

**BLICKPUNKT**

**PERSONAL**

Ausgabe 03/2022



Hamburg



# INHALT

Editorial .....	3
Die kleine Podcast-Kunde .....	4
ALL ABOUT AUSBILDUNG - Rückschau aus drei Perspektiven.....	7
AGENDA AUSBILDUNG - Ausbildung fortentwickeln und Ausbilderinnen und Ausbilder unterstützen.....	10
Nichts ist so beständig wie der Wandel.....	13
Erster Software-Roboter in zwei Bezirksämtern im produktiven Einsatz.....	16
Die Toolbox zum Führungsleitbild – Ein Werkzeugkasten für alle .....	19

**Herausgeber:** Senat der Freien und Hansestadt Hamburg – Personalamt, Volker Wiedemann, Steckelhörn 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 3-2022,** erschienen im November 2022

**Bildnachweis:** S. 2 © BillionPhotos/ Fotolia.com, S. 3 oben © johannes86/ Fotolia.com, S. 4 © 9dreamstudio/ 123rf.com, S. 7 © Landesbetrieb ZAF/AMD, S. 9 © reel/ Fotolia.com, S.10 © Logo Agenda Ausbildung ZAF/AMD, S. 11 © blazingdesigns/ 123rf.com, S. 13 © lightwise/ 123rf.com, S. 16 © ITD, S. 19 © Ralf Jacobson, S. 20 Screenshots SharePoint, S. 21 © Ralf Jacobson, S. 22 © Ralf Jacobson

# EDITORIAL

Liebe Leserinnen und Leser,

nach den gängigen Definitionen dient ein Editorial dazu, vor allem Appetit auf das Heftinnere zu machen. Es ist sozusagen eine Vorspeise und die serviere ich Ihnen sowohl als Hobbyköchin als auch als Chefredakteurin sehr gern. Wie ein schönes Menü soll auch eine blickpunkt-Ausgabe abwechslungsreich sein, soll satt, aber nicht matt machen. Ob und wie gut das gelungen ist, dürfen Sie selbst beurteilen.

In dieser Ausgabe

- schauen wir auf den Podcast-Trend, der auch in der Verwaltung Einzug gehalten hat und lassen uns erklären, was genau ein Podcast ist und was ihn erfolgreich macht.
- halten wir eine Rückschau aus drei Perspektiven auf die noch junge Seminar-Bausteinreihe „ALL ABOUT AUSBILDUNG“. Sie macht Ausbilderinnen und Ausbilder in der Hamburger Verwaltung fit für ihre komplexe Aufgabe Ausbildung.
- berichten wir über die Reformprozesse der Ausbildungen und des Studiums in der Allgemeinen Verwaltung, der „Agenda Ausbildung“, und geben einen Ausblick auf deren Zukunft.
- bieten wir zwar keinen Königsweg, aber wertvolle Hinweise, um mit den immer schwieriger werdenden Rahmenbedingungen in der aktuellen Arbeitswelt umgehen zu können.
- freuen wir uns darüber, dass eine weitere digitale Innovation die Hamburger Verwaltung erreicht hat: In den Bezirksämtern Hamburg-Mitte und Hamburg-Nord wird mit der Technologie Robotic Process Automation der Prozess „Vorbereitung von Beurteilungsgesprächen und Regelbeurteilungen“ von nun an automatisiert durch einen Software-Roboter durchgeführt.
- erklären wir die Toolbox zum neuen Führungsleitbild. Sie ist ein für alle zugängliches niedrigschwelliges Instrument zur Umsetzung des neuen Führungsleitbildes und gleichzeitig eine Einladung zur offenen Reflexion mit moderner Führung und Zusammenarbeit.

Diese Ausgabe ist die letzte Ausgabe im Jahr 2022. Das Redaktionsteam vom blickpunkt personal wünscht Ihnen deshalb, dass Ihr Arbeitsjahr gut zu Ende geht, dass Sie gesund bleiben und dass Sie sich von den Krisen, die doch sehr nah an uns dran sind, nicht entmutigen lassen.

Viel Spaß beim Lesen wünschen die Redaktion!

Britta Becker





# DIE KLEINE PODCAST-KUNDE

**Aus dem Podcast-Trend ist ein nachhaltiger Medienwandel geworden<sup>1</sup>. Doch was genau ist ein Podcast? Und was nicht? Wann ist ein Podcast wirklich gut? Und wann lohnt es sich, einen Podcast zu machen?**

Eine aktuelle Podcast-Studie<sup>2</sup> ermittelte, dass ein Drittel der Deutschen regelmäßig Podcasts hört. Dennoch wird der Begriff vielfach gedehnt und falsch verwendet. Bevor wir uns das Medium näher ansehen, ist daher eine kurze Klarstellung wichtig.

## **Was ist Podcast? (Und was nicht?)**

Ein Podcast ist ein **abonnierbares Audioformat**, das in **Serien** im Internet erscheint und **heruntergeladen** werden kann. Audios, die nicht in ein abonnierbares Format eingebettet sind und nicht heruntergeladen werden können, sind keine Podcast-Folgen. Hierbei handelt es sich schlicht um Audio-Beiträge, ähnlich wie im Radio. Mit „Podcast“ wird der Überbau bezeichnet, ein Podcast besteht aus mehreren (Podcast-)Folgen. In der Alltagssprache wird allerdings oft beides synonym verwendet.

## **Was kann Podcast?**

Die Stärke von Podcasts liegt in der Nähe zu den Hörenden und der **Bindung**, die durch die Regelmäßigkeit und Abonmierbarkeit erreicht wird. Sie sind bekannt dafür, Nähe und **Intimität** zu erzeugen, ähnlich wie bei Kindern, die sich gegenseitig etwas ins Ohr flüstern. Eine aktuelle Studie hat jetzt herausgefunden, dass Podcasts aber viel mehr **Emotionen** als „nur“ Nähe auslösen<sup>3</sup>. Podcasts docken sozusagen an unser emotionales Zentrum an.

Der Mensch als „Gewohnheitstier“ bleibt seinem Podcast lange **treu**, wenn er einmal durch das Hören regelmäßig erscheinender neuer Folgen habituiert ist. Das betrifft auch die einzelnen Folgen selbst: Im Gegensatz zum Videoformat bleiben die Nutzenden deutlich länger dabei – sogar bei Podcasts von bis zu zwei Stunden! Zum Vergleich: bei YouTube-Videos liegt die Aufmerksamkeitsspanne in der Regel bei fünf Minuten.

<sup>1</sup> Vgl. Den richtigen Ton treffen. Der Podcast-Boom in Deutschland, Otto Brenner Stiftung, 2021, S.120 f.

<sup>2</sup> Vgl. RMS Podcast Studie zur Nutzung und Werbeakzeptanz von Podcasts in Deutschland, November 2021

<sup>3</sup> Vgl. Der geheime Podcast-Code - Podcast Grundlagenstudie für den deutschen Markt

# DIE KLEINE PODCAST-KUNDE

Vor allem aber ist der Podcast **alltagstauglich**: Ob auf dem Weg zur Arbeit, beim Sport, Einkaufen oder der Hausarbeit, Podcasts können gehört werden, auch wenn Augen und Hände anderweitig gebraucht werden.

