmäßig werden diese Daten ausgewertet und Handlungsempfehlungen abgeleitet. Auch das Karriereportal wird mittelfristig ein Update hinsichtlich der Userfreundlichkeit und Auffindbarkeit erhalten. Diese und viele weitere Personalmarketing-Themen werden bewegt, um die FHH als eine der wichtigsten Arbeitgeber:innen optimal darzustellen.

Geschrieben von **Dajana Bork**

Team „Personalgewinnung, Beratung und Controlling“ (Referat P342), Personalamt

„Sollten Sie Fragen oder Anmerkungen zu Personalmarketing-Themen haben, wenden Sie sich gern an uns.“

Funktionspostfach des Recruiting Netzwerkes

Alle Ansprechpersonen in der Übersicht



### Weitere Links

Zusammenarbeitsbereich des Recruiting Netzwerkes

“ Ich hatte eine/n außerordentlich, freundlichen Mitarbeiter/in. Bin wirklich mehr als zufrieden! ”

“ Super organisiert und super freundlich. So macht Bürokratie Spaß. ”

“ Ein gelungener Ablauf, sehr gut organisiert und echt nette Menschen. ”



## Hamburg Kundenzentrum Hamburg-Messehallen

“ Ein Traum, das Kundenzentrum-Messehallen! Vielen Dank! ”

“ Sehr gute Entscheidung das Zentrum einzurichten, um die Bearbeitung signifikant zu reduzieren. Sehr lobenswert! ”

“ Das Kundenzentrum ist hervorragend. Die Leute sind sehr freundlich. Das sollte überall so sein. Besser geht es nicht. Danke! ”

“ Vielen Dank für die Einrichtung dieses Kundenzentrums. ”

“ Perfekte Organisation, reibungsloser Ablauf und das Alles mit ausgesprochener Freundlichkeit! ”

# NEU UND ERFOLGREICH: „MEGA“-KUNDENZENTRUM

**Das temporäre Kundenzentrum in den Hamburg Messehallen setzte Zeichen. Die Hamburger Verwaltung zeigte sich mobil, flexibel und schnell. In wenigen Tagen wurden im Mai 2021 über 50 Arbeitsplätze eingerichtet und seitdem mehr als 50.000 Termine vergeben. Nicht nur die Kundschaft honorierte das mit tollem Feedback, auch ein Ortstermin überzeugte Leitungskräfte aus der hamburgischen Verwaltung.**

Bevor das Kundenzentrum Hamburg Messehallen am 31. August 2021 seine Tore schloss, trafen sich auf Initiative von Volker Wiedemann (Leiter des Personalamts) sowie Katharina Santore (Dezernentin für Bürgerservice im Bezirksamt Hamburg-Nord), zahlreiche Leitungskräfte aus der hamburgischen Verwaltung zum Ortstermin. Neben einleitenden Worten von Staatsrätin Bettina Lentz (Finanzbehörde), Staatsrat Dr. Alexander von Vogel (Behörde für Wissenschaft, Forschung, Gleichstellung und Bezirke) sowie Michael Werner-Boelz (Bezirksamtsleiter Hamburg-Nord) stand der Erfahrungsaustausch im Mittelpunkt. Die Gäste erwartete ein Rundgang durch das Kundenzentrum in den Messehallen sowie eine Präsentation der Arbeit und Highlights der letzten Monate. **Fazit:** Der Einsatz hat sich gelohnt, das bestätigt vor allem das zahlreiche positive Feedback der Kund:innen. Auch andere Bundesländer zeigten inzwischen Interesse an dieser besonderen Einrichtung.

### Kundenzentrum in einer ganz neuen Dimension

Das große temporäre Kundenzentrum ist das erste seiner Art in Hamburg und lässt auf neue Dimensionen blicken.

- **Räume:** Auf dem Weg in den Veranstaltungssaal bot sich den Teilnehmenden der beeindruckende Blick von oben auf das „Mega-Kundenzentrum“: Ein riesiger offener Saal und entlang der eingezogenen Stellwände ein voll ausgestatteter Arbeitsplatz neben dem anderen. Es herrscht emsige Betriebsamkeit. Kund:innen melden sich

# NEU UND ERFOLGREICH: „MEGA“-KUNDENZENTRUM



am Empfang an, warten kurz, bis ihre Aufrufnummer auf einem der zentral angeordneten Displays erscheint und gehen dann weiter zu „ihrer“ Sachbearbeitung. Die Nummernanzeige blinkt fast ununterbrochen, untermalt von einem sanften „Ping“.

- **Flexibilität und Vielfalt der Dienstleistungen:** Mit dem gemeinsam von der Finanzbehörde, hier „Kasse.Hamburg“, und dem Bezirksamt Hamburg-Nord eingerichteten und betriebenen Kundenzentrum hat Hamburg bewiesen, dass Verwaltung flexibel und schnell agieren kann. In wenigen Tagen wurden im Mai über 50 Arbeitsplätze eingerichtet und seitdem mehr als 50.000 Termine vergeben. Begonnen hatte alles mit der gewachsenen Nachfrage an Terminen für Ausweisdokumente. Bedarfsabhängig nahm das Kundenzentrum später unter anderem Termine für Ummeldungen und Dienstleistungen im Bereich Ausländerrecht mit in das Angebot auf.

