



**J OBS**  
**SO BUNT**  
**WIE DAS LEBEN.**

  
Hamburg

Ausgabe 02/2025



# INHALT

[S. 3 Editorial](#)

[S. 5 Ausbildung neu denken: Triales Modell](#)

[S. 9 Schlaf bei Führungskräften](#)

[S. 12 Das Diversity-Leitbild der Freien und Hansestadt Hamburg](#)

[S. 15 Die Rolle von Qualitätsmanagement in der Sozialverwaltung](#)

[S. 19 Amtsfluencer:innen in Aktion: Erste Bilanz](#)

[S. 22 Allein unter Kolleg:innen? Einsamkeit am Arbeitsplatz erkennen und vorbeugen](#)

[S. 25 Gemeinsam Zukunft gestalten: Neue Angebote für Organisationsentwicklung](#)

[S. 27 Neue Folgen im „blickpunkt personal“-Podcast](#)

[S. 29 Impulsvortrag von Anke Sinnigen: Wechseljahre am Arbeitsplatz - Tabuthema und Karrierehemmnis?](#)

[S. 32 Vereinbarkeit - kein „Nice-To-Have“, sondern ein Wettbewerbfaktor mit Zukunft](#)

---

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

**Redaktion:** Sandrina Lorenz (Chefredakteurin), Stefan Himmer, Vanessa Schulze

**Interne Organisation:** Vanessa Schulze

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

**Layout und Satz:** Stefan Himmer

**Gestaltung Titelseite:** Kerstin Herrmann

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

**Ausgabe 2-2025, Juli 2025**  
**Bildnachweise:**

S. 5, © Canva/KI; S. 8, © Irmgard Mummenthey/privat; S. 9, © unsplash/Mathew Henry; S. 11, © Stefan Himmer/David Goltz; S. 12, © 123rf/josiepics; S. 14, © Isabella Krause/privat; S. 15, Canva/KI; S. 15, © Kai-Uwe Behrends/privat; S. 19, © Canva; S. 20 © Screenshot/LinkedIn; S. 21, © Sandrina Lorenz/David Goltz; S. 22, © Canva/KI; S. 25, © Screenshot/Sharepoint-Seite/Organisationsentwicklung; S. 26, Nane Sommer/privat; S. 27, © normalone/9dreamstudio; S. 29, © Screenshotwexxeljahre.de; S. 31, Helle Meister/privat; S. 32, Canva/KI; S. 35, © Anett Schröder/privat



# EDITORIAL

Liebe Leserinnen und Leser,

der Wandel der Arbeitswelt vollzieht sich oft nicht spektakulär, sondern leise: in Entscheidungen, in der Kommunikation, in Strukturen. Mit blickpunkt personal möchten wir genau dort ansetzen: Impulse geben, wo sich Verwaltung und Zusammenarbeit wirklich verändern.

Ein wichtiges Thema dieser Ausgabe ist **körperliche Gesundheit**: In unserem Artikel zu den **Wechseljahren am Arbeitsplatz** sprechen wir über etwas, das viele betrifft, aber kaum benannt wird. Sichtbarkeit, Wertschätzung und unterstützende Strukturen sind hier entscheidend.

Auch das **emotionale Wohlbefinden** bei der Arbeit spielt eine Rolle. Dabei beleuchten wir die Einsamkeit im Beruf: Ein noch relativ unbeachtetes, aber nicht unerforschtes Thema. Der Artikel beleuchtet Ursachen, zeigt Wege zu mehr psychologischer Sicherheit und rückt zwischenmenschliche Verbindung als Faktor für eine gesunde Verwaltung ins Zentrum.

Ein anderer Beitrag legt den Fokus auf **gute Führung** aus einer ungewohnten Perspektive: Schlaf. Denn wer dauerhaft erschöpft ist, trifft schlechtere Entscheidungen. Die wissenschaftlichen Erkenntnisse und praktischen Tipps sind für Führungskräfte ebenso relevant wie für alle Beschäftigten.

Wir blicken außerdem nach vorn, etwa in der **Ausbildungsreform**. Das geplante **triale Modell**, das Praxis, Ausbildung und Studium verzahnt, zeigt, dass wir nicht nur Arbeitsplätze neu denken, sondern auch Zugangswege gestalten. Ergänzend berichten wir über die neuen **Angebote für Organisationsentwicklung** des UfO-Teams: Mit dem OE-Kompass, Beratungen und einem Fachaustausch für OE-Praktiker:innen. Ein weiteres Thema mit strategischer Bedeutung ist



# EDITORIAL

**Qualitätsmanagement in der Sozialverwaltung.** Der Artikel erklärt nachvollziehbar und mit einem Augenzwinkern, warum Qualität kein Selbstzweck ist, sondern gelebte Verantwortung für gute Leistungen.

Und natürlich darf auch ein Programm nicht fehlen, das mir besonders am Herzen liegt: Unser **Amtsfluencer:innen-Programm**. Die ersten Monate zeigen, welches Potenzial in authentischer Kommunikation liegt. Ich freue mich, dass wir hier einen Beitrag zu einem modernen Employer Branding leisten.

Besonders inspirierend fand ich den Bericht vom **ersten Vereinbarkeits-Summit der deutschen Wirtschaft**, der in Hamburg stattfand. Der Tenor: Vereinbarkeit ist kein „Nice-to-have“, sondern ein Wettbewerbsfaktor. Auch für die Verwaltung und für uns als Arbeitgeberin mit Haltung.

Nicht zuletzt: Mit dem neuen **Diversity-Leitbild** bekennt sich die Freie und Hansestadt Hamburg klar zur Vielfalt. Es ist Grundlage für einen respektvollen, inklusiven Arbeitsalltag und lädt alle Beschäftigten ein, sich aktiv einzubringen. Diese Themen zeigen: Es geht um mehr als Prozesse oder Projekte. Es geht um Menschen. Um eine Verwaltung, die sich weiterentwickelt - hin zu einer Arbeitswelt, die gleichermaßen leistungsfähig und menschlich bleibt. Lassen Sie uns gemeinsam an dieser Zukunft arbeiten.

Viel Freude beim Lesen dieser Ausgabe.  
Herzlich,  
Sandrina Lorenz  
Chefredakteurin blickpunkt personal

PS: Wir freuen uns auf Ihre Ideen, Rückmeldungen und Anregungen.  
Schreiben Sie uns gern an: [blickpunkt@personalamt.hamburg.de](mailto:blickpunkt@personalamt.hamburg.de)





# AUSBILDUNG NEU DENKEN: DIE IDEE EINES TRIALEN MODELLS IN DER ALLGEMEINEN VERWALTUNG

**Altersabgänge, Fachkräftemangel, Generation Z – diese Schlagworte umreißen die Herausforderungen, vor der die hamburgische Verwaltung steht. Um die Schere zwischen dem Bedarf an Verwaltungsfachkräften und Altersabgängen zu verkleinern, heben wir die Einstellungszahlen bei den Nachwuchskräften in der Allgemeinen Verwaltung sukzessive von 240 in 2024 bis 400 im Jahr 2030 an. Im Jahre 2033 ist dann erstmals die Voll-Last erreicht: 400 jährliche Einstellungen führen zu rund 1200 Auszubildenden und Studierenden in den Ebenen des ehemaligen mittleren und gehobenen Dienstes, die sich zeitgleich im Ausbildungssystem bewegen.**

Wir erwarten dementsprechend in den nächsten Jahren fast die doppelte Anzahl an jungen Menschen aus der Generationen Z (Geburtsjahrgänge bis 2010). Ab voraussichtlich 2030 kommt dann die Generation Alpha (Geburtsjahrgänge bis 2024) zu uns. Beiden Generationen sind u.a. Flexibilität und individuelle Karrieremöglichkeiten wichtig. Schon heute möchten viele Auszubildende im Anschluss an die Ausbildung studieren. Sie wollen nicht auf den Aufstiegsstudiengang warten. Ebenfalls zu beobachten ist, dass der Beamtenstatus während der Ausbildung mindestens in der Laufbahngruppe (LG) 1 für einige Bewerberinnen und Bewerber aus unterschiedlichen Gründen nicht mehr attraktiv und daher auch kein Attraktivitätsmerkmal im Recruiting ist.