Eine weitere Stärke von Podcasts liegt in ihrem **vielfältigen Aufbau**. Damit bieten sie je nach Inhalt ein passendes Format: Interviewpodcast mit einem Host, mehrere Hosts mit und ohne Gäste, Nachrichten bis hin zu narrativen Podcasts, die einem Hörspiel ähneln.

## Was macht die Qualität eines Podcasts aus?

Natürlich ist es Geschmackssache, welche Themen und welches Format einem persönlich gefallen. Dennoch gibt es **objektive Kennzahlen**, um den Erfolg zu messen. Messbar sind

- die Abonentenzahl: Wieviele Menschen bekommen regelmäßig angezeigt, wenn eine neue Folge erscheint?
- die Downloads: Wieviele Personen laden eine Folge herunter?
- die Durchhörquote: Wie lange bleiben die Zuhörenden dran, wann steigen sie aus?
- geografische Daten: Wo wird der Podcast gehört?
- soziologische Daten wie Alter und Geschlecht.

Abhängig vom **Ziel** des Podcasts haben die Kennzahlen unterschiedliche Bedeutung. So ist eine hohe Abonentenzahl in Relation zu setzen: Ist meine Zielgruppe sehr spitz, kann diese Zahl wenig aussagen. Werden aber 100 Prozent der Hörenden erreicht, ist der Podcast trotzdem sehr erfolgreich. Oder die hohe Durchhörquote sorgt dafür, dass sich der Podcast gut vermarkten lässt, da Werbeeinspielungen spezielle Zielgruppen erreichen können und die hohe Durchhörquote dafür sorgt, dass die Werbung auch ankommt.

## Kennen Sie die Podcasts der hamburgischen Verwaltung?

Derzeit gibt es sechs in der hamburgischen Verwaltung produzierte Podcasts. Sie erscheinen auf Spotify, wodurch sie abonnierbar und öffentlich im Internet zugänglich sind. Hier werden kulturelle, politische, Personal-, Ausbildungs- und Karrierethemen besprochen. Eine Übersicht finden Sie am Ende der Seite.

Im Personalamt hat der Bereich Führungskräftemanagement und Fachkräftestrategien einen Podcast über das Führungsnachwuchskräfteprogramm Young Management aufgesetzt.

Ein weiterer Podcast des Personalamtes ist gerade im Entstehen: Die Teams Personalgewinnung, Beratung und Controlling einerseits und Personalmanagementkonzepte und Marketing andererseits entwickeln das Format als Instrument zur Personalgewinnung und -bindung. In jeder Folge werden der Arbeitsalltag sowie die spannenden und herausfordernden Aspekte eines ausgewählten Arbeitsplatzes vorgestellt, um potenziellen Fachkräften ein Bild vermitteln zu können. Im Rahmen der Arbeitgeber-Marketingstrategie ist geplant, ab dem zweiten Quartal 2023, den Podcast regelmäßig einzubinden und über diverse Podcast-Plattformen zu verbreiten.

# DIE KLEINE PODCAST-KUNDE

## Wie erstelle ich einen Podcast?

Wenn Sie nun Lust haben, selbst aktiv zu werden, sollten Sie sich zunächst überlegen, ob Podcast das geeignete Format für Ihr Vorhaben ist. Hilfreich ist die Beantwortung folgender Fragen vorab:

1. Wer ist unsere Zielgruppe? Hört sie überhaupt Podcasts?
2. Was ist unser Ziel? Was wollen wir mit dem Podcast erreichen?

Ein „echter“ und guter Podcast ist nicht mal eben so gemacht. Das regelmäßige Recherchieren und Vorhalten von interessanten Inhalten und spannenden Interviewpartnern kostet Zeit. Daher überlegen Sie sich vorab, wie viele Ressourcen längerfristig zur Verfügung stehen.

Für die Technik stellt das **Zentrum für Aus- und Fortbildung** einen **Podcastraum** inklusive Mikrofonen für die Aufnahme zur Verfügung. Die Buchung kann unkompliziert per E-Mail an [zaf-veranstaltungsmanagement@zafamd.hamburg.de](mailto:zaf-veranstaltungsmanagement@zafamd.hamburg.de) vorgenommen werden.

Geschrieben von **Sandrina Lorenz**, Personalmanagement Konzepte und Marketing im Personalamt.

„Nach meinem Public Management Studium und der Arbeit in der hamburgischen Verwaltung habe ich mich beurlauben lassen, um in Wien eine Ausbildung zur professionellen Sprecherin zu absolvieren. Nach dem erfolgreichen Abschluss habe ich als online Redakteurin den Podcast für das manager magazin aufgebaut und zwei Jahre geleitet. Seit Mai 2021 arbeite ich im Personalamt.“



### Podcasts der FHH

#madeinhamburg (Behörde für Wirtschaft und Innovation)

Eine Metropole gestalten (Personalamt)

EU Konkret der europapolitische Podcast aus Hamburg (Senatskanzlei)

Feuer im Herzen? (Behörde für Inneres und Sport - Feuerwehr)

Mit Wenn und Aber (Behörde für Kultur und Medien)

Der pOTTcast vom OTT Hamburg – Verwaltung weiter denken (Finanzbehörde)

### Weitere Links

ZAF Podcast Studio (Intranet)

„All ABOUT AUSBILDUNG“ ist die im Jahr 2022 eingeführte Seminar-Bausteinreihe für Ausbilderinnen und Ausbilder in der Hamburger Verwaltung. In diesem Artikel schauen drei Autorinnen und Autoren aus drei Perspektiven auf das erste Jahr 2022 und zwar aus der Sicht des Landesbetriebs ZAF/AMD Hamburg mit den zwei Geschäftsbereichen Ausbildung und Fortbildung sowie aus der Sicht eines Dozierenden.

### Perspektive des Geschäftsbereichs Ausbildung

„All (!) ABOUT AUSBILDUNG“ – aus Sicht des Geschäftsbereichs Ausbildung im Landesbetrieb ZAF/AMD drückt dies die Komplexität der Aufgabe „Ausbildung“ aus. Ausbildung ist eine Führungsaufgabe eigener Art, die die Ausbilderinnen und Ausbilder zusätzlich zu ihren Fachaufgaben wahrnehmen. Folgendes prägt diese Führungsaufgabe: Ausbilderinnen und Ausbilder haben ein Rollenverständnis und sind fähig und bereit zur kritischen Selbstreflexion. Sie ermöglichen die Kommunikation mit der Nachwuchskraft auch in schwierigen Ausbildungssituationen. Sie ermöglichen die generationenübergreifende Zusammenarbeit und setzen sich mit den Werten der nachfolgenden Generationen auseinander. Sie vermitteln Kenntnisse und Fähigkeiten, die die Nachwuchskraft in die Lage versetzen, nach und nach selbstständiger zu werden.

Genau darauf war die im Jahr 2022 gestartete Bausteinreihe ausgerichtet. Sie bot Veranstaltungen, die in der Alltagspraxis unterstützen sollten: Wie sieht ein Ausbildungsplan aus? Worauf ist beim Befähigungsbericht zu achten? Andere Veranstaltungen halfen bei der Einordnung des eigenen Ausbildungsbeitrags in das Gesamtgefüge. Und andere unterstützten bei der Führungsarbeit und Selbstreflexion. Es war auch ein Ziel der Bausteinreihe, die Ausbilderinnen und Ausbilder behördenübergreifend zu vernetzen.