Kurz nach der Eröffnung entschieden alle Beteiligten, im Kundenzentrum auch für die Covid 19-Impfaktion des Arbeitsmedizinischen Dienstes für die öffentliche Verwaltung Platz zu machen. Beinahe nebenher zogen so im Juni 2021 noch die acht Impfstraßen des Arbeitsmedizinischen Dienstes dort ein.

- **Personal:** Das Team um die Leiterin des Kundenzentrums Tina Melchert erfuhr während der Veranstaltung sehr viel Wertschätzung für ihre Fähigkeit, in kürzester Zeit ein hocheffizientes Kundenzentrum mit einer guten Arbeitsatmosphäre geschaffen zu haben. Und dies fast ausschließlich mit Personal ohne jegliche Verwaltungserfahrung. Auch medial erhielt das „PopUp-Kundenzentrum“ viel Aufmerksamkeit. Die ZEIT berichtete über den „Maschinenraum der Superlative“ als mögliches Modell für die Verwaltung der Zukunft (ZEIT Hamburg Nr. 31/2021, 29. Juli 2021).

# NEU UND ERFOLGREICH: „MEGA“-KUNDENZENTRUM

## Lessons Learned

Das Bezirksamt Hamburg-Nord fasst die Lessons Learned wie folgt zusammen:

- Unterschiedliche Dienstleistungen lassen sich gut an einem zentralen Standort anbieten.
- Ein zentrales Mega-Kundenzentrum bietet die Möglichkeit dynamisch zu arbeiten und auf volatile Veränderungen zu reagieren (saisonale Spitzen).
- Der flexible Personaleinsatz für verschiedene Dienstleistungen schafft schnelle Reaktionsmöglichkeiten.
- Die Aufgabenbreite ermöglicht Level-Sachbearbeitung und eröffnet Karrierechancen (E6 bis E9) für extern eingestellte Arbeitskräfte.
- Verschiedene Formate (digitale Schulungsformate, Klein-Teams statt 1:1, Floorwalker) ermöglichen schnelle und optimierte Einarbeitungsverfahren.
- Eine Teamidentität kann auch in großen Organisationseinheiten entstehen.
- Die Bürger:innen nehmen das zentrale Angebot an und sind zufrieden (gutes Feedback).

## FAZIT

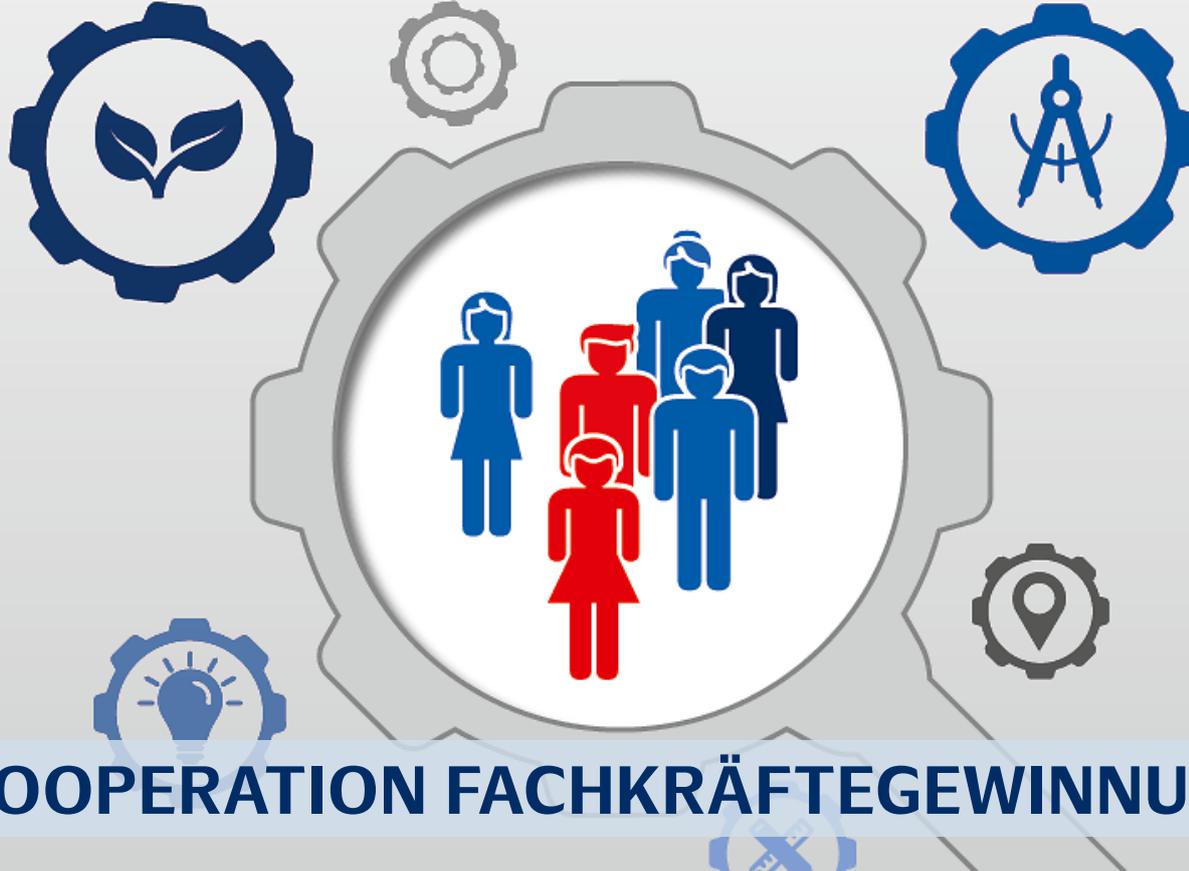
Auch wenn das Kundenzentrum in den Hamburg Messehallen Ende August schloss, der positive Eindruck bleibt bestehen!