In den Generationen Z und Alpha sind Entwicklungen erkennbar, auf die sich ein Ausbildungssystem vorbereiten muss: Die Anforderungen an die psychische Resilienz sind angesichts von Leistungsdruck, Informationsflut und ständiger

# TRIALES MODELL: AUSBILDUNG NEU DENKEN

digitaler Erreichbarkeit andere als vor etwa dreißig Jahren. Im Vergleich zu früheren Jahren ist die Krankheitsquote bei den Auszubildenden und Studierenden höher. Unterschiedliche Berichte legen nahe, dass eine gezielte Förderung z. B. motorischer und sprachlicher Fähigkeiten künftig noch wichtiger wird, um etwaige Entwicklungsunterschiede frühzeitig auszugleichen.

Zwischen Leistungsbereitschaft und dem Wunsch nach einer Work-Life-Balance: In der Tat scheint den Generationen Z und Alpha eine gewisse Widersprüchlichkeit eigen zu sein. Darüber hinaus verfügen beide Generationen über ein hohes Empathievermögen und sie haben - besser als die Baby Boomer - gelernt, auf eigene Grenzen zu achten.

Seit 2016 diskutieren wir in der FHH die zukunftsfähige Ausrichtung der Ausbildung der künftigen Verwaltungsfachkräfte. Zunächst haben alle Beteiligten den Blick auf die bestehenden Prozesse und Inhalte gelenkt. Inzwischen zeigt sich, dass allein eine Reform des Bestehenden nicht mehr ausreicht.

Wie soll die zukunftsfähige Ausrichtung aussehen? Die Idee: Wir führen ein so genanntes triales Modell ein, welches berufliche Praxis, Ausbildung und Studium in einem System integriert. In Hamburg folgt beispielsweise die Berufliche Hochschule Hamburg - und die mit ihr kooperierenden Arbeitgeber - einem solchen Modell. Beim Landesbetrieb Zentrum für Aus- und Fortbildung wird ein Projekt eingerichtet, welches die Voraussetzungen für eine umfassende Reform hin zu einem trialen Modell schaffen soll.

## Die Eckpunkte:

- Es soll weiterhin Regelstudierende geben, die im Studiengang Public Management den Bachelor of Arts anstreben. Künftig soll es möglich sein, dass sie – ungefähr zur Mitte des Studiums – die Prüfung zu Verwaltungsfachangestellten ablegen, so dass sie bei einem Abbruch des Studiums mindestens den Ausbildungsabschluss erworben haben und somit ohne Weiteres bei der FHH arbeiten können.
- Die Hamburger Verwaltung gliedert sich in zwei Laufbahngruppen: Laufbahngruppe 1 umfasst ausführende und sachbearbeitende Tätigkeiten (ehemals einfacher/mittlerer Dienst), Laufbahngruppe 2 übernimmt leitende und planende

# TRIALES MODELL: AUSBILDUNG NEU DENKEN

Aufgaben (ehemals gehobener/höherer Dienst). Jede Gruppe ist in zwei Qualifikationsebenen unterteilt, die sich nach Ausbildung und Aufgaben richten. Aktuell erfolgt die Ausbildung in Laufbahnguppe 1 oft im Beamtenstatus (Regierungssekretär-Anwärter:innen). Es wird jedoch geprüft, künftig nur noch Verwaltungsfachangestellte tariflich auszubilden. Die erfolgreich abgeschlossene Ausbildung verleiht die Laufbahnbefähigung (§ 5 Abs. 1 HmbLVO - AllgD), eine Verbeamung danach ist weiterhin möglich.

- Für Leistungsträgerinnen und Leistungsträger unter denjenigen, die die Ausbildung erfolgreich absolviert haben, soll sich ein Studium Public Management anschließen können. Der bestehende Aufstiegsstudiengang (von LG 2.1 zu LG 1.2) muss parallel dahingehend bewertet werden, ob dieser zukunftsfähig ist oder durch andere Konzepte ersetzt wird.
- Für diejenigen, die nach der Ausbildung auf der Ebene der LG 1 arbeiten und sich erst später für eine weitere Qualifizierung entscheiden, soll es berufsbegleitende Angebote geben, die zu einem späteren Zeitpunkt in der Berufslaufbahn zur Verfügung stehen. Denkbar ist eine Qualifizierung zur Verwaltungsfachwirtin bzw. zum Verwaltungsfachwirt, die den Weg in die LG 2 eröffnen könnte.
- Quereinstiegende sollen die Gelegenheit bekommen, berufsbegleitend die Ausbildung zur/zum Verwaltungsfachangestellten zu absolvieren bzw. die Prüfung abzulegen. Die flexiblen Zugangswege zu einem Ausbildungsabschluss, die das Berufsbildungsgesetz aufzeigt, sollen stärker genutzt werden.

Das Projekt soll Ende 2028 beendet sein. Die Umsetzung würde dann voraussichtlich im Jahr 2029 beginnen und erste Absolventinnen und Absolventen im neuen Modell sind für ca. 2033/34 zu erwarten. Zudem ist es Aufgabe des Projektes, eine Kommunikationsstrategie zu entwickeln und Behörden und Ämter einzubinden.

Legen die Studierenden während des Studiums eine Prüfung nach dem Berufsbildungsgesetz ab und sollen möglicherweise Leistungen aus der Ausbildung im Studium Anerkennung finden, dann setzt dies eine sehr gute Abstimmung der Inhalte in Theorie und Praxis voraus. Für die Behörden und Ämter wird die Herausforderung darin bestehen die Praxisphasen sehr vorausschauend zu beplanen. Hinzu kommt die Anhebung der Einstellungszahlen, die auch unabhängig von der Reform erfolgen könnte. Im Ergebnis haben wir noch rund acht

# TRIALES MODELL: AUSBILDUNG NEU DENKEN

Jahre Zeit, um die Infrastruktur für die berufspraktische Ausbildung entsprechend aufzustellen. Es müssen neue Ausbildungsformate Einzug halten, die die Ausbildung von größeren Gruppen ermöglichen. Das Zentrum Personaldienste (Beihilfe), der Hamburg Service und die Verwaltung der Universität Hamburg (Zentraler Einkauf) sind hier Vorreiter.

Wir im Zentrum für Aus- und Fortbildung sind davon überzeugt, dass das Modell richtig und wichtig ist, um in den kommenden Jahren im Wettbewerb um Bewerberinnen und Bewerber weiterhin zu bestehen. Wir begegnen den Bedürfnissen der jungen Generationen und machen uns auf den Weg, Qualifizierung von Nachwuchskräften und Quereinsteigenden wesentlich flexibler als aktuell zu gestalten, so dass sie passgenau in die berufliche Laufbahn integriert werden können.

Mehr über die Ausbildungsreform erfahren Sie auch im blickpunkt personal Podcast zum Thema „[Hamburgs Ausbildungsreform - Modern, flexibel, durchlässig](#).

Geschrieben von **Irmgard Mummenthey**. Sie leitet den Geschäftsbereich Ausbildung beim Zentrum für Aus- und Fortbildung (ZAF).





# **GUT GESCHLAFEN, CHEF:IN?**

## **WIE SCHLECHTER SCHLAF FÜHRUNGSKRÄFTE UND TEAMS BEEINFLUSST**

**Ob Führungskräfte oder Teammitglieder: Wir wissen längst, wie wichtig Schlaf ist – zumindest theoretisch. Aber zwischen endlosen Abstimmungsrounden, der täglichen E-Mailflut, komplexen Vorgaben und stetig neuen Projekten steigt der Stresspegel kontinuierlich und die nötige Erholung bleibt schnell auf der Strecke. Genau da liegt das Problem: Wer führt, trifft täglich Entscheidungen mit Tragweite. Wer nicht schläft, trifft mit höherer Wahrscheinlichkeit schlechtere Entscheidungen.**

### **Schlafmangel ist kein Privatthema**

Schon sieben Nächte mit wenig Schlaf können dazu führen, dass Menschen häufiger die risikantere von zwei Optionen wählen. Schlafmangel wirkt sich nachweislich negativ auf Emotionen, Stressresistenz, Empathie und Impulskontrolle aus. Studien zeigen, dass Schlafmangel in seiner Wirkung auf das Entscheidungsverhalten vergleichbar mit dem Einfluss von Alkohol sein kann.

Leidet die Führungskraft also unter Schlafmangel kann das massive Folgen haben. „Miese Stimmung ‚oben‘“, „der/die ist heute nicht gut drauf!“. Mitarbeiter spüren direkt, wenn „oben“ etwas nicht stimmt .