**Irmgard Mumenthey**, Leitung Ausbildung, Zentrum für Aus- und Fortbildung (ZAF1)

### Perspektive des Geschäftsbereichs Fortbildung

„All (!) ABOUT AUSBILDUNG“ – aus Sicht des Geschäftsbereichs Fortbildung impliziert das die Fragestellung: Welche fachlichen, persönlichen, sozialen und methodischen Kompetenzen benötigen Ausbilderinnen und Ausbilder auf ihrem Weg zum Ausbildungsprofi?

# ALL ABOUT AUSBILDUNG

Von diesem Ansatz ausgehend plante das ZAF-Team aus den Geschäftsbereichen Ausbildung, Verwaltungsschule und Fortbildung die Bausteinreihe „All ABOUT AUSBILDUNG“ und deren Veröffentlichung in einem eigenen Katalog. Ein Team von freiberuflichen und nebetätigen Dozierenden aus der Beratungspraxis, aus der Verwaltung und aus der Wissenschaft wurde bis Juni 2021 für die Fortbildungsthemen gewonnen.

Nach Erscheinen des Fortbildungskatalogs „All ABOUT AUSBILDUNG“ 2022 im November 2021 konnten angehende und erfahrene Ausbilderinnen und Ausbilder aus dem Vorbereitungskurs zur Prüfung nach der Ausbilder-Eignungsverordnung (AEVO), zehn Veranstaltungen inklusive einer 6-monatigen Supervision und dem Themenabend „Happen für Bregen un Buuk“ wählen.

Der Großteil der Veranstaltungen von „ALL ABOUT AUSBILDUNG“ ist für 16 Teilnehmende konzipiert. Bis jetzt hat das ZAF in den zehn Veranstaltungen der Bausteinreihe 156 Teilnehmenden-Plätze angeboten. Insgesamt 141 Plätze wurden in diesen Veranstaltungen gebucht, was einer 90-prozentigen Auslastung der Veranstaltungen entspricht. Es zeigte sich eine besonders hohe Nachfrage nach den Fortbildungsthemen Beurteilungswesen, Arbeitsgrundlagen Ausbildung und Berufspraktische Begleitung von Studierenden. Am Vorbereitungskurs zur Prüfung nach AEVO haben elf angehende Ausbilderinnen und Ausbilder teilgenommen. Im August 2022 fand die Netzwerkveranstaltung „Happen für Bregen und Buuk“ zum Thema „Was gibt es Neues?“ für



Ausbilderinnen und Ausbilder in der allgemeinen Verwaltung statt. 48 Teilnehmende erhielten Einblicke in die aktuellen Projekte des Geschäftsbereichs Ausbildung und tauschten sich über die Ausbildungspraxis in den FHH-Dienststellen aus.

**Dr. Marcel Halgmann**, Veranstaltungskonzeption und Beratung, Zentrum für Aus- und Fortbildung (ZAF31)

## Perspektive eines Dozenten

„All (!) ABOUT AUSBILDUNG“ – aus Sicht eines Dozenten ist dies eine mächtige Herausforderung, die es zu bewältigen gilt. Zugleich ein Versprechen des ZAF an die Teilnehmenden und eine besondere Qualitätserwartung an die Referierenden, die bausteinweise Puzzlestücke zum Weiterbildungskanon beitragen. Im vorliegenden Fall durch die Seminare „Berufspraktische Begleitung von Auszubildenden“ und „... Studierenden“. Nicht mehr überraschend: Beide Seminare mussten pandemiebedingt kurzfristig als live-online-Veranstaltung angeboten werden.

Zu den vielfältigen positiven Erfahrungen zählten unter anderem

- die engagierten Teilnehmenden, die sich (auch online) intensiv an interaktiven Übungen und Diskussionen im Plenum beteiligten,
- die heterogenen Hintergründe, Wünsche und Interessen in der Seminargruppe, die sich als lehrreiche multidimensionale Perspektiven auf die Inhalte entpuppten sowie

# ALL ABOUT AUSBILDUNG

- die persönliche Erfahrung, dass der wissenschaftlich fundierte Beitrag der Psychologie in all seinen Facetten (zum Beispiel Führungs-, Sozial-, Arbeits-, Entwicklungs-, Motivationspsychologie) als sehr nützlich und praxisrelevant zurückgemeldet wurde.

Die Resonanz der Teilnehmenden war wiederum hilfreich, um die Veranstaltung für die nächste Bausteinreihe im Jahr 2023 nachzujustieren.

Mein Fazit: Wenn Wissenschaft auf Arbeitspraxis stößt, können sich Welten begegnen. Hier die Theorie, da die Praxis. Hier die „reine Lehre“, dort die „Zwänge des Tagesgeschäfts“. Was gegensätzlich klingt und sich oft genug fern und fremd bleibt, kann auch zum gegenseitigen Lernen und Kennenlernen genutzt werden.



**Dr. Christian Warneke**, Department Public Management, Hochschule für Angewandte Wissenschaften

## Unser gemeinsames Fazit

Unser gemeinsames Fazit aus den drei Perspektiven: Den im Jahr 2022 mit „ALL ABOUT AUSBILDUNG“ eingeschlagenen Weg bewerten wir als erfolgreich. Wir werden ihn deshalb fortsetzen und nach der Resonanz der Teilnehmenden leicht anpassen. Das heißt, auch im nächsten Jahr wird das ZAF-Team gemeinsam mit den Dozierenden Ausbilderinnen und Ausbilder auf ihrem Weg zum Ausbildungsprofi begleitet.



## Jetzt anmelden für 2023

Für die Bausteinreihe „All ABOUT AUSBILDUNG“ 2023 können sich Ausbilderinnen und Ausbilder bereits jetzt im ZAF-Lernportal anmelden. Der **Fortbildungskatalog** „ALL ABOUT AUSBILDUNG“ 2023 ist seit Mitte November 2022 als **Printversion** verfügbar und **digital** auf der Homepage des Landesbetriebs ZAF/AMD (extern) abrufbar.

## Weitere Links

Fortbildungskatalog All About Ausbildung 2023 auf [hamburg.de](https://hamburg.de) (PDF)

Fortbildungskatalog All About Ausbildung 2023 als E-Book auf [hamburg.de](https://hamburg.de)

# AGENDA AUSBILDUNG

## QUALIFIZIERT. DIE ZUKUNFT. AUSBILDEN.

### AUSBILDUNG FORTENTWICKELN UND

### AUSBILDERINNEN UND AUSBILDER UNTERSTÜTZEN

Das Zentrum für Aus- und Fortbildung (ZAF) arbeitet gemeinsam mit den ausbildenden Dienststellen daran, die Ausbildung in der Allgemeinen Verwaltung weiterzuentwickeln und stetig zu verbessern sowie die Ausbilderinnen und Ausbilder zu unterstützen.