great  
job 😊



Geschrieben von **Luise Schulz** und **Julia Zumbeck**  
Veranstaltungskonzeption und Beratung, Landesbetrieb ZAF/  
AMD Hamburg





## KOOPERATION FACHKRÄFTEGEWINNUNG

**Die Fachkräftestrategie Technische Dienste und das Hamburg Welcome Center treiben die Fachkräftegewinnung für die Stadt voran. Damit das trotz starker privatwirtschaftlicher Konkurrenz gelingt, haben sie gemeinsam neue Strategien entwickelt.**

### **Hamburg braucht den technischen Dienst...**

Ingenieur:innen aus unterschiedlichen Fachrichtungen wie Architektur, Vermessung, Landschaftspflege, Bauingenieurwesen, Stadtplanung, Umwelttechnik sowie Maschinen- und Elektrotechnik sorgen täglich dafür, dass das Leben in der Stadt rund läuft. Sie bauen den öffentlichen Nahverkehr aus, entwickeln Hamburg im Sinne einer Fahrradstadt weiter, verbessern den Trinkwasser- und Hochwasserschutz, bauen Schulen und Universitäten, schützen Hamburgs Stadtgrün und arbeiten vielfältig für unsere Metropole. Kurzum: Sie sorgen dafür, dass Hamburg eine lebenswerte Stadt ist und bleibt.

Dass die Freie und Hansestadt Hamburg ein starker und durchaus interessanter Player am Markt ist, hat sich jedoch bei technischen Fachkräften zu wenig herumgesprochen. Auch wenn die Stadt gleichzeitig größte Arbeit- und Auftraggeberin der Region ist, konkurriert sie mit der Privatwirtschaft um die stark umworbenen Fachkräfte und punktet hier aus verschiedenen Gründen nicht immer.

### **... und geht nun innovative und vernetzte Wege in der Fachkräftesicherung**

Mit den pandemiebedingten Veränderungen des Arbeitsmarktes 2020/2021 und der gestiegenen Zuwanderung seit 2015 ergeben sich neue Potenziale. Diese Potenziale schöpft die Stadt Hamburg nun gezielt mit einer Kooperation zwischen Sozialbehörde im Hamburg Welcome Center (HWC) und der bei der Behörde für Stadtentwicklung und Wohnen angegliederten Fachkräftestrategie Technische Dienste (FKS TD) ab. Zuwandernde und Zugewanderte werden gezielt über den Fachkräftebedarf bei der Stadt Hamburg informiert und damit Angebot und Nachfrage passgenau zusammengebracht:

# KOOPERATION FACHKRÄFTEGEWINNUNG

## 1. Labour Market Service

Im Labour Market Service des HWC werden Talente gefunden und direkt an die FKS TD weiterempfohlen. Diese wiederum aktiviert ihr behördenübergreifendes Netzwerk und spricht geeignete Fachabteilungen gezielt an. Sie steuert auf Wunsch gleichzeitig die Fachkraft in den Talentpool ein – einer Datenbank für Initiativbewerbungen, in der technische Fachabteilungen aller Behörden interessierte Fachkräfte suchen und ansprechen können. Seit Ende April 2021 konnte der Labour Market Service bereits sechs Fachkräfte im Talentpool anmelden. Weitere fünf befinden sich in der Vorbereitungsphase und sind bald bereit für die Bewerbung.



## 2. Newsletter

Ergänzend dazu erstellt der Labour Market Service des HWC einen wöchentlichen Stellen-Newsletter, für den die FKS TD die passende Ausschreibungen der Stadt Hamburg einsteuert. Dieser Newsletter dient den Berater:innen als Informationsquelle für den Stellenmarkt und dessen Anforderungen. Gleichzeitig kennen sie ihre Kundschaft und können hier ggfs. durch Coaching, Qualifizierungsberatung und konkrete Hilfestellungen Suchende und Bietende miteinander in Einklang bringen. Durch eine vorherige Beratung der Bewerbenden stellt der Labour Market Service des HWC sicher, dass diese bestmöglich auf die an die Bewerbenden gestellten Anforderungen vorbereitet sind.

## 3. Aufenthaltsrecht

Sollten aufenthaltsrechtliche Fragen zu klären sein, kann die Sozialbehörde im HWC die Fachabteilungen mit seiner Clearingstelle für Aufenthalts- und Beschäftigungsrecht unterstützen.



Geschrieben von

**Maïke Westphal** (links), Sachgebietsleitung - Neubürgerservice / Welcome Desk, Hamburg Welcome Center und

**Anika Westermann** (rechts), Projektkoordinatorin Fachkräftestrategie TD, Behörde für Stadtentwicklung und Wohnen



„Am Ende steht ein bedarfsgerechtes Matching zwischen Arbeitsplatz und Bewerber:in – und eine lebenswerte und zukunftsorientierte Stadt Hamburg. Wenn Sie mehr wissen möchten, melden Sie sich gern!“

Team der FKS TD: [fachkraeftestrategie-bau@bsw.hamburg.de](mailto:fachkraeftestrategie-bau@bsw.hamburg.de)

HWC - Gesamtkoordination Sozialbehörde: [Ralf.Probst@welcome.hamburg.de](mailto:Ralf.Probst@welcome.hamburg.de)