### **Teufelskreis**

Führungskräfte haben eine hohe Verantwortung, einen hohen Leistungsdruck. Oft bleibt kaum Zeit für Erholung. Termin-Marathons, ständig Entscheidungen treffen, abwägen, Probleme lösen. Vielleicht gesellen sich noch Grübelschleifen

# SCHLAF BEI FÜHRUNGSKRÄFTEN

im Bett dazu, die klare Trennung von Arbeit und Privat bleibt aus. Wenn eine Führungskraft obendrein schlecht schläft, passiert Folgendes: Schlafmangel führt zu schlechterer Leistung, der Druck steigt noch mehr und der Schlaf wird noch schlechter. Schlimmstenfalls kann chronischer Schlafmangel zu Erschöpfung, Burnout oder einer Depression führen.

## Besser schlafen, so geht's!

Die nächsten Zeilen lesen sich wie das 1-mal-1 der körperlichen Gesundheit und sind sicherlich nicht neu, aber: Sie wirken! Mit einigen Tipps lässt sich der Schlaf verbessern – nicht nur bei Führungskräften.

- Feste Schlafzeiten
- Keine Bildschirme vor dem Einschlafen
- Kühles, dunkles Schlafzimmer
- Digitale Sperrzonen: Smartphones, Laptop etc. rechtzeitig „aussperren“
- Kein Alkohol oder schweres Essen am Abend

## Nächster Punkt: Erholung

- Pausen ernst nehmen
- Späte Meetings meiden
- Atemübungen zur Stressbewältigung
- Achtsamkeitsübungen (hier bietet das ZAF zahlreiche Kurse an)
- Auch Apps können helfen, sich zu fokussieren

Das sind die allgemeinen Tipps. Doch was tun, wenn es passiert ist, wenn Sie morgens ins Büro kommen und merken: Die Nacht war zu kurz.

## Erste Hilfe nach einer schlechten Nacht

### Bewusst kommunizieren

- Sagen Sie ihren Kolleginnen und Kollegen, dass Sie schlecht geschlafen haben! „Ich bin heute nicht in Topform. Falls ich kurz angebunden wirke, liegt's nicht an euch.“

### Natürliches Licht und Bewegung

- Morgens direkt ans Tageslicht! Das hilft der inneren Uhr und hebt die Stimmung
- Kurz bewegen: 5 bis 10 Minuten spazieren oder stretchen (regt den Kreislauf an)

### Kaffee? Ja, aber in Maßen!

- 1 bis 2 Tassen am Vormittag sind ok

# SCHLAF BEI FÜHRUNGSKRÄFTEN

- Kein Koffein nach 14 Uhr, sonst droht die nächste schlaflose Nacht
- Alternativ: Auf grünen Tee umsteigen, hat eine sanftere Wirkung

**Fokus auf Prioritäten! Sie können sich schlechter konzentrieren also:**

- Nur das Wichtigste angehen
- Keine impulsiven Entscheidungen
- Delegieren, wo möglich

## Kurze Pausen, große Wirkung

- 5 Minuten bewusst atmen, durchlüften, stillsitzen
- Power Nap (max. 20 Min) in der Mittagspause – falls möglich
- Mikropausen helfen, trotz Müdigkeit präsent zu bleiben

## Fazit

Klar: Schlaf allein macht noch keine gute Führungskraft. Aber unausgeschlafene Entscheidungen? Die machen selten Eindruck. Wer also Verantwortung trägt für Zahlen, Strategien und vor allem für Menschen, sollte den eigenen Akku nicht im Energiesparmodus laufen lassen. Denn selbst die beste Strategie funktioniert nicht, wenn sie morgens gegen die Wand gefahren wird. Also: Keine Panik nach einer kurzen Nacht – aber auch kein Dauerlauf im Schlafmangel-Modus. Ihr Team merkt's sowieso. Und Sie auch.

## Quellen

- [Entscheidungsverhalten & Teamklima Barnes, C. M. & Gunia, B. C. \(2018\): Sleep and moral decision-making: Incidental sleep deprivation increases the likelihood of unethical behavior. In: Organizational Behavior and Human Decision Processes, 165, S. 45–54.](#)
- [Killgore, W. D. S. \(2010\): Effects of sleep deprivation on cognition. In: Progress in Brain Research, Bd. 185, S. 105–129.](#)
- [Erholsamer Schlaf als Führungskraft: 4 typische Herausforderungen - Niko Single](#)
- [Schlaf und Morgenrituale bei Führungskräften: Warum Erholung entscheidend für Erfolg ist | XING](#)

Geschrieben von **Stefan Himmer**. Er ist Online-Redakteur im Kommunikationsteam im Personalamt.





## **VIELFALT LEBEN - DAS DIVERSITY-LEITBILD DER FREIEN UND HANSESTADT HAMBURG**

Diversität ist seit mehreren Jahren bereits ein wesentlicher Baustein der Personalstrategie der FHH. Die Verwaltung hat sich damit der Vielfalt verschrieben – und das nicht nur als Schlagwort, sondern als gelebte Realität. Mit unserem „Diversity-Leitbild der Arbeitgeberin FHH“ setzt das Personalamt ein starkes Zeichen für Chancengerechtigkeit, Inklusion und Respekt. Doch was steckt hinter diesem Leitbild, wie wurde es entwickelt und wie wird es im Arbeitsalltag umgesetzt? Ein Blick hinter die Kulissen zeigt: Hier geht es um mehr als schöne Worte.

### **Wie alles begann**

Der Auftrag, ein Diversity Leitbild zu formulieren, wurde von der Behördenleitung des Personalamtes erteilt. Jedoch auch in unseren Gremien und Arbeitskreisen haben wir oft den Wunsch gehört, zu definieren, was die Stadt als Arbeitgeberin im Personalmanagement unter Diversität versteht und welche Schwerpunkte sie setzt. Uns war wichtig, die Expertise dazu auch aus den Dienststellen einzuholen. Dazu eignet sich hervorragend das vom Personalamt in Zusammenarbeit mit basis&woge e. V. geleitete „FHH-Netzwerk diversity@work“, welches aus den Mitgliedern der gleichnamigen Fortbildungsreihe besteht und die Kompetenz und Expertise zu Diversity-Themen aus Wissenschaft und Praxis innehaltet. Das Diversity-Leitbild ist das Ergebnis des fachlichen Inputs des Netzwerks, ergänzt um die Expertise aus dem eigenen Haus. Das Leitbild im Wortlaut findet Sie [hier](#).

# DAS DIVERSITY-LEITBILD DER FREIEN UND HANSES TADT HAMBURG

## **Vielfalt als hanseatische Identität**

Hamburg ist eine weltoffene Stadt, in der Vielfalt und Toleranz tief verwurzelt sind. Das spiegelt sich auch in der Präambel der Hamburgischen Verfassung wider, die die Würde und Freiheit aller Menschen schützt und sich klar gegen jede Form von Diskriminierung positioniert. Mit der Unterzeichnung der Charta der Vielfalt im Jahr 2008 hat die FHH ihre Werte noch einmal bekräftigt und sich als moderne Arbeitgeberin auf den Weg gemacht, Diversität aktiv zu fördern.

## **Ein Leitbild mit klaren Zielen**

Das Diversity-Leitbild der Arbeitgeberin FHH verfolgt eine klare Zielsetzung: Es soll das Bewusstsein für die Bedeutung von Vielfalt schärfen, Chancengerechtigkeit fördern und Diskriminierung verhindern. Dabei geht es nicht nur um die Grundhaltung, sondern um konkrete Maßnahmen, die eine inklusive Arbeitsumgebung schaffen. Egal ob Alter, ethnische Herkunft, Geschlecht, Behinderung, Religion, sexuelle Orientierung oder soziale Herkunft – jede:r Beschäftigte soll sich wertgeschätzt und geschützt fühlen.

## **Werte, die den Unterschied machen**

Das Leitbild basiert auf sechs zentralen Prinzipien, die den Umgang mit Vielfalt prägen:

- **Vielfalt und Antidiskriminierung:** Diskriminierung hat keinen Platz – stattdessen wird eine Kultur des Respekts und der Gleichberechtigung gefördert.
- **Repräsentation und Partizipation:** Die FHH will die Vielfalt der Gesellschaft wider-spiegeln und allen Beschäftigten Teilhabe ermöglichen.
- **Kommunikation:** Sprache und Bilder sollen die Vielfalt respektieren und wertschätzen – diversitätssensible Kommunikation ist wichtig.
- **Inklusion und Zugänglichkeit:** Barrierefreiheit und digitale Teilhabe stehen im Fokus, damit alle Menschen gleichermaßen profitieren können.
- **Veränderungsbereitschaft und Fehlerkultur:** Vielfalt bedeutet auch Lernen – Fehler werden als Chancen gesehen, um besser zu werden.
- **Professionalität und Qualität:** Führungskräfte und Mitarbeitende werden in Sachen Diversity fortgebildet, um das Erlernte in der Praxis umzusetzen.