Seitdem unter der Überschrift „Agenda Ausbildung“ die Reformprozesse der Ausbildungen und des Studiums in der Allgemeinen Verwaltung vom ZAF in 2019 gestartet sind, hat sich einiges getan. Darüber haben wir in vorangegangenen Ausgaben von blickpunkt personal, im Ausbildungsnetzwerk der Allgemeinen Verwaltung, auf den Tagungen der Personalleitungen, im Rahmen von Informationsveranstaltungen in den Behörden und Ämtern sowie bei weiteren Gelegenheiten berichtet. Wir möchten Sie mit diesen regelmäßigen Informationen über die Fortschritte der Reformen auf dem Laufenden halten und Ihnen die Möglichkeit bieten, an den Reformen zu partizipieren. In dieser Ausgabe von blickpunkt personal können wir wieder über diverse Fortschritte und Neuerungen sowie in absehbarer Zukunft geplante Reformen berichten.

### Reform des Studiums: Neuer Bachelorstudiengang „Public Management 2.0“ seit 1. September 2022

Der Studiengang Public Management (B.A.) an der Hochschule für Angewandte Wissenschaften (HAW) hat eine jahrzehntelange Tradition und ist fester Bestandteil der Allgemeinen Verwaltung in der Freien und Hansestadt Hamburg.

#### REFORM STUDIENGANG PUBLIC MANAGEMENT

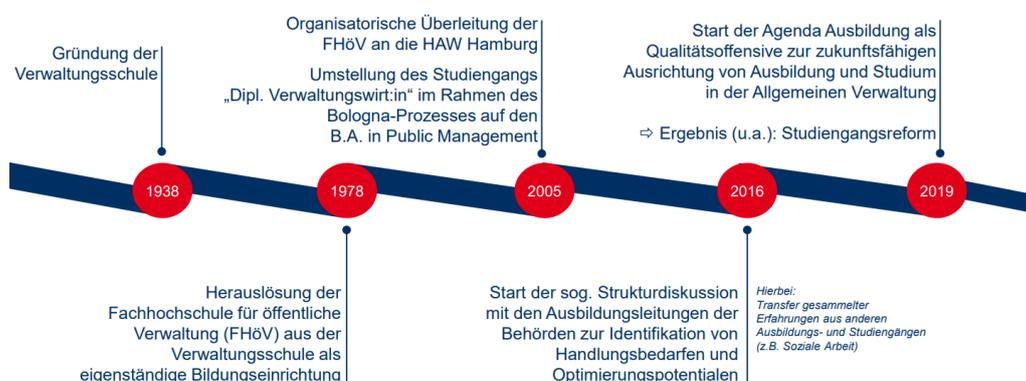


Abb.: ZAF

# AGENDA AUSBILDUNG

Er führt aktuell jährlich zu einer Einstellung von 105 Regierungsinspektor-Anwärterinnen und -Anwärtern (RIA), die nach drei Jahren Studium den Vorbereitungsdienst für die Laufbahngruppe 2, im ersten Einstiegsamt abschließen können.

Auf die Absolventinnen und Absolventen des Studiums warten inzwischen jedoch deutlich andere Herausforderungen im Berufsalltag der Allgemeinen Verwaltung als noch vor einigen Jahren, denn die Arbeitswelt hat sich stark gewandelt. Die daraus resultierenden veränderten Rahmenbedingungen und Aufgaben gaben Anlass zu weitreichenden Neuerungen im Hinblick auf Struktur und Inhalte des Studiums. An dieser Stelle versuchen wir, diese umfangreichen Veränderungen sehr komprimiert darzustellen.

Wir haben gemeinsam mit der HAW Hamburg

- die Ausbildungs- und Prüfungsordnung der RIA (APO-AllgVwD-Lg2Ea1) erneuert.
- die rechtswissenschaftlichen und wirtschaftswissenschaftlichen Schwerpunkte ersetzt durch folgende fünf (Studien-)Profile im 5. und 6. Semester:
  - Personal und Organisation,
  - Haushalt und Steuerung,
  - Hamburg im internationalen Kontext,
  - Digitale Transformation,
  - Sozialer Staat.
- eine Theorie-Praxis-Reflexion geschaffen (Austausch und Reflexion in der Studiengruppe über die Praxis an einem Hochschultag während des Praxissemesters, vier Tage Praxis + ein Tag Seminar).
- das 3. Semester flexibilisiert, so dass **freiwillig und wo es sich inhaltlich anbietet** nicht nur 3-monatige Ausbildungsabschnitte, sondern künftig auch 6-wöchige Abschnitte möglich sind.
- die Leistungsnachweise modernisiert (neu sind zum Beispiel Reflexionsberichte im 3. Semester, um bewusst erlernte Theorie- und Praxiswissen zu verknüpfen, und eine Fallstudie im 6. Semester).
- die Beurteilungen der RIA für die Praxisphasen angepasst bzw. erneuert.

## Falls Sie Interesse haben:

Sprechen Sie uns gerne unter [qualitaetsmanagement-ausbildung@zafamd.hamburg.de](mailto:qualitaetsmanagement-ausbildung@zafamd.hamburg.de) an, um weitere Informationen zu erhalten.

## Digitalisierung in der Ausbildung

Darüber hinaus arbeiten wir im ZAF mit großem Aufwand daran, die Ausbildung unserer Nachwuchskräfte zu digitalisieren. Einen spürbaren Fortschritt und große Entlastung wird die geplante Einführung eines digitalen Ausbildungsmanagement-Systems mit sich bringen. Aktuell sind wir hierzu in Gesprächen mit verschiedenen Funktionsträgern und Interessensvertretungen und in der Planung der Behörden-Integration inkl. Schulungskonzepten, um die bestmögliche Lösung für die Ausbilderinnen und Ausbilder in unserer Verwaltung und für unsere Nachwuchskräfte zu erzielen.



# AGENDA AUSBILDUNG

Dieses Thema wird in einer der nächsten Ausgaben von blickpunkt personal intensiv dargestellt, so dass wir zunächst nur einen Ausblick geben möchten. Aber, so viel sei gesagt, Sie dürfen sich schon jetzt auf die Zukunft freuen.

## Reform der Ausbildungslehrgänge

Die Agenda Ausbildung versteht sich nicht als ein zeitlich begrenztes Projekt, sondern ist ein fortlaufender Reformprozess. In den nächsten Jahren werden wir uns schwerpunktmäßig der Reform der Ausbildungen in der Allgemeinen Verwaltung widmen. Die Ausgestaltung der Ausbildung zu Verwaltungsfachangestellten (AzVA) und die Ausbildung für die Regierungssekretär-Anwärterinnen und -Anwärter (RSA) bilden einen Schwerpunkt in dem Reformprozess für die nächsten Jahre.

## Die Reform gemeinsam gestalten

Genauso wie bei der Reform des Studiums Public Management (B.A.) möchten wir auch bei den Reformen der Ausbildungen mit Ihnen ins Gespräch kommen und gemeinsam die Reformansätze entwickeln. Hierzu sind bereits einige Workshops und Dialoge in der Vorbereitung, so dass Sie sich auch hieran aktiv beteiligen und Ihre Erfahrungen und Ideen einbringen können.