### Weitere Links

Technische Berufe bei der FHH

AQtivus Hamburg Welcome Center (Labour Market Service)

HWC Stellen-Newsletter



## SO KOMMT KOMPETENZ ZUSAMMEN!

### **Neue Wege der Digitalisierung bedürfen neue Wege der Personalgewinnung – Der Landesbetrieb Straßen, Brücken und Gewässer profitiert von der Partnerschaft mit der Digital Product School by UnternehmerTUM**

Seit drei Jahren ist der Landesbetrieb Straßen, Brücken und Gewässer (LSBG) als Vertreter für die Freie und Hansestadt Hamburg (FHH) Partner der UnternehmerTUM und nimmt dabei an einem digitalen Trainingsprogramm für Innovatoren und Start-Up´s im Rahmen der Digital Product School teil. Der LSBG gehört zur Behörde für Verkehr und Mobilitätswende und kümmert sich mit seinen Kernkompetenzen um den Erhalt und den Ausbau der Hamburger Infrastruktur. Die UnternehmerTUM ist das größte Zentrum für Gründung und Innovation in Europa.

Die Digital Product School (DPS) ist ein dreimonatiges Trainingsprogramm an dem Studierende sowie Absolvent:innen die Gestaltung digitaler Produkte erlernen und die Erfahrung in der Praxis an echten sogenannten „Problem Spaces“ erproben und vertiefen können.

Ziel ist neben der Entwicklung eines Prototypen vor allem das Professionalisieren der Entwicklung von Software und Künstlicher Intelligenz, des Produktmanagements und des Interaktionsdesigns. Gearbeitet wird dabei mit Hilfe eines „Agile Coach“ in interdisziplinären und agilen Teams.

Lernziele der Digital Product School sind:

- Probleme der Nutzenden evaluieren und verstehen.
- Eine digitale Produktlösung finden, testen und optimieren.
- Als interdisziplinäres und diverses Team zusammenarbeiten.
- Die eigenen Soft Skills verbessern.
- Erfahren, wie ein „lean“ Start-up funktioniert.
- Wertvolles Training in agilen Arbeitsmethoden erhalten.
- Erfahrung in Design Thinking-Techniken sammeln.

Die digitalen Projekte des LSBG benötigen erhebliche Kapazitäten im Bereich Produktmanagement und Maschinenlernen (künstliche Intelligenz) für die Digitalisierung, die in der Regel sehr kostenaufwändig und langwierig per Stellenausschreibung ein-

# SO KOMMT KOMPETENZ ZUSAMMEN!

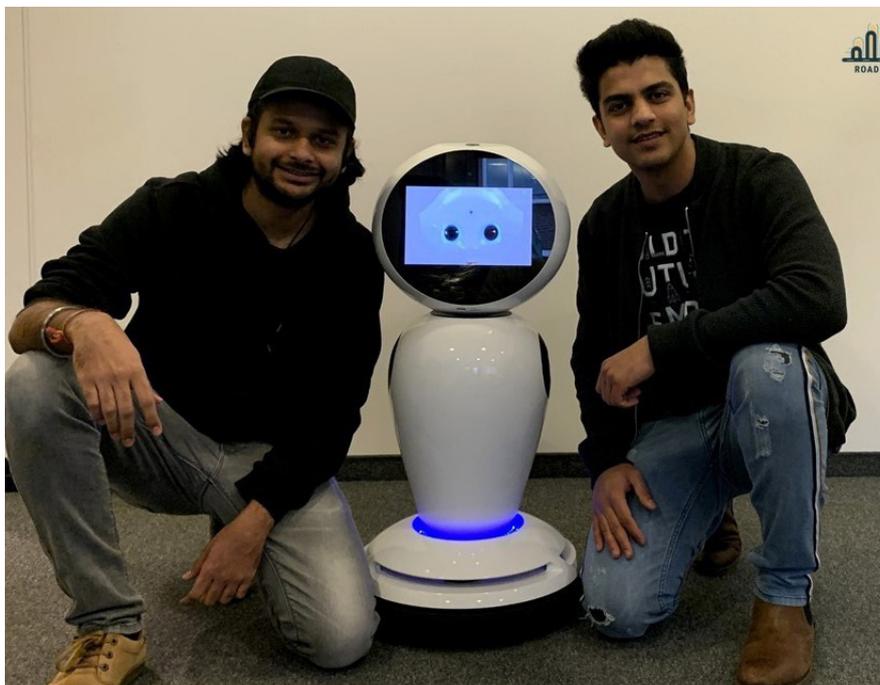
gekauft werden müssen. Der Bedarf der FHH und des LSBG an Personen mit diesen Kompetenzen ist sehr hoch und wird angesichts der zukünftigen politischen und digitalen Ausrichtung der FHH und des LSBG noch weiter steigen.

Unter Berücksichtigung dieser Rahmenbedingung nutzt das Digitale Labor (kurz: DigiLab) des LSBG die DPS sowohl als Ort der Prototypenentwicklung sowie auch als wohl modernstes Personalgewinnungsformat des LSBG. Das DigiLab ist ein 2019 gegründeter Fachbereich innerhalb des LSBG mit derzeit 27 Mitarbeitenden in den Rollen Projektleitung, Product Owner, KI Softwareingenieur, UI/UX-Designer, Operations Manager, Datenanalyst und Projektmitarbeitende.