## **Vielfalt in Aktion: Die Handlungsschwerpunkte**

Das Leitbild bleibt nicht theoretisch – es wird durch konkrete Maßnahmen mit Leben gefüllt: So setzt die FHH auf eine diversitätssensible Personalgewin-

# DAS DIVERSITY-LEITBILD DER FREIEN UND HANSESTADT HAMBURG

nung, die Stereotypen und Vorurteile abbaut. Fortbildungen zum Thema Diversity sind fester Bestandteil des Angebots und Netzwerke wie diversity@work oder WIN-Netzwerk fördern den Austausch und die Solidarität unter den Beschäftigten. Auch die rechtlich in jeder Dienststelle verankerten AGG-Beschwerdestellen sowie deren fortlaufende Professionalisierung, sind ein wichtiger Baustein des Leitbilds.

## **Vielfalt sichtbar machen**

Vielfalt soll nicht nur gelebt, sondern auch gesehen werden. Mit Veranstaltungen wie dem Diversity Day, Publikationen und Podcasts macht die FHH ihre Maßnahmen und Erfolge sichtbar. So wird das Thema nicht nur intern, sondern auch extern kommuniziert – ein starkes Signal für eine moderne und inklusive Verwaltung.

## **Gemeinsam Vielfalt gestalten**

Das Diversity-Leitbild ist mehr als ein Dokument – es ist eine Einladung an alle Beschäftigten, aktiv mitzuwirken. Jede Dienststelle ist aufgefordert, das Leitbild in ihren Arbeitskontext zu integrieren und weiterzuentwickeln. Denn Vielfalt ist nicht nur eine Aufgabe der Führung, sondern eine gemeinsame Verantwortung.

### **Links:**

- Mehr zu diversity@work: [Selbstverständnis diversity@work](#)
- Mehr zu Diversity im Personalmanagement der FHH: [Personalbericht 2024](#)

Geschrieben von **Isabella Krause**, Referentin für Diversity und interkulturelle Öffnung im Referat Personalmanagementkonzepte und Marketing im Personalamt.





# DIE ROLLE VON QUALITÄTSMANAGEMENT IN DER SOZIALVERWALTUNG

Managementbegriffe, auch der des Qualitätsmanagements, rufen in der Verwaltung, gerade der Sozialverwaltung, häufig Reaktanz hervor. Viele haben erlebt, wie Konzepte aus der Industrie-Beraterwelt kurzfristig in der Verwaltung aufgepoppt sind. Auch wir hören oft, wir würden „mit Managementmethoden die Jugendhilfe ökonomisieren“ – als hätte nicht jede Leistung, egal ob erwerbswirtschaftlich oder staatlich erbracht, profit- oder gemeinwohl-orientiert ausgerichtet, immer auch wirtschaftliche Aspekte. Wie der private, so hat auch der öffentliche Haushalt begrenzte Ressourcen zur Verfügung, wie das Familienleben hat auch der Sozialstaat seine ‚ökonomische Seite‘.

Natürlich ist die Administration nicht der Kern der sozialpädagogischen Tätigkeit auf dem Bauspielplatz – aber Lieferant:innen und Sozialpädagog:innen wollen bezahlt sein, Verträge müssen rechtssicher geschlossen, Beurteilungsgespräche müssen geführt werden. Darum muss sich jemand kümmern – systematisch, konsequent und mit Alltagsverständnis. Die Sozial-Etats sind die mit Abstand größten Brocken der öffentlichen Haushalte, selbstverständlich muss sorgsam mit dem Geld der Steuerzahler:innen umgegangen werden. Ob man das „müssen gemanaged werden“ nennt, sei dahingestellt. Oder muss das gar „qualitätsgemanaged werden“?

## Qualitätsmanagement – was ist das überhaupt?

„Und kenn ich erst den Namen von dem Gift, bringt's mich nicht mehr um“, heißt es im Volksmund. Also nähern wir uns einmal vom Wort her. Wie in je-

# QUALITÄTSMANAGEMENT IN DER SOZIALVERWALTUNG

dem Fachgebiet gibt es eine eingeübte Terminologie, im Qualitätsmanagement (QM) sogar in einer weltweit gültigen Norm festgeschrieben (ISO 9000). Wie die DIN-A-Normen zu den Papiergrößen sicherstellen, dass Drucker und Kopierer laufen (der Umschlag, die Zustellertasche und der Briefkasten passen), wie auf genormte Steckverbindungen oder Computertastaturen so kann man sich auch auf die Management-Normen verlassen. In gemeinwohlorientierter ehrenamtlicher Arbeit haben die Normenausschüsse bei DIN und ISO im Konsens festgelegt, was die Worte für unsere Arbeit bedeuten. Für Jurist:innen bedeutet „Prozess“ die streitige Auseinandersetzung vor Gericht, für das QM aber eine Abfolge von Aktivitäten zur Leistungserstellung.

Beiden gemeinsam ist der Wortstamm „pro-cedere“, also eine geplante Abfolge von Schritten. Auch Qualität wird umgangssprachlich (zwar immer positiv konnotiert, aber) divers genutzt. Für uns ist das (laut Norm) „der Grad, in dem Anforderungen erfüllt werden“. Ein einfaches Beispiel macht den Sinn deutlich: Was ist die bessere Tasche, eine Designerhandtasche aus Kalbsleder oder ein Plastikbeutel aus dem Supermarkt? Versuchen Sie mal, nassen Müll mit der Opernhandtasche rauszubringen ... Die Anforderungen an eine Leistung müssen also ermittelt werden. Dazu müssen die an der Leistung berechtigterweise interessierten Gruppen bekannt sein, deren Erwartungen gewichtet und idealerweise ausgewogen berücksichtigt werden.

## **QM im öffentlichen Dienst**

Was machen der öffentliche Dienst, die Leistungs- wie Eingriffsverwaltung tagtäglich? Wenn nicht genau das: Anforderungen berechtigter Interessengruppen erfüllen? In der Jugendhilfe natürlich die der Kinder, Jugendlichen und Sorgeberechtigten – aber eben auch der Nachbarn einer Einrichtung, der Öffentlichkeit im Sozialraum, der Fachpolitik, der Haushaltsordnung. Je nachdem, welchem Stakeholder wir näher sind, plagen uns dessen Wünsche mehr – der Sozialpädagoge ist eher den Eltern und dem freien Träger, die Staatsrätin eher der fachpolitischen Opposition, dem Rechnungshof oder den Medien ausgesetzt. Wem wollen wir gerecht werden? Allen natürlich!

Daraus folgt, dass die Aktivitäten zielgerichtet abgestimmt, deren Funktionsweisen überprüft, die ihre Wirksamkeit nachgewiesen und neues Handeln

# QUALITÄTSMANAGEMENT IN DER SOZIALVERWALTUNG

daraus entwickelt werden sollte. Wenn Qualität gegeben sein soll, wenn das herauskommt, was wir uns vorgenommen haben („Anforderungen erfüllt“), müssen wir uns dazu etwas vornehmen, umsetzen wie geplant, den Grad der Zielerreichung prüfen und neues Handeln ableiten. Das machen wir wie beim Familienurlaub oder der Geburtstagsfeier, das ist aus gutem Grund auch in Haushaltsgrundsätzen oder Haushaltsordnungen festgehalten (z. B. §7.4 LHO in der FHH) – und dieser Kreislauf aus plan-do-check-act (Deming-Kreis) ist seit mehr als 100 Jahren Grundlage des QM. Ganz einfach – und in Konsequenz und Systematik doch so schwer.