**Gemeinsam möchten wir die Ausbildung zukunftsfähig und digital (neu)ausrichten. Wir freuen uns über Ihre Ideen und Ihr Engagement.**

Geschrieben von **Markus Koops**, operative Projektleitung Agenda Ausbildung im Landesbetrieb ZAF/AMD

„Gut ausgebildete Nachwuchskräfte, das ist unser Auftrag, Qualität unser Anspruch. In Zeiten des Fachkräftemangels sind unsere Nachwuchskräfte die wichtigste Ressource, die wir haben und um die es sich zu werben lohnt. Hierfür muss sich die Freie und Hansestadt Hamburg als attraktive Arbeitgeberin präsentieren und das fängt schon bei der Qualität von Ausbildung und Studium an!“

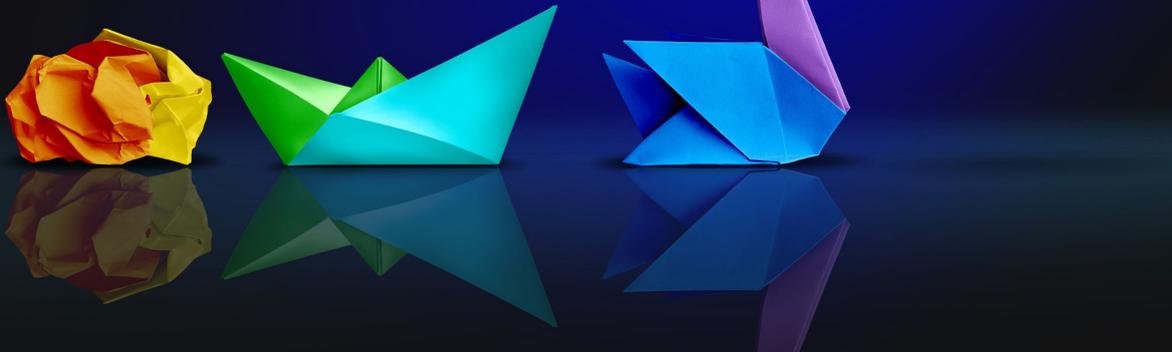


## Weitere Links

AGENDA AUSBILDUNG im blickpunkt personal 2/2021 (PDF)

# NICHTS IST SO BESTÄNDIG

## WIE DER WANDEL



Dieses Zitat von Heraklit von Ephesus stammt aus dem 5. Jahrhundert vor Christus und ist aktueller denn je. Denn unsere Welt verändert sich immer – und immer schneller. Falls es Ihnen also schwerer fällt, mit den permanent neuen Anforderungen des Arbeitsalltag klarzukommen, falls Sie es immer aufwendiger finden, die Welt zu erfassen: Sie sind nicht alleine.

### Die Welt von heute und das VUCA-Prinzip

Das VUCA-Prinzip beschreibt die schwierigen Rahmenbedingungen in der aktuellen Arbeitswelt. Seit einigen Jahren gewinnt der Begriff an Popularität, denn er erklärt die verschiedenen Dimensionen dieser „unkontrollierbaren“ Umgebung.

VUCA ist ein Akronym. Es steht für Volatile, Uncertain, Complex und Ambiguous, also Unbeständigkeit, Unsicherheit, Komplexität und Mehrdeutigkeit. Eine kurze Definition der vier Elemente:



**Unbeständigkeit** bezieht sich auf die zunehmende Geschwindigkeit der Veränderungen. Was heute noch gilt, ist morgen vielleicht ganz anders. Wir sehen es beispielsweise im IT-Bereich, wenn Updates die Programme anders aussehen lassen und erweitertes Wissen erfordern. Und wer hätte vor drei Jahren gedacht, dass 88 % der Beschäftigten auch mobil arbeiten – und viele mitunter sogar hybrid?



**Unsicherheit** bezieht sich auf das Ausmaß, in dem wir die Zukunft zuverlässig vorhersagen können. Wir strukturieren eine Arbeitswoche, einen Arbeitstag und müssen erleben, wie überraschende Aufträge oder Terminabsagen den Plan über den Haufen werfen. Je unsicherer die Welt ist, desto flexibler müssen wir sein.

# NICHTS IST SO BESTÄNDIG WIE DER WANDEL



**Komplexität** bezieht sich auf die Anzahl der Faktoren, die wir berücksichtigen müssen, ihre Vielfalt und die Beziehungen zwischen ihnen. Je höher die Komplexität ist, desto schwieriger ist es, die Umgebung vollständig zu analysieren und zu rationalen Schlussfolgerungen zu kommen. Immer größere Projekte mit immer mehr Beteiligten, deren Rahmenbedingungen sich im Laufe der Zeit ändern. Oder immer mehr unterschiedlichere Themen, die auf einem

Arbeitsplatz verortet sind, zwischen denen ständig gedanklich hin und her gesprungen werden muss, sind Beispiele für die gestiegene Komplexität.



**Mehrdeutigkeit** bezieht sich auf einen Mangel an Klarheit darüber, wie etwas zu interpretieren ist. Eine Situation ist beispielsweise unklar, wenn Informationen unvollständig, widersprüchlich oder zu ungenau sind, um klare Schlussfolgerungen zu ziehen. Zum Beispiel bekommen wir eine Anfrage, können aber nicht klar erkennen, was die Person möchte und welche Absicht sie mit der Frage verfolgt.

In der Praxis sind die vier Begriffe verwandt. Je komplexer und volatiler beispielsweise eine Situation ist, desto schwerer vorhersehbar und damit unsicherer ist sie.

## Wie können wir einen gesunden Umgang mit der VUCA-Welt entwickeln?

Bisher haben wir versucht, beständige und sichere Strukturen zu schaffen, Komplexität zu reduzieren und Mehrdeutigkeiten aufzuklären. Die aktuellen Entwicklungen erfordern jedoch, dass wir darüber hinaus gehen. Zunächst ist wichtig zu verstehen und zu akzeptieren, dass sich die Welt ständig und rasant verändert. Wenn wir eine offene Haltung kultivieren und diese Herausforderungen annehmen ist der erste wichtige Schritt getan. Es nützt ja nichts, wir sind heutzutage permanent gefordert, uns immer wieder neu - auch mit dem Mut zum Fehler - auf die anstehenden Aufgaben einzulassen.

## Vier nützliche Bewältigungsstrategien

### 1. Der Fokus auf das Wesentliche

Besonders dann, wenn vieles unsicher ist, benötigen wir einen sicheren Rahmen, innerhalb dessen wir uns bewegen und uns auf den Kern fokussieren können. Dabei hilft es, die eigene Arbeit zu strukturieren und zu priorisieren.

Hierbei kann die **Eisenhower-Matrix** hilfreich sein. Mit ihrer Hilfe werden die Aufgaben, Emails oder Anfragen nach Wichtigkeit und Dringlichkeit sortiert. Was wichtig und dringlich ist wird zuerst erledigt. Die Kunst ist, die Balance zwischen wichtigen aber nicht dringlichen Aufgaben und dringlichen aber nicht wichtigen Arbeiten zu finden. Nicht wichtige und auch nicht dringliche Aufgaben sollten auf ein vertretbares Maß reduziert werden.

### 2. Das eigene Fundament (er)kennen

Wenn alles unbeständig und mehrdeutig ist, verschafft die eigene Klarheit Sicherheit. Wer sich selbst, seine Antreiber, Werte und seinen persönlichen Leitstern kennt, kann leichter bei sich bleiben – oder zumindest immer wieder zu sich zurückfinden.