Mit Unterstützung des Personalamts der FHH, der Bundesagentur für Arbeit und der Personalgewinnung des LSBG konnte das DigiLab bereits drei KI-Softwareingenieure aus Indien und eine Product Ownerin aus Brasilien für die FHH gewinnen. Die jungen Expert:innen bilden seitdem ein LSBG-eigenes KI-Entwicklerteam und fühlen sich schon sehr verbunden mit Deutschland und speziell mit „Ihrer“ Stadt Hamburg.

## KI hält Einzug in den Alltag des LSBG und verbessert die Verkehrssituation

Im Rahmen des DigiLab-Projekts „Roadlytics“ haben die Kollegen Nizam Uddin Syed und Krupesh Halvadiya den ersten eigenen Algorithmus im Sinne einer Künstlichen Intelligenz programmiert. Das Projekt beschäftigt sich damit, wie man zukünftig in der Hamburger Innenstadt eine durch Logistikfahrzeuge verursachte Verkehrsüberlastung vermeiden kann. Ziel ist es, georeferenzierte Daten für den Lade- und Lieferverkehr mit modernster Technologie über spezielle Sensoren (sogenannte IoT-Sensoren) zu erfassen. Dazu nutzt das Team um die Product Ownerin Elisa Soncin innovative Wege, um die am häufigsten genutzten Halte-Hotspots zu identifizieren, ihren Einfluss auf die Verkehrsüberlastung zu analysieren und neue optimierte Routen sowie stressfreies Parken für Logistikfahrzeuge mit Hilfe von Künstlicher Intelligenz und Machine-Learning-Techniken zu planen. Dabei wird ein spezielles Model, das unsupervised learning model - Density Based Spatial Clustering with Noise (DBSCAN), für das Clustern von georeferenzierten Daten genutzt, um präzise Halte-Hotspots mit großer Genauigkeit vorherzusagen.



Von Links: Krupesh Halvadiya, „James“, Nizam Uddin Syed

# SO KOMMT KOMPETENZ ZUSAMMEN!

Seit April 2021 wird das Digi-Lab-Team von einem weiteren KI-Softwareingenieur, Amartya Ranjan Saikia, verstärkt.

Dr. Stefan Klotz, Geschäftsführer des LSBG: „Wir freuen uns, schon nach so kurzer Zeit diesen ersten wichtigen Meilenstein für den LSBG und das Projekt „Roadlytics“ erreicht zu haben. Damit sind wir als LSBG tatsächlich im kleinen Kreis der innovativen Unternehmen mit Ambitionen im Bereich künstlicher Intelligenz angekommen. Eine echte Erfolgsgeschichte.“

Leiten gemeinsam das Digitale Labor im LSBG: **Marina Zöfeld** und **René Binnewerg**

„Wir sind sehr stolz auf das junge Team und die dazugewonnenen Fähigkeiten im DigiLab. Wir setzen unseren Weg der Digitalisierung, Vernetzung und der technologischen Entwicklung fort. Damit eröffnen wir uns allen viele Möglichkeiten und laden dazu ein, gemeinsam das Thema künstliche Intelligenz als nutzbringendes Werkzeug für den LSBG und den Ingenieurarbeitsplatz der Zukunft zu entdecken und zu verstehen“, so René Binnewerg.



## Weitere Links

[Digital Product School](#)

[Landesbetrieb Straßen, Brücken und Gewässer](#)

[Landesbetrieb Straßen, Brücken und Gewässer - Karriere](#)

[Landesbetrieb Straßen, Brücken und Gewässer - FHHportal \(intern\)](#)

[Fachbereich Digitales Labor - DS2 - FHHportal \(intern\)](#)



**MAKE IT HAPPEN:**

## **HAMBURG DIGITALISIEREN**

**Kaum ein Themenschwerpunkt beschäftigt die Personalwelt heute so stark wie der IT-Fachkräftemangel. In einer sich immer weiter digitalisierenden Welt sind Fachkräfte, die sich mit Informationstechnologie und -sicherheit auskennen, schwer gefragt und dringend gesucht. So befindet sich auch die Freie und Hansestadt Hamburg im Wettbewerb um versierte IT-Talente, deren Gewinnung und Sicherung sich durch den existierenden Mangel als schwierig erweisen.**