## **Qualitätsmanagement – ein ganzheitlicher und verbindender Ansatz**

Der berufliche Fokus liegt oft auf dem Do, dem Tun. Auch wenn jede/r weiß, dass gute Planung unabdingbar ist (bei Reise, Feier – oder eben bei der Arbeit). Auch wenn die Notwendigkeit der Leistungs-/Wirksamkeitsüberprüfung meist unbestritten ist (Schule, Schwimmkurs, Fahrerlaubnis), so findet eine konsequente Anwendung eher selten „von alleine“ statt. Dazu bedarf es eines stimmigen Ganzen. Wir nennen das System zum systematischen Leiten und Lenken hin zur Anforderungserfüllung „Qualitätsmanagement-System“ (QMS). Dieses System ist mal weniger, mal mehr ausgeprägt, mal formalisierter, mal eher informell.

Die informellen Systeme litten aber in der Vergangenheit darunter, dass jede interessierte Partei meinte, selbst den Grad der Anforderungserfüllung (bspw. bei Lieferant:innen) überprüfen zu müssen. Das ist natürlich lästig für alle Beteiligten und verschlingt Ressourcen. So hat Mitte der 1980er Jahre eine weltweite Diskussion dazu geführt, dass internationale Regelwerke und zentrale Konformitätsprüfdienste (Zertifizierstellen) etabliert wurden. Diese Prüfer:innen werden selbst von einer Behörde, der Deutschen Akkreditierungsstelle (DAkkS), zugelassen. Seit 1987 kann so die Erfüllung organisationaler Mindestanforderungen nach ISO 9001 von unabhängigen Stellen geprüft und bestätigt werden. Inzwischen nutzen dies 1,2 Millionen Organisationen weltweit.

## **Ein zertifiziertes QM-System? Ein Alleinstellungsmerkmal!**

Tatsächlich sind in Deutschland aber nur etwa 30 zivile Verwaltungen nach ISO 9001 zertifiziert, außer der Hamburger öffentlichen Jugendhilfe nur ein weite-

# QUALITÄTSMANAGEMENT IN DER SOZIALVERWALTUNG

res Jugendamt in Deutschland. Obwohl der Staat, etwa bei Ausschreibungen, selbst oft Wert auf den Nachweis von Zertifikaten legt (man will sich auf die Qualität verlassen können – ohne selbst zu prüfen). Bis sich politische Willensbildung in exekutivem Handeln niederschlägt, ist viel P-D-C-A erfolgt, der Staat ist außerdem bekannt für seine internen Prüfinstitutionen. Jede Dienststelle hat also schon ihr Qualitäts-Management, ihre Funktionsweise, Anforderungen zu erfüllen und die Bereitschaft dazu aufrecht zu erhalten.

Dennoch gibt es Situationen, in denen zusätzlich auf Konformitätsbestätigungen von außen wert gelegt wird. So nach öffentlich viel beachteten Kinderschutzfällen 2011/12 in der Hamburger öffentlichen Jugendhilfe oder im Öffentlichen Gesundheitsdienst (ÖGD) während der Pandemie. So hat nach politischen Vorgaben die öffentliche Jugendhilfe in Hamburg seit 2017 ein nach ISO 9001 zertifiziertes QMS, der ÖGD in Hamburg implementiert gerade eines. Es kann in besonderen Situationen angebracht sein, der Öffentlichkeit zusätzlich einen Konformitätsnachweis einer neutralen fachkundigen Stelle vorzuweisen. Aber auch ohne Zertifikat kann man sich natürlich an die ISO 9001 (oder über Mindestanforderungen hinausgehende Modelle wie EFQM oder CAF) halten, als Zwischenschritt auch Eigenkonformitätserklärungen abgeben. Druckerpapier messen Sie ja auch nicht nach – Sie vertrauen auf den Standard ... so auch bei Qualitätsmanagementsystemen nach ISO 9001.

Geschrieben von **Kai-Uwe Behrends**. Er ist seit 2008 freiberuflicher Auditor für QM-Systeme und EFQM-Assessor. 2020 übernahm er die Leitung der Stabsstelle Qualitätsmanagement im Amt für Familie. Gemeinsam mit einer Mitarbeiterin, acht QM-Assistenzen und rund 30 ehrenamtlichen Auditor:innen gestaltet er das QM-System der Hamburger Jugendhilfe mit über 1.400 Mitarbeitenden.





# #MoinVomAmt

## AMTSFLUENCER:INNEN IN AKTION: ERSTE BILANZ EINES ERFOLGREICHEN KOMMUNIKATIONSPROGRAMMS



**Verwaltung auf LinkedIn? Die Freie und Hansestadt Hamburg zeigt mit ihrem Amtsfluencer:innen-Programm, wie authentische Einblicke aus dem Behördenalltag gelingen. Vier Monate nach dem Start fällt die Bilanz positiv aus: Mehr Sichtbarkeit, mehr Reichweite und erste Bewerbungsanfragen. Warum sich das Programm lohnt und wie es weitergeht.**

Seit dem offiziellen Start im Februar 2025 hat sich das Amtsfluencer:innen-Programm der Freien und Hansestadt Hamburg hervorragend entwickelt. Kolleg:innen aus unterschiedlichen Behörden geben auf LinkedIn Einblicke in ihren Arbeitsalltag: authentisch, nahbar und mit persönlicher Note. Ob inspirierende Projekte, kleine Herausforderungen oder humorvolle Momente: Die Beiträge zeigen, was Verwaltung heute ausmacht.

Die Reaktionen auf das Programm fallen durchweg positiv aus: Mit einer Reichweitensteigerung von über 45 Prozent, auf rund 7.000 Follower:innen innerhalb von knapp vier Monaten, bestätigt sich das große Interesse an dieser neuen Form der Kommunikation.

Auch die Interaktionszahlen sprechen für sich: Über 100 veröffentlichte Beiträge, mehr als 5.500 Reaktionen und knapp 1.000 Kommentare belegen das Engagement der Amtsfluencer:innen und ihrer Community. Zwei Posts gingen bereits viral.

# AMTSFLUENCER:INNEN IN AKTION



Kathleen Welker • 1.  
Corporate Influencer Freie- und Hansesta...  
2 Wochen •

Sorry, aber ich halte das nicht mehr aus!  
Diese Zustände in der **Freie und Hansestadt  
Hamburg** sind einfach nicht mehr tragbar... ... mehr

...

Erste Rückmeldungen von Personen, die sich eine Bewerbung bei der Stadt vorstellen können, zeigen zudem die potenzielle Wirkung auf das Recruiting und Employer Branding.



664 • 104 Kommentare • 11 Repots

Das Programm macht deutlich: Verwaltung kann auch in den sozialen Medien lebendig, zeitgemäß und ansprechend auftreten - wenn Mitarbeitende die Möglichkeit bekommen, mitzustalten.

## Ausblick

Aufgrund der positiven Resonanz ist für Ende des Jahres der Aufbau einer zweiten Amtsfluencer:innen-Gruppe geplant. Interessierte können sich schon jetzt unverbindlich per E-

Mail melden: [linkedinfh@personalamt.hamburg.de](mailto:linkedinfh@personalamt.hamburg.de).

## Neugierig geworden?

Dann schau gern auf unserer [LinkedIn-Unternehmensseite](#) vorbei oder folge direkt unseren Amtsfluencer:innen. Jeder Klick und jedes Abo hilft dabei, das Programm noch sichtbarer zu machen und zu zeigen, wie vielfältig Verwaltung heute ist.

## Leitungspositionen

[Artur Reuber](#) (HIBB) - Leiter Personal

[Julia Sprei](#) (ZAF) – Geschäftsführerin

## Technik, Ingenieurwesen und Planung

[Lisa Heidsieck](#) (Eimsbüttel) - Planung von Radverkehrsanlagen

[Marie Entling](#) (Wandsbek) - Gesundheitsingenieurin

[Marc Lilli](#) (Mitte) - Konstruktiver Ingenieurbau. Unterhaltung von Brücken, Denkmälern, Brunnen, Treppen, Kunstwerken u.v.m.