# NICHTS IST SO BESTÄNDIG WIE DER WANDEL

## 3. Den Perspektivwechsel trainieren

Wer in der Lage ist, den Standpunkt anderer einzunehmen oder Probleme aus einem anderen Blickwinkel zu betrachten, kommt in einer mehrdeutigen Welt besser zurecht. Oft gibt es kein Richtig oder Falsch, sondern mehrere unterschiedliche Wahrheiten. Wenn Sie alle kennen, können Sie sich die für Ihre Arbeit wirksamste zu Nutze machen. Bei der Kopfstandmethode zum Beispiel kehren Sie das Ziel ins Gegenteil um. Also was muss passieren, damit ihr Vorhaben scheitert? So finden Sie heraus, auf welche Stolperfallen Sie achten sollten. Oder Sie versetzen sich mit Walt-Disney-Methode in die 3 unterschiedlichen Perspektiven eines Träumers, eines Realisten und eines Kritikers.

## 4. Stärken und Potenziale erkennen und nutzen

Wissen Sie, worin Sie so richtig gut sind? Ja? Prima! Nutzen Sie Gestaltungsspielräume, um Ihre Stärken möglichst oft einzubringen und Ihre Potenziale weiter zu entwickeln. Sie wissen es nicht? Dann fragen Sie doch mal Ihre Freundinnen und Freunde, Kolleginnen und Kollegen. Oft haben wir einen blinden Fleck für unsere Stärken, da sie uns so selbstverständlich erscheinen.

Ja, es ist kompliziert geworden. Und nein, es gibt keinen Königsweg, damit umzugehen. Das Tröstliche ist jedoch, dass es uns allen so geht. Und eins ist sicher: Nichts ist so beständig, wie der Wandel - auch der zum Guten.



Geschrieben von **Sandrina Lorenz** und **Frank Grebe**, Personalmanagement Konzepte und Marketing im Personalamt.





## ERSTER SOFTWARE-ROBOTER

## IN ZWEI BEZIRKSÄMTERN IM PRODUKTIVEN EINSATZ!

Mit der Technologie Robotic Process Automation hat eine weitere digitale Innovation die Hamburger Verwaltung erreicht: In den Bezirksamtern Hamburg-Mitte und Hamburg-Nord wird der Prozess „Vorbereitung von Beurteilungsgesprächen und Regelbeurteilungen“ von nun an automatisiert durch einen Software-Roboter durchgeführt.

### Das Projekt: Gemeinsam von der Idee zur Umsetzung

In gemeinsamer Planung und Umsetzung haben der Personalservice im Bezirksamt Hamburg-Mitte und -Nord, das Digi-Team im Bezirksamt Hamburg-Mitte, das Zentrum für Personaldienste, das Personalamt sowie das Amt für IT und Digitalisierung der Senatskanzlei (ITD) die Digitaloffensive der Bezirke vorangetrieben: Ein bisher vollständig manuell durchgeführter Personalservice-Prozess wurde automatisiert. Der Personalservice Hamburg-Mitte war der initiale Ideengeber und die ersten gemeinsamen Gespräche machten schnell deutlich, dass der Prozess „Abforderungs- und

Erinnerungsverfahren für Beurteilungsgespräche und Regelbeurteilungen“ ein geeigneter Anwendungsfall für den Einsatz von Robotic Process Automation (RPA) ist – denn er folgt einer regelbasierten Struktur. Dank der intensiven und offenen Zusammenarbeit konnten wir das bereichsübergreifende Projekt innerhalb weniger Monate umsetzen. Der Roboter läuft seit Oktober im produktiven Betrieb.



v.l.n.r. Tanja Totzeck, Martin Gerlach, Dr. Amanda Bauzá, Eva-Marie Paschen

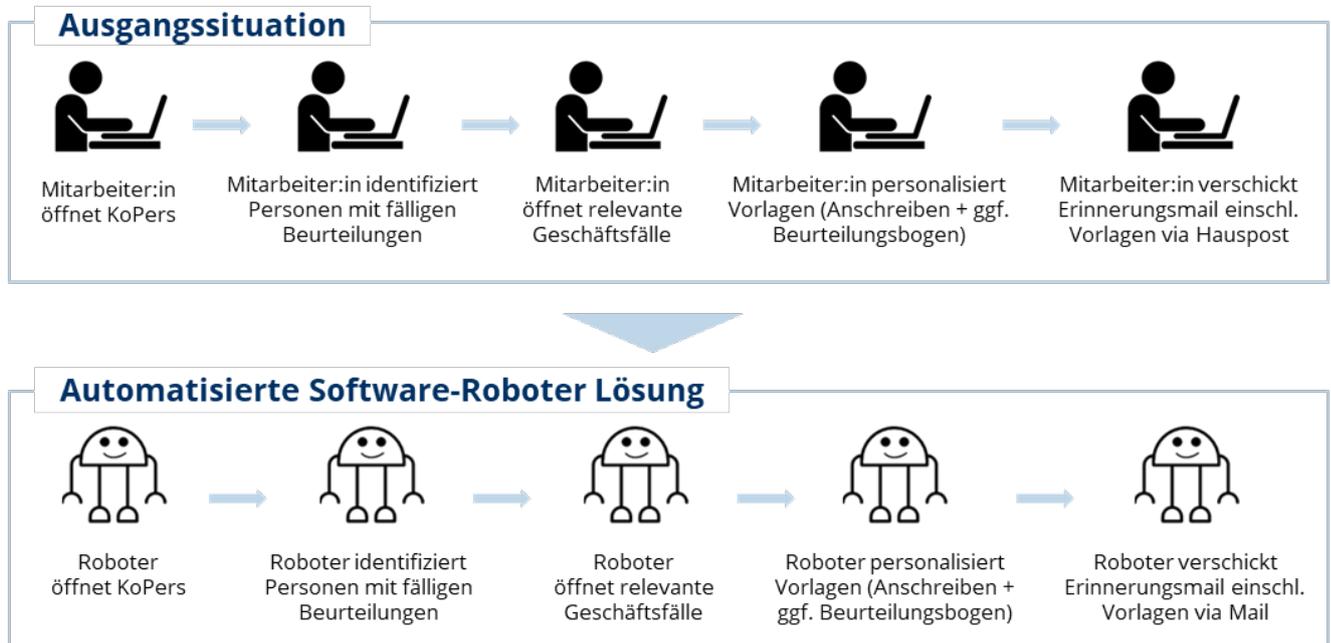
# SOFTWARE-ROBOTER IN ZWEI BEZIRKSÄMTERN

## Der automatisierte Prozess

Für die RPA-Automatisierung wurden die einzelnen Schritte des Prozesses „Vorbereitung von Beurteilungsgesprächen und Regelbeurteilungen“ zuerst erfasst und dokumentiert: von der Identifikation der anstehenden Beurteilungsgespräche und Regelbeurteilungen im Fachverfahren KoPers, über den Kontakt mit den Geschäftsstellen und der Personalisierung der Vorlagen bis hin zur Versendung der Erinnerungen an die Beurteilerinnen und Beurteiler. Während die Mitarbeitenden diese Schritte bisher manuell umsetzen mussten, ist es allen Projektbeteiligten gelungen, den Prozess für die Bezirksamter Hamburg-Mitte und Hamburg-Nord vollständig und erfolgreich

- zu standardisieren,
- zu digitalisieren und
- im Anschluss zu automatisieren.