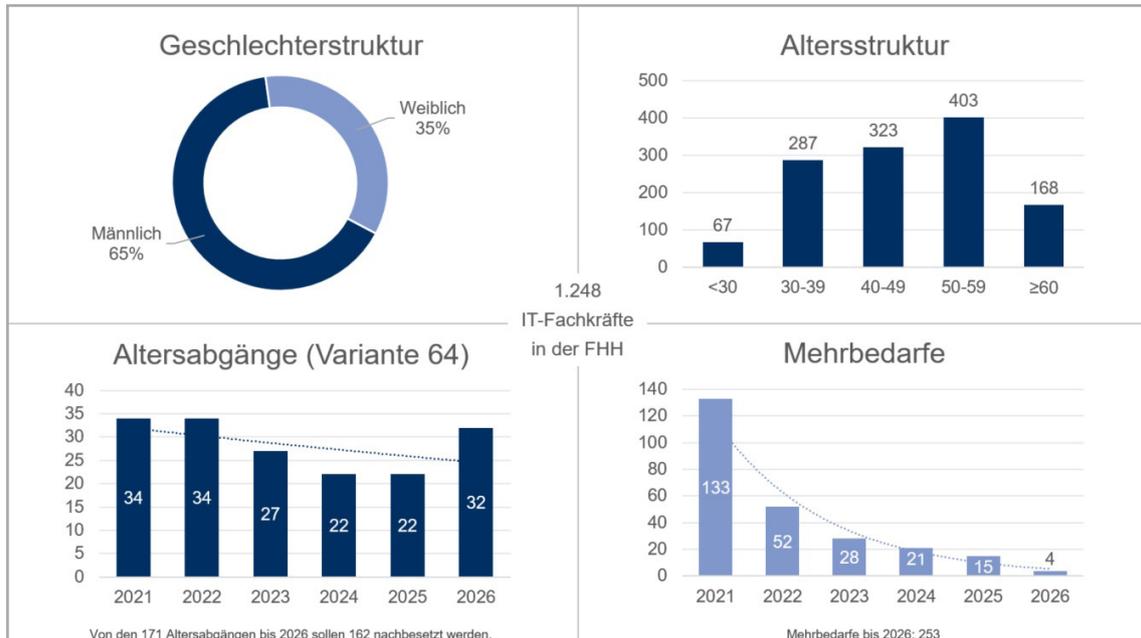
Die Digitalstrategie der Freien und Hansestadt Hamburg (FHH) als Basis nimmt sich das Projekt IT-Fachkräftestrategie dieser Herausforderung an. Das Kooperationsprojekt des Personalamtes und des Amtes für IT und Digitalisierung der Senatskanzlei hat das Ziel, die strukturellen Voraussetzungen dafür zu schaffen, dass die FHH heute und in Zukunft ihre Personalbedarfe im Bereich IT und Digitalisierung quantitativ und qualitativ decken kann.

### **IT und Digitalisierung: Wen wir suchen.**

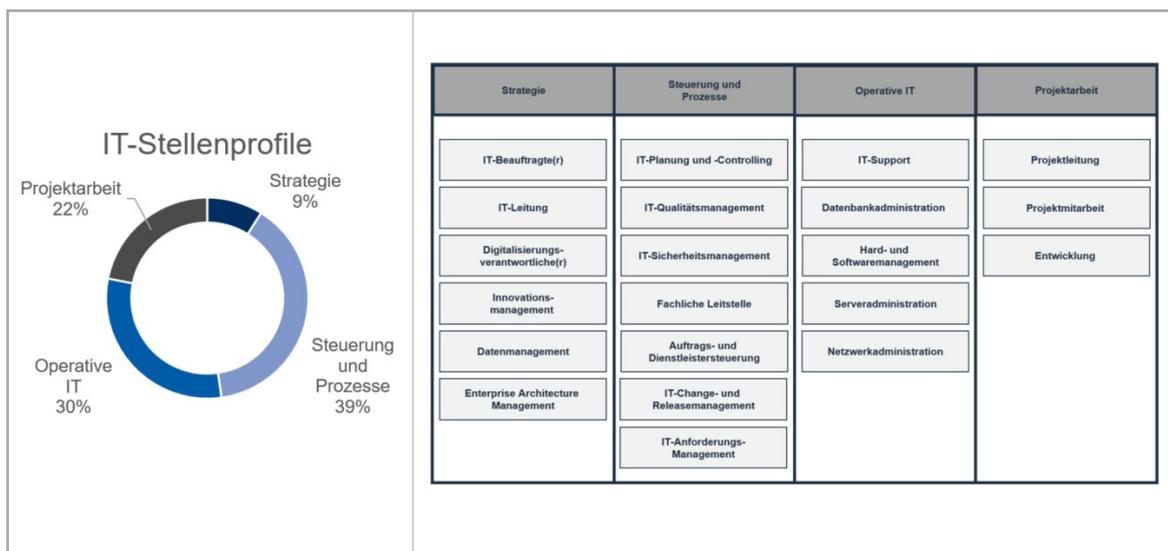
Um einen Überblick über die Ausgangslage in der FHH zu erhalten, führt das Projekt eine jährliche Abfrage bei Behörden, Landesbetrieben und Bezirken zu den in der FHH vorhandenen IT-Fachkräften durch. Hierbei werden sowohl grundlegende demografische Daten wie Alter und Geschlecht anonymisiert erfasst als auch Informationen zu vorherrschenden Ausbildungs- bzw. Studienabschlüssen und bestehenden Stellenprofilen gesammelt. Zum einen entsteht so ein detaillierter und stadtweiter Status Quo, der sich optimal über die Jahre hinweg vergleichen lässt. Zum anderen lassen sich konkrete Maßnahmen für die Rekrutierung und Bindung von IT-Fachkräften für die Zukunft ableiten.

Die diesjährige Abfrage zeigt eine vorhandene IT-Fachkräfteanzahl von 1.248 Personen. Im Vergleich zur vorherigen Abfrage ergibt sich daraus eine Steigerung der Anzahl um etwa zehn Prozent. Von den in der FHH beschäftigten IT-Fachkräften gehört rund ein Drittel zu der Altersgruppe 50 bis 59 Jahren. Während sich fünf Prozent der IT-Fachkräfte in der Altersklasse bis einschließlich 29 Jahren befinden, sind 13 Prozent 60 Jahre oder älter. Die gelieferten Daten zu den daraus resultierenden Altersabgängen und geplanten Nachbesetzungen sowie den hinzukommenden Mehrbedarfen ergeben zukünftige Personalbedarfe von rund 415 IT-Fachkräften bis Ende 2026.