# AMTSFLUENCER:INNEN IN AKTION

## IT, Digitalisierung und Strategische Prozesse

[Jennifer Runte](#) (SK) - Referentin für Digitalstrategie, leitet den Digitalstrategieprozess der FHH

[Katja Hildebrandt](#) (ZPD) - Strategie und IT-Services

[Melanie Mergler](#) (LSBG) - XR DigiLab, Digitale Infrastruktur, Hybrides Projektmanagement

## Gesundheit und Sicherheit

[Dr. Jürgen Duwe](#) (Bergedorf) - Arzt, Fachamtsleiter Gesundheitsamt

[Ole Johanns](#) (Justizbehörde) gesundheitlicher Verbraucherschutz

[Kathleen Welker](#) (Polizei) - Recruiterin Personalangelegenheiten/Auswahlverfahren

## Soziales

[Ahmed Sorour](#) (Altona) - Fachstelle für Wohnungsnotfälle (SDZ)

## Verwaltung und Strategische Entwicklung

[Alexander Fey](#) (Finanzbehörde) - Organisationsentwicklungsstrategie

[Annkathrin Bender](#) (BUKEA) - Leiterin des Sachgebiets Agrarförderung

## Ausbildung

[Tara Kuropka](#) (ZAF) e-Government Studierende

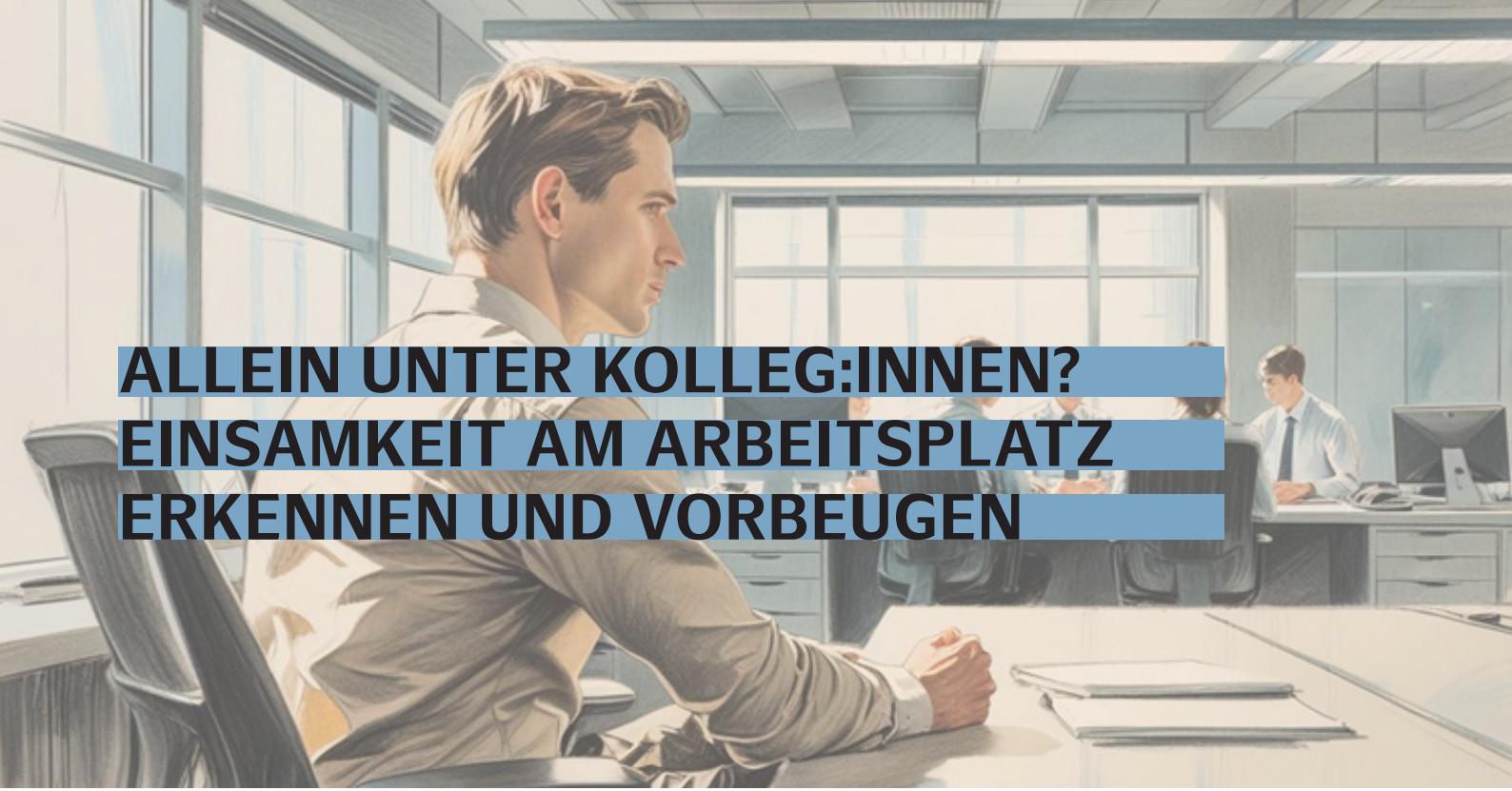
## Kommunikation

[Sandrina Lorenz](#) (Personalamt) – Leiterin Team Kommunikation, Podcast Host, Chefredakteurin

[Stefan Himmer](#) (Personalamt) – Online Redakteur für Personalmarketing, Social Media und digitale Medien

Geschrieben von **Sandrina Lorenz**. Sie ist Teamleiterin des Kommunikationsteams im Personalamt und hat das Amtsfluencer:innen-Programm initiiert. Sie begleitet das Programm gemeinsam mit ihrem Team organisatorisch und ist selbst als Amtsfluencerin tätig.





# ALLEIN UNTER KOLLEG:INNEN? EINSAMKEIT AM ARBEITSPLATZ ERKENNEN UND VORBEUGEN

Einsamkeit betrifft nicht nur das Privatleben. Auch im Arbeitsleben haben manche Beschäftigte das Gefühl, einsam zu sein - selbst bei der Arbeit im Team. Das hat Auswirkungen auf die Gesundheit, Motivation und Mitarbeitendenbindung.

## Einsamkeit im Job: Ein unterschätztes Phänomen

Einsamkeit am Arbeitsplatz ist kein individuelles Problem, sondern ein strukturelles. Studien zeigen: Elf Prozent der Arbeitnehmenden in Deutschland fühlen sich im Job einsam. Unter Führungskräften sind es sogar 15 Prozent. Ein ernst zu nehmendes Thema für Arbeitgebende, denn Einsamkeit kann krank machen, das Engagement verringern und zur inneren Kündigung führen.

## Wer ist besonders betroffen?

Laut der Studie von Mystery Minds und YouGov (2024) ist Einsamkeit kein Randphänomen. Besonders betroffen sind:

- **Junge Beschäftigte:** 40 Prozent der 18- bis 34-Jährigen und 36 Prozent der 35- bis 44-Jährigen wünschen sich mehr soziale Kontakte im Job.
- **Führungskräfte:** 15 Prozent fühlen sich einsam; mehr als Personen ohne Führungsverantwortung (hier sind es 10 Prozent).
- **Remote-Arbeitende:** Auch wenn 72 Prozent der Menschen mit reinen remote Täglichen ihre Arbeit als zufriedenstellend bewerten, fühlt sich ein erheblicher Teil (14 Prozent) einsam.
- **Männer:** Frauen schätzen soziale Beziehungen im Job deutlich höher ein als Männer (74 Prozent vs. 64 Prozent).

# EINSAMKEIT AM ARBEITSPLATZ ERKENNEN UND VORBEUGEN

## **Ursachen: Wann Strukturen verbinden oder trennen**

Sozial isolierende Arbeitsbedingungen, der Eindruck immer alleine zu arbeiten oder ein toxisches Umfeld können dazu führen, dass selbst ansonsten soziale Menschen sich einsam fühlen.

Einsamkeit am Arbeitsplatz entsteht, wenn...

- ... man sich nicht als Teil des Teams erlebt.
- ... Unterstützung fehlt - sowohl fachlich als auch menschlich.
- ... das Gefühl aufkommt, „nicht gesehen“ zu werden.
- ... digitale Zusammenarbeit nicht durch echtes Miteinander ergänzt wird.

## **Was hilft?**

Um Einsamkeit bei Mitarbeitenden zu verhindern oder zu mildern, können Führungskräfte folgendes tun:

- Psychologische Sicherheit schaffen: Mitarbeitende sollten das Gefühl haben, sie selbst sein zu dürfen, ohne Maske oder Angst vor Ausgrenzung.
- Soziale Begegnung fördern: Teambuilding-Aktivitäten, Patensysteme und interdisziplinäre Projekte stärken den sozialen Zusammenhalt.
- Hybrides Arbeiten bewusst gestalten: Remote-Phasen brauchen Ausgleich durch persönliche Begegnungen.
- Sich gezielt fortbilden: Wer führt, sollte für Anzeichen von Isolation geschult sein – insbesondere bei jungen oder neuen Mitarbeitenden.