## Prozess: Vorbereitung von Beurteilungsgesprächen und Regelbeurteilungen



## Bereits nach kurzer Zeit waren die positiven Effekte spürbar!

„Mit der Automatisierung des Beurteilungswesens werden Ressourcen und Zeit freigesetzt, die meine Mitarbeitenden effizienter für komplexe Sachverhalte nutzen können“. (Dr. Amanda Bauzá – Fachamtsleiterin des Personalservice Bereiches)

„Die Beschäftigung mit dem Projekt „RPA Regelbeurteilungen“ hat uns gezeigt, wie wichtig Prozessklarheit und Datenwahrheit sind. Im Zusammenspiel mit unserer Ressourcensteuerung gab es hier einen echten Erkenntnisgewinn. Wir freuen uns über die nun frei gewordene Zeit, in der wir uns stärker inhaltlich auf die Aufgabenbereiche konzentrieren können. Die in das Projekt investierte Zeit hat sich bereits jetzt mehr als bezahlt gemacht.“ (Stefanie Schipke, Qamar Khan und Matthias Winter – Personalservice Hamburg-Mitte)

# SOFTWARE-ROBOTER IN ZWEI BEZIRKSÄMTERN

„Wir wollen die gewonnenen personellen Ressourcen nutzen, um unser wertvollstes Kapital – die Beschäftigten – bestmöglich zu betreuen und nicht zu verwalten“. (Martin Gerlach – Stellvertretender Fachamtsleiter Personalservice Hamburg-Nord)

## Welche Vorteile bringt die Automatisierung des Prozesses?

- Standardisierung und Effizienzsteigerung des Beurteilungswesens
- Ermöglichung von einheitlichen Durchläufen und Verringerung der Fehlerquote (Qualitätsmanagement)
- Zeitliche Entlastung der Mitarbeitenden
- Schaffung von Freiräumen für die Konzentration auf Kerntätigkeiten (beispielsweise Bearbeitung komplexer Sachverhalte)
- Transparenz und Einblick in Prozesskennzahlen
- Jährlich etwa 8.250 automatisierte Prozessdurchläufe
- Jährlich etwa 1.000 automatisierte Arbeitsstunden

## Wie geht es weiter?

Nach dem erfolgreichen Start des Pilotprojektes mit den Personalservices der Bezirksämter Hamburg-Mitte und Hamburg-Nord ist nun geplant, die Automatisierung des Beurteilungswesens auf die verbleibenden fünf Bezirksämter auszurollen. Um das volle Potenzial des Projektes auszuschöpfen, ist anschließend eine FHH-weite Skalierung der Automatisierung in weiteren Behörden geplant – diverse Bereiche haben bereits großes Interesse gemeldet.

## Sie haben weitere Ideen für eine Automatisierung?

Entlasten Sie sich oder Ihre Mitarbeitenden, indem Sie Automatisierungsideen auf dem [Arbeitsbereich](#) des RPA-Teams unkompliziert über einen Kurzfragebogen einreichen. Dort finden Sie außerdem weiterführende Informationen zur Technologie RPA, Anwendungsfälle einschließlich Projektvideo sowie RPA Schulungsmöglichkeiten. Richten Sie Fragen und Anmerkungen sehr gerne an unser [Funktionspostfach](#). Wir freuen uns auf Ihre Ideen!



Geschrieben von **von Dr. Amanda Bauzá** (links), Fachamtsleiterin für den Bereich Personalservice im Bezirksamt Hamburg-Mitte und **Eva-Marie Paschen** (rechts), Projektleitung InnoTechHH Fonds im Amt für IT und Digitalisierung der Senatskanzlei.





## DIE TOOLBOX

### ZUM FÜHRUNGSLEITBILD –

### EIN WERKZEUGKASTEN

### FÜR ALLE

**Aufgrund der Herausforderungen wie Digitalisierung, demographischer Wandel und New Work beschäftigt das Thema moderner Führung die Freie und Hansestadt Hamburg (FHH) als Arbeitgeberin mehr denn je. Das Führungsleitbild der FHH mit seinen fünf Führungsperspektiven soll Führungskräften sowie Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern einen Anstoß geben, regelmäßig über moderne Führung zu reflektieren.**

Das Leitbild gibt einen für alle verlässlichen, einheitlichen Rahmen für ein gemeinsames und modernes Führungsverständnis. Es soll zum Denken und Handeln anregen, um unser Miteinander in der modernen Arbeitswelt noch positiver zu gestalten. Die fünf Führungsperspektiven sind im Führungsleitbild kompakt mit der Führungskraft als reflektiertem Vorbild, Coach und Talentmanagerin, Vernetzerin, Change Managerin und Innovatorin sowie als Strategin und Umsetzerin beschrieben.

#### **Flexible dezentrale Umsetzung**

Die Umsetzung des Führungsleitbildes kann angepasst an die Herausforderungen der einzelnen Dienststellen in einem kontinuierlichen Prozess zeitlich flexibel erfolgen. Das Personalamt nimmt hierbei die zentrale Rolle als Impulsgeber und Ansprechpartner zur Hilfestellung wahr. Es bietet Auftaktworkshops und einen zentralen [SharePoint \(intern\)](#) zum Thema an. Die Hauptverantwortung des Prozesses liegt jedoch eigenverantwortlich bei den einzelnen Behörden und Ämtern, die dafür noch weitere Unterstützung aus dem Personalamt erhalten.

#### **Führungsleitbild mit Leben füllen**

Die Umsetzung stellt also eine große Herausforderung dar. Das Führungsleitbild soll keine auf Papier geschriebene Aufzählung von Führungsaspekten moderner Führung bleiben. Es bedarf vielmehr der aktiven Einbeziehung der Führungskräfte sowie aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Doch welche einzelnen Schritte oder Methoden sind hierzu hilfreich?

#### **Toolbox als Instrument für alle**

Die Toolbox stellt eine von mehreren Möglichkeiten dar, sich mit dem Führungsleitbild auseinanderzusetzen. Man findet sie auf dem [SharePoint \(intern\)](#) zum Führungsleitbild.

# TOOLBOX FÜHRUNGSLEITBILD

Das Führungsleitbild

diese website durchsuchen

## Führungsleitbild FLB



Herzlich willkommen auf dem SharePoint zum Führungsleitbild der FHH

Die Box befindet sich im Aufbau und soll als Methodenkoffer kontinuierlich erweitert werden. Sie dient der praktischen Unterstützung zur Umsetzung des Führungsleitbildes. Mithilfe der Toolkarten kann die Führungskraft alleine oder gemeinsam mit dem Team Gedankenanstöße bekommen. Jeder kann also selbst etwas für die Umsetzung tun. Die angebotenen Tools sind nicht nur auf die Führungskräfte als Adressaten beschränkt. Ebenso sind alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dazu eingeladen, sich durch den Baukasten inspirieren zu lassen. Die Tools stellen demnach ein für alle zugängliches und von anderen Umsetzungsmaßnahmen der Dienststellen unabhängiges niedrighschwelliges Instrument dar, um weitere Schritte hin zu moderner Führung und Zusammenarbeit zu gehen.

### Wie benutzt man die Toolbox?

Man kann sich die Toolbox als Karteikartenkasten vorstellen, auf dessen Karten ganz praktische Übungen und Methoden aufgezeigt werden, um die fünf Führungsperspektiven des Führungsleitbildes zu vertiefen.