# MAKE IT HAPPEN: HAMBURG DIGITALISIEREN



Zur Deckung dieser Bedarfe liegt dabei ein besonderer Fokus auf der Rekrutierung von IT-Fachkräften mit einem IT-bezogenen Ausbildungs- oder Studienabschluss. Derzeit besitzen 72 Prozent der IT-Fachkräfte in der FHH einen Abschluss einer anderen Fachrichtung. Auch ein Blick auf die definierten IT-Stellenprofile lohnt sich. In den drei Säulen Operative IT, Strategie sowie Steuerung und Prozesse liegt der jeweils benötigte Zuwachs an IT-Fachkräften bis Ende 2026 zwischen etwa elf und 21 Prozent. Für die Säule Projektarbeit ist bis zu demselben Zeitpunkt ein Plus an IT-Fachkräften von fast 30 Prozent erforderlich.



# MAKE IT HAPPEN: HAMBURG DIGITALISIEREN

## **Marketing: Wie wir die Fachkräfte erreichen.**

Um diese spezifische Zielgruppe optimal anvisieren zu können, hat die Agentur YeaHR! im Auftrag der IT-Fachkräftestrategie ein Personalmarketingkonzept entwickelt, das als Leitfaden zur attraktiveren Ansprache von IT-Talenten fungiert. Ein Personalmarketingkonzept stellt für die Gewinnung von Mitarbeitenden einen wichtigen Baustein dar. Besonders bei stark nachgefragten Fachkräften sind eine genaue Bewertung der Zielgruppe und die vorausschauende Planung strategischer Marketingmaßnahmen essenziell. So enthält das Konzept nicht nur eine genaue Analyse von FHH internen Gegebenheiten anhand von Interviews mit IT-Fachkräften sowie die kreative Umsetzung der Leitidee, sondern auch eigens kreierte Personae. Diese stellen Profile von Vertreterinnen und Vertretern bestimmter Gruppen dar und zeichnen somit einen präzisen Umriss potenzieller Bewerbender. Auf Basis der Personae lassen sich für die Zielgruppe angemessene Kommunikationswege und -mittel ableiten.

Im Zuge der behördenübergreifenden Rahmenvereinbarung zu den Personalmarketingdienstleistungen setzt die Agentur Saint Elmo's an dem ausgearbeiteten Konzept an und erstellt die finale Personalmarketingkampagne. Dabei werden sowohl geeignete Motive entwickelt als auch adäquate Marketingkanäle definiert. Passend zu der Zielgruppe der IT-Fachkräfte soll die Kommunikation nicht nur analog, sondern auch digital erfolgen. Die IT-Fachkräftestrategie setzt dabei unter anderem auf einen LinkedIn-Auftritt, der sich speziell an IT-Talente richtet und Themen rund um Informationstechnologie und Digitalisierung in den Mittelpunkt stellt. Auf diese Weise sollen die gesuchten Fachkräfte auf die FHH als digitalen Arbeitgeber aufmerksam gemacht und für eine Bewerbung im IT-Bereich begeistert werden.

## **Help: Die IT-Fachkräftestrategie und ihr Service-Angebot.**

Neben der strategischen Ausrichtung der IT-Fachkräfterekrutierung fokussiert sich das Projekt auch auf die Bereitstellung von konkreten Hilfen. Der neu eingerichtete SERVICE-Bereich auf dem SharePoint der IT-Fachkräftestrategie liefert ein umfassendes Portfolio für Fach- und Führungskräfte, die sich mit der Sicherung von IT-Talenten befassen. Das Serviceangebot wird im Verlaufe des Projektes kontinuierlich angepasst und ausgeweitet. Derzeit bieten die Themenbereiche Recruiting, Marketing und Information bereits ausführliche Tipps und Tricks rund um die Gewinnung von IT-Fachkräften. Des Weiteren unterstützt die IT-Fachkräftestrategie beim Gegenlesen von Stellenanzeigen aus textlicher Sicht und steht bei individuellen Fragen telefonisch oder per E-Mail zur Verfügung. Schauen Sie also gern vorbei!

Geschrieben von **Anna Wagner**, Mitarbeiterin im Projekt IT Fachkräftestrategie, Personalamt



Bei Fragen oder Anregungen zur IT Fachkräftestrategie freuen wir uns über Ihre E-Mail an: [it-jobs@personalamt.hamburg.de](mailto:it-jobs@personalamt.hamburg.de)

### **Weitere Links**

[IT-Fachkräftestrategie - Homepage](#)

# DIGITALE AUSWAHLVERFAHREN:



**BESSER ALS GEDACHT!**

**In der Pandemie und den damit verbundenen Vorsichtsmaßnahmen und Einschränkungen stand und steht das Personalamt vor den gleichen Herausforderungen wie alle anderen Dienststellen sie auch zu bewältigen haben: Wie soll der laufende Betrieb bei Auswahlverfahren unter den schwierigen Rahmenbedingungen aufrecht erhalten werden? Schnell wurde schon zu Beginn der Pandemie klar, dass digitale Verfahren eingesetzt werden müssen, um handlungsfähig zu bleiben.**

## **Aller Anfang ...**

Zunächst bestanden viele Fragen und Zweifel. Um hier nur einige zu nennen:

- Ist eine verlässliche Urteilsbildung bei digitalen Auswahlverfahren überhaupt möglich?
- Ist unsere Technik, unsere IT-Infrastruktur in der hamburgischen Verwaltung stabil genug?
- Wie ist die Akzeptanz bei den Gremiumsmitgliedern und Bewerber:innen?