## **Fazit: Einsamkeit erkennen, heißt Verbindung ermöglichen**

Einsamkeit ist kein Zeichen von Schwäche, sondern ein Warnsignal für fehlende soziale Integration. Wer Beschäftigte langfristig binden und eine leistungsfähige Verwaltung sichern will, sollte auch auf zwischenmenschliche Verbundenheit achten. Eine starke Verwaltung beginnt mit starken Beziehungen: Ob im Büro, digital oder dazwischen.

## **Quellen:**

- [Mystery Minds & YouGov. \(2024\). Einsamkeit am Arbeitsplatz: Ergebnisse einer repräsentativen Umfrage in Deutschland. Mystery Minds GmbH.](#)
- [Gallup. \(2024\). State of the Global Workplace Report 2024. Gallup, Inc.](#)
- [Werner, K. \(2024, 2. Dezember\). Wie einsam sind Sie bei der Arbeit? Süddeutsche](#)

# EINSAMKEIT AM ARBEITSPLATZ ERKENNEN UND VORBEUGEN

Zeitung.

- Stempel, C., Leber, A., & Ziegler, M. (2023). Die Transformation zu einer hybriden Arbeitswelt: Ergebnisbericht zur Konstanzer Homeoffice-Studie 2020–2022. Universität Konstanz.
- Personalführung. (2024). Einsamkeit am Arbeitsplatz: Studie von Mystery Minds und YouGov. Personalführung, 12/2024–1/2025, 24–27.

Geschrieben von **Sandrina Lorenz**, Teamleiterin Kommunikation im Referat Personalmanagementkonzepte und Marketing im Personalamt.





# Hilfe zur Selbsthilfe

## GEMEINSAM ZUKUNFT GESTALTEN: NEUE ANGEBOTE FÜR ORGANISATIONSENTWICKLUNG

Unterstützungseinheit für  
Organisationsentwicklung (UfO)

EINFÜHRUNG IN UNSERE ANGEBOTE >



**Organisationsentwicklung (OE) – Was verbirgt sich eigentlich hinter diesem Begriff? Welchen Mehrwert erzeugt OE? Und welche Schnittmengen zur Personalentwicklung (PE) sind vorhanden? Bei PE geht es um die Entwicklung unseres Personals, bei OE um die Entwicklung unserer Organisation. Dies hängt eng zusammen, denn das Personal macht natürlich wiederum einen wichtigen Teil der Organisation aus.**

### Organisationsentwicklung geht nicht ohne das Personal

Ihr seht schon: Irgendwie gibt es thematische Schnittmengen. Wahrscheinlich liegen deshalb in einigen Behörden und Bezirken die Themen OE und PE bereits im gleichen Team. Eine enge Zusammenarbeit ist unserer Ansicht nach jederzeit sinnvoll. Am Ende wollen wir als Beschäftigte der FHH und als Organisation die bestmöglichen Dienstleistungen für die Menschen in Hamburg anbieten. Dafür braucht es ressourcenmäßig gut aufgestelltes und qualifiziertes Personal sowie eine Organisation, die sich an verändernde Gegebenheiten anpassen kann. Nicht zuletzt wegen Herausforderungen wie bspw. den kommenden hohen Personalabgängen aufgrund des demografischen Wandels oder sich immer schneller verändernden Technologien wird es zunehmend wichtiger, dass wir unsere Organisation und unser Personal aktiv mit den gesellschaftlichen Entwicklungen mitentwickeln.

### Von der Strategie ...

Daher haben wir, die zentrale Unterstützungsseinheit für OE (UfO) im Amt 4

# NEUE ANGEBOTE FÜR ORGANISATIONSENTWICKLUNG

der Finanzbehörde, mit den Behörden und Bezirken in mehreren Workshops eine [gemeinsame OE-Strategie](#) erarbeitet, die beinhaltet, wie und warum wir Organisationsentwicklung in der FHH etablieren wollen. Zur Etablierung von OE gehört neben der Theorie vor allem die Praxis. Daher wird die Strategie von verschiedenen Angeboten flankiert, die von euch als Teams, die ihre Organisation weiterentwickeln wollen, genutzt werden können.

## [... zur Unterstützung eurer praktischen Arbeit](#)

Seit letztem Jahr im Angebot ist der [OE-Kompass](#): Eine digitale Orientierungshilfe, die ausgehend vom aktuellen Stand der eigenen OE-Aktivitäten Auskunft darüber gibt, welches der nächste sinnvolle Schritt zur Etablierung von OE in der eigenen Behörde sein könnte. Innerhalb des Schrittes werden direkt die passenden Arbeitshilfen und/oder Praxisbeispiele aus der FHH mitgeliefert. Die Schnittmenge zwischen PE und OE ist groß, daher nutzt ihn sehr gerne auch für PE-Aktivitäten und kommt mit uns ins Gespräch. Aktuell bieten wir dafür monatlich einen digitalen [Einstiegskurs](#) an. Wer sich darüber hinaus mehr Unterstützung wünscht, kann auch gerne unser kostenfreies Angebot zur [OE-Beratung](#) in Anspruch nehmen.

Ihr habt ein Mandat zur Weiterentwicklung und Transformation eurer Organisation? Für alle (angehenden) OE-Praktiker:innen bieten wir einen [OE-Fach-austausch](#) an, in dem wir FHH-weit voneinander lernen, Impulse teilen und Standards für die FHH (weiter-)entwickeln. Und für alle, die gerne über unsere Angebote auf dem Laufenden gehalten werden wollen: Schreibt uns gerne eine kurze Mail an unser Funktionspostfach [ufo@fb.hamburg.de](mailto:ufo@fb.hamburg.de), um in die Verteilerliste OE4All aufgenommen zu werden. Darüber erhaltet ihr unsere OE4All-News.

## **Weiterführende Links und Praxisbeispiele für Organisationsentwicklung:**

- [UfO im FHHPortal](#), [Organisationsanalyse im BA Nord](#), [Beteiligungsformate im BA Wandsbek](#), [OE-Grundsätze der Sozialbehörde](#), [Leitfaden Behördenumstrukturierung \(AG des Arbeitskreises Orgaleitungen\)](#)

Geschrieben von **Nane Sommer**, Referentin in der Unterstützungseinheit für Organisationsentwicklung.





## NEUE FOLGEN IM blickpunkt personal Podcast

**Alle vier Wochen erfährst du im blickpunkt personal Podcast Spannendes über die Themen, die für die Hamburger Verwaltung von übergeordneter Bedeutung sind oder an Relevanz gewinnen werden.**

**Seit der letzten blickpunkt-Ausgabe sind einige neue Podcast-Folgen erschienen:**

Hamburgs Ausbildungsreform - Modern, flexibel, durchlässig: Wie macht sich die Verwaltung fit für die Zukunft – und welche Rolle spielt dabei die Ausbildung neuer Fachkräfte? In Folge 28 des blickpunkt personal-Podcasts spricht Host Sandrina Lorenz mit Julia Sprei, Leiterin des Zentrums für Aus- und Fortbildung (ZAF), über das neue „triale Modell“. Dabei geht es um mehr Flexibilität, durchlässigere Wege und neue Chancen – für junge Talente, Quereinsteiger:innen und die gesamte Verwaltung.

Verwaltung trifft KI: Was kann LLMoin? Folge 29 unseres Podcasts dreht sich um LLMoin und darum, welche Aufgaben das Tool übernehmen kann, um die Arbeit im Verwaltungsalltag zu erleichtern. Dafür sind Dr. Annika Busse (Referatsleiterin und stellvertretende CIO der Stadt Hamburg) und Sören Alvermann (Fachexperte für LL Moin) zu Gast. Sie sprechen darüber, wie Mitarbeitende das Tool sicher und sinnvoll nutzen können, auch ohne KI-Vorkenntnisse und wie es sich von ChatGPT unterscheidet.

Früher raus aus dem Job – das wollen inzwischen viele. Früher meint: Vor dem gesetzlichen Ruhestandsalter. Um dieses Thema geht es in Folge 30. Zu Gast ist Dr. Melanie Ebener von der Universität Wuppertal. Sie ist im Leitungsteam der [lidA-Studie](#), die erforscht, warum ältere Beschäftigte früher in Rente gehen möchten – und was Arbeitgebende konkret tun können, um Motivation und Arbeitsfähigkeit bis zum regulären Rentenalter zu fördern.