Führungskraft als  
reflektiertes Vorbild

Führungskraft als  
Coach & Talentmanager/in

Führungskraft als  
als Vernetzer/in

Führungskraft als  
Change Manager/in  
& Innovator/in

Führungskraft als  
Strateg/in & Umsetzer/in

Jede Karte ist der sie betreffenden Führungsperspektive zugeordnet. So können die Führungskraft und die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter alleine oder miteinander genau an dem Thema arbeiten, das ihnen gerade wichtig erscheint. Die Toolbox soll dazu einladen, auf den drei Ebenen des Denkens, Fühlens und Handels das Thema moderner Führung zu betrachten. Auf diese Weise kann sich bei jedem der angebotenen Tools das Führungsleitbild hinsichtlich der bevorzugten Ebene vertiefen. Vielleicht eröffnen sich neue Sichtweisen, Erkenntnisse und Anregungen. Auf jeder Toolkarte wird der jeweilige Nutzen und die Zielgruppe des Tools erwähnt. So bekommen die Nutzerinnen und Nutzer einen schnellen Überblick hinsichtlich der passenden Anwendbarkeit der jeweiligen Methode.

### Toolbeispiel „Eisbergmodell“

Ein Beispiel stellt die Toolkarte des Eisbergmodells dar. Dieses Modell bezieht sich auf die Führungsperspektive der Führungskraft als Coach und Talentmanagerin. Hier geht es um die Zusammensetzung verschiedener Kommunikationsanteile aus offenen und versteckten Anteilen. Der Gedanke dahinter liegt darin, dass eine Botschaft nicht nur aus einem sichtbaren Teil mit Zahlen, Fakten und klaren Aussagen besteht. Viel-

# TOOLBOX FÜHRUNGSLEITBILD

mehr beinhaltet sie auch einen nicht sichtbaren „unter dem Eisberg“ bestehenden Anteil der Beziehungsebene mit Gefühlen, Motiven und Wertvorstellungen. Der Nutzen dieser Methode besteht in der Verbesserung der Kommunikation durch die Reflexion über die Sachebene und die Beziehungsebene. Auf der Toolkarte werden Beispiele geschildert, wie man das Modell praktisch für sich selbst oder im Team nutzen kann.



## In kleinen Schritten zu schnellen Erfolgen

Vielleicht sind einige Inhalte der Toolbox in vielen Köpfen bereits bekannt und der Nutzerin und dem Nutzer nicht neu. Es ist auch nicht das Anliegen der Erstellerinnen und Ersteller, „Amerika neu zu entdecken“. Vielmehr besteht die Intention darin, das Thema Führung durch kleine Schritte erfahrbar und besprechbar zu machen. Natürlich soll hier nicht unerwähnt bleiben, dass ein Kulturwandel-Prozess und die Auseinandersetzung mit demselben zweifelsohne Zeit braucht. Vielleicht kann aber auch schon ein kleiner Schritt durch ein kleines Tool den nächsten Schritt zum Zukunftsziel und somit einen schnellen Erfolg bedeuten. Das hätte dann einen sofort erfahrbaren positiven Einfluss auf unsere gemeinsame Arbeitswelt.

## Toolbox als Perspektivöffner

Die Toolbox ist somit als eine Einladung zur offenen Reflexion zu sehen. Sie soll inspirieren, miteinander und voneinander zu lernen und Perspektiven zu öffnen. Denn vielleicht hat die eine oder der andere schon die Erfahrung gemacht, dass durch praktische Übungen Dinge nochmal ganz anders gefühlt, gedacht und behandelt werden und neue Sichtweisen zulassen. Wir regen an, in diesem Sinne gemeinsam kleine Schritte tun, um am Ende einen großen Schritt weiter zu kommen und unser Arbeitsumfeld positiver und moderner zu gestalten.

Geschrieben von **Dr. Antje v. Münch**, Führungskräfte-Management und Fachkräftestrategien (Team: Development), Personalamt

„Gerne nehmen wir Hinweise, Wünsche und Anregungen auf. Hat jemand vielleicht noch ein Lieblingsinstrument, das in die Toolbox gut hineinpasst? Wir prüfen das gerne und nehmen es in den Methodenkoffer auf. Denn wir möchten die Toolbox an Ihren Bedarfen weiterentwickeln.“

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



## Weitere Links

Alle Infos zum Führungsleitbild im SharePoint (intern)

Video zum Führungsleitbild im SharePoint (intern)

Toolbox mit allen Werkzeugen im SharePoint (intern)

Toolkarte Modell Eisberg im SharePoint (intern)

Das Führungsleitbild der FHH als Poster PDF im SharePoint (intern)

Das neue Führungsleitbild im blickpunkt personal 2/2022 (PDF)

# Das Führungsleitbild der FHH

1

## FK als reflektiertes Vorbild

Werte: Selbstreflexion & Integrität

- Berechenbar und verlässlich sein, vertrauensvoll agieren
- Aktiv Feedback einfordern, eigenes Führungshandeln reflektieren und gegebenenfalls ändern
- Selbststeuerung, Selbstreflexion und Persönlichkeitsentwicklung vorleben
- Offen mit eigenen Fehlern umgehen
- Sinn von Aufgaben und Zielen vermitteln
- Fürsorge leben, Gesundheitsmanagement gestalten

• Führungs-Perspektive

• Beschreibungen

2

## FK als Coach & Talentmanager/in

Werte: Empathie & Vertrauen

- Wertschätzend sein und agieren, Kritik klar adressieren
- Motivation und Kompetenz fördern und erhalten
- Eigeninitiative und Selbständigkeit fördern, Vertrauen schenken
- Angemessen Verantwortung und Entscheidungsspielräume übertragen
- konstruktives Feedback geben
- Teams komplementär und divers zusammenstellen
- Teams entwickeln, Konflikte lösen
- Leistung anerkennen und erhalten

3

## FK als Vernetzer/in

Werte: Weitblick & Ganzheitlichkeit

- Kommunikation aktiv und transparent gestalten
- Zusammenarbeit fördern und organisieren
- Schnittstellen implementieren, interdisziplinäres Arbeiten fördern
- Wissen aktiv teilen
- Bereichs- und behördenübergreifend denken und handeln
- Interessenskonflikte erkennen und klären

4

## FK als Change Manager/in & Innovator/in

Werte: Mut & Veränderungsbereitschaft

- Neugierde und Interesse fördern, Inspiration bieten
- Entwicklungen antizipieren und sich an zukünftigen Anforderungen ausrichten
- Ein innovatives Umfeld schaffen, Innovationen fördern
- Selbstorganisiertes Arbeiten und neue Arbeitsformen fördern, Reflexionsräume schaffen
- Digitalisierung und Veränderungsprozesse anregen, aktiv vorantreiben und managen
- Angemessen Mut zum Risiko zeigen, „Lernkultur“ stärken

5

## FK als Strateg/in & Umsetzer/in

Werte: Ergebnis- & Zielorientierung

- Strategisch und gesamtverantwortlich denken und handeln
- (gemeinsam) Ziele für den eigenen Bereich ableiten und entwickeln
- Wirtschaftlich handeln: Kennzahlen entwickeln, Ergebnisse messen und Erfolg absichern
- Prozesse und Projekte strukturieren und steuern
- Mut, (zügig) Entscheidungen zu treffen oder zu delegieren

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

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