Das Rundschreiben des Personalamtes vom 30. März 2020 (Aktenzeichen P10/113.00-01.0003) gibt für technikgestützte (digitale) Auswahlverfahren eine gute erste Orientierung - eine Art Nebelscheinwerfer, der freilich den Nebel nicht völlig auflösen kann, aber dennoch eine wichtige Arbeitsgrundlage darstellt, die nach wie vor Bestand hat.

Dass es keine „Patentrezepte“ für den Einsatz digitaler Auswahlverfahren gab, wurde auch deutlich bei einer Zusammenkunft im Personalamt mit einem der renommiertesten Wirtschaftspsychologen und Eignungsdiagnostiker Deutschlands, Prof. Dr. Uwe P. Kanning, Anfang Januar 2021. Selbst er konnte zu dem Zeitpunkt noch keine eigenen Praxiserfahrungen schildern, da sein erstes digitales AC erst noch bevorstand.

## **Der Nebel lichtet sich**

Inzwischen (Stand August 2021) sind in der hamburgischen Verwaltung zahllose Auswahlverfahren ganz oder teilweise mit digitaler Unterstützung durchgeführt worden. Soweit wir es beurteilen können, kann von einer durchaus erfolgreichen Entwicklung gesprochen werden. Um es kurz zu machen und die eingangs genannten Fragen aufzugreifen:

# DIGITALE AUSWAHLVERFAHREN: BESSER ALS GEDACHT!

- Digitale Auswahlverfahren liefern trennscharfe Befunde, die zu einer differenzierenden Urteilsbildung beitragen und fundierte Auswahlentscheidungen ermöglichen.
- Das FHH-Netz ist stabil und leistungsfähig auch für Videokonferenzen - wenn auch ggfs. Probleme in der IT-Ausstattung in den Dienstgebäuden vor Ort bestehen können.
- Die Gremiumsmitglieder und Bewerber:innen haben die digitalen Verfahren nach den bisherigen Beobachtungen insgesamt gut angenommen.

Auch von Seiten großer Unternehmen und Personalberatungen sowie der Wissenschaft gibt es inzwischen Hinweise und erste Studienergebnisse, die im Wesentlichen unser Vorgehen bestätigen. Dabei sind aber auch Befunde, die zur Vorsicht mahnen. Etwa die Untersuchung der Universität Ulm, die eine insgesamt etwas schlechtere Bewertung in digitalen Verfahren im Vergleich zu Präsenzverfahren beschreibt. Daneben gibt es zum Beispiel auch Untersuchungen, die Hinweise geben auf die ggfs. nachteilige Wahrnehmung weiblicher Stimmen bei bestimmten Audio-Übertragungsverfahren. Die weitere Entwicklung in technischer und methodischer Hinsicht wird hierzu weiter zu verfolgen sein.

## Vom Guten des Schlechten

Eine der erstaunlichsten Erfahrungen im Hinblick auf die Durchführung digitaler Auswahlverfahren ist, dass die erforderliche Technik in der hamburgischen Verwaltung bereits weitgehend vorhanden war. Es fehlte zuvor der Impuls, der Handlungsdruck, um die Potenziale der Technik zu nutzen und neue Wege zu gehen. Durch die Notlage der Pandemie hat sich dieser Impuls ergeben. Teilweise kann erheblicher Reiseaufwand erspart werden, wenn die technischen Möglichkeiten genutzt werden und dadurch auch die Dauer unserer Verfahren deutlich verkürzt werden.

Hierzu nach aktuellem Stand noch folgende Tipps:

- Zum Einsatz von **Hard- und Software** gibt es - insbesondere in den großen Behörden - inzwischen umfassende Erfahrungen. Tauschen Sie sich aus, vernetzen Sie sich und nutzen Sie diese Best Practice-Erfahrungen, wenn es entsprechende Fragen bei der Umsetzung digitaler Auswahlverfahren gibt.
- Digitale Auswahlverfahren sollten **nur live** durchgeführt werden; eine Aufzeichnung wird aus Gründen des Datenschutzes nicht empfohlen.



# DIGITALE AUSWAHLVERFAHREN: BESSER ALS GEDACHT!

- Möglichst **keine gemischten Verfahren** durchführen, bei denen ein Teil der Bewerber:innen digital und ein anderer Teil in Präsenz teilnimmt. Hier wäre die Vergleichbarkeit durch eine unzureichende Standardisierung gefährdet.
- Digitale Auswahlverfahren sollten möglichst durch einen **Präsenztermin ergänzt** werden für die Person, die im digitalen Setting ausgewählt wurde bzw. die Personen, die in die engere Wahl gekommen sind. Dies schafft zusätzliche Erkenntnisse und Sicherheit der Auswahlentscheidung. Dies gilt insbesondere dann, wenn die betreffenden Personen zuvor nicht persönlich bekannt sind.



Geschrieben von **Katrin Arrow** und **Joachim Wolff**

Referat Führungskräfte-Management und Fachkräfte-Strategie,  
Team Placemant, Personalamt

„Entscheidend ist, das Gute, das sich bewährt hat, beizubehalten und kontinuierlich zu verbessern!“



## Weitere Links

Forschungsergebnisse Analoges vs. digitales Bewerbungsgespräch - Newsletter idw Nov. 2020

Fallbericht: Frauen und stimmliches Charisma in Remote-Meetings - ResearchGate Jan. 2021

Fallbericht (englisch) als PDF zum Download

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

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