## NEUE FOLGEN IM blickpunkt personal Podcast

Mehr arbeiten, aber bitte in Balance? In der nächsten Podcast-Folge, die am 28. Juli erscheint, spricht Sandrina Lorenz mit **Christoph Lucks**, Abteilungsleiter für Personalmanagement im Personalamt, über **Work-Life-Balance** in Zeiten von Fachkräftemangel und Leistungsdruck. Wie gelingt Work-Life-Balance in einer Welt, die scheinbar immer mehr Arbeit verlangt und gleichzeitig gesunde, leistungsfähige Mitarbeitende braucht? Eine Folge über Teilzeitmodelle, Selbstführung und Vertrauenskultur.

Wenn dir der Podcast gefällt und du ihn unterstützen möchtest, lass uns gerne eine Bewertung in deiner Lieblingspodcast-App da.

Wir freuen uns auch über jedes Podcast-Abo. Das Abo ist kostenlos und hat den Vorteil, dass du keine Folge verpasst. Links zum Abonnieren findest du am Ende des Artikels.

Wenn du nicht auf einer kommerziellen Plattform hören möchtest, findest du unseren Podcast auch auf [hamburg.de](#)

Geschrieben von **Sandrina Lorenz**, Teamleiterin Kommunikation im Referat Personalmanagementkonzepte und Marketing im Personalamt.



**blickpunkt personal - der Podcast auf deiner Lieblingspodcast-Plattform**  
[Apple Podcasts](#) | [Spotify](#) | [Audible](#) | [Deezer](#)

**Weitere Links**

[blickpunkt personal Podcast auf hamburg.de](#)

77%

25%

10%

aller Frauen bringen ihre Beschwerden nicht mit den Wechseljahren in Verbindung.

aller Frauen wollen aufgrund ihrer Beschwerden ihre Arbeitszeit reduzieren.

aller Frauen gehen aufgrund ihrer Beschwerden in den Wechseljahren früher in Rente.

## **IMPULSVORTRAG VON ANKE SINNIGEN: WECHSELJAHRE AM ARBEITSPLATZ – TABUTHEMA UND KARRIEREHEMMNIS?**

**Im Juni hat das P30-Team vom Personalamt eine Onlineveranstaltung zum Thema „Wechseljahre am Arbeitsplatz – Tabuthema und Karrierehemmnis?“ mit Anke Sinnigen abgehalten. Das Interesse war enorm und der Vortrag informativ, anregend und kurzweilig.**

Am 11. Juni 2025 hatte das Team P30 im Rahmen des Themenjahres „Alter / Mit Erfahrung in die Zukunft“ einen Online-Impulsvortrag zum Thema Wechseljahre im Arbeitskontext organisiert. Rednerin war Anke Sinnigen (Unterstützung für deine Wechseljahre auf [wexxeljahre.de](http://wexxeljahre.de)).

Mit weit über 400 Teilnehmenden war das Interesse beachtlich, was uns natürlich sehr freut und auch zeigt, dass es zu diesem Thema großen Informationsbedarf gibt. Der Vortrag war ein Beitrag der FHH als Arbeitgeberin dazu, das Thema Wechseljahre zu enttabuisieren und Möglichkeiten des positiven Umgangs damit am Arbeitsplatz aufzuzeigen.

„Die Wechseljahre zählen zu den letzten Tabuthemen in unserer Gesellschaft“, sagte Anke Sinnigen, obwohl alle Frauen in die Wechseljahre kommen. Dennoch fehlt es häufig an Informationen rund um die Wechseljahre und die gesundheitlichen Herausforderungen, die diese mit sich bringen können. Frauen trauen sich zudem häufig nicht über Beschwerden zu sprechen, um nicht als weniger leistungsfähig oder belastbar wahrgenommen zu werden. Dennoch fehlt es häufig an Informationen rund um die Wechseljahre und die gesundheitlichen

# WECHSELJAHRE AM ARBEITSPLATZ

Herausforderungen, die diese mit sich bringen können.

Genau aus diesen Gründen, aber auch weil wir in einer alternden, betroffenen Gesellschaft leben, lohnt es sich, über das Thema Wechseljahre gut zu informieren und auch darauf zu schauen, was am Arbeitsplatz zur Unterstützung getan werden kann.

Im Rahmen eines bewussten betrieblichen Gesundheitsmanagements lohnt es sich, das Thema aufzugreifen. Doch auch aus Arbeitgeberinnen-Perspektive ist es wichtig, Themen wie diese nicht auszuklammern. Als attraktive Arbeitgeberin will die FHH ihre Mitarbeitenden langfristig binden. Dafür ist eine positive, gesundheitsförderliche Arbeitskultur unverzichtbar.

In ihrem Vortrag ging Anke Sinnigen auf mögliche Symptome, wie beispielsweise Hitzewallungen, Schlafstörungen, Kopfschmerzen oder Schwindel, aber auch Brain Fog (Konzentrationsstörungen, geistige Verlangsamung, Vergesslichkeit, Verwirrtheit oder ein allgemeines Gefühl von „Benommenheit“) und veränderter Stoffwechsel sowie Maßnahmen zur Vorbeugung und Behandlung ein. Zudem stellte sie die vielfältigen Beeinträchtigungen, die die Wechseljahre mit sich bringen können und die möglichen Herausforderungen dar, die sich daraus für Betroffene am Arbeitsplatz ergeben und beschrieb mögliche Maßnahmen, um die Situation für betroffene Frauen zu erleichtern. Zum Beispiel: Flexible Arbeitszeiten, Sensibilisierung, Entspannungstechniken, Power Napping oder individuelle Temperaturregelung.

Es wurde deutlich, dass sich Beschwerden auf das Wohlbefinden auswirken. Manchmal fühlen sich Frauen allein gelassen, fürchten Benachteiligung oder haben ein negatives Selbstwertgefühl. Wechseljahressymptome beeinflussen Entscheidungen bzgl. des beruflichen Werdegangs wie zum Beispiel Stunden zu reduzieren, eine Auszeit zu nehmen, die Stelle zu wechseln oder sogar früher in Rente zu gehen.

Der angeregte Austausch vor und während der Veranstaltung zeigt, wie groß der Gesprächsbedarf ist. Es lohnt – nicht nur für Frauen – sich über die Auswirkungen der Wechseljahre zu informieren, denn mitunter können schon kleine

# WECHSELJAHRE AM ARBEITSPLATZ

Veränderungen viel Erleichterung bringen und dazu beitragen, dass Beschäftigte möglichst lang und vor allem gesund im aktiven Dienst bleiben.

## Weitere Informationen:

- [Unterstützung für deine Wechseljahre auf wexxeljahre.de](#)

## Buchtipps:

- Anke Sinnigen, Wechseljahre. Das Upgrade.
- Sheila de Liz, Women on fire. Alles über die fabelhaften Wechseljahre.

## Podcasts:

- <https://www.ardaaudiothek.de/sendung/hormongesteuert-der-wechseljahre-podcast-mit-dr-katrin-schaudig/94730960/>
- [Meno an mich - unser Podcast aus der Lebensmitte | BRIGITTE.de](#)
- [Videos | Deutsche Menopause Gesellschaft](#)

Geschrieben von **Helle Meister**, Referentin für Gesundheitsmanagement im Referat Personalmanagementkonzepte und Marketing im Personalamt.



# VEREINBARKEIT - KEIN „NICE-TO-HAVE“, SONDERN EIN WETTBEWERBSFAKTOR MIT ZUKUNFT

**Ohne Care keine Karriere - Beim ersten Vereinbarkeits-Summit in Hamburg wurde klar: Vereinbarkeit ist kein Soft Skill, sondern harte Zukunftsarbeit. Save the Date: Am 23. Juni 2026 geht's in die nächste Runde!**

Am 23. Juni 2025 hat der erste Vereinbarkeits-Summit der deutschen Wirtschaft in Hamburg stattgefunden – initiiert von einem breiten Bündnis unter dem Dach des Bundesverbands Vereinbarkeit e. V. Mit dabei: [Charta der Vielfalt e. V.](#), [Mom Hunting](#), [smart worq](#), [conmadres](#), [copadres](#) und [der Vereinbarkeitsindex](#). Gehostet wurde der Summit von Google Hamburg.

**Ohne ein neues Miteinander von Erwerbs- und Care-Arbeit steht die Zukunftsfähigkeit unserer Arbeitswelt auf dem Spiel – in Wirtschaft wie Verwaltung.** Positiv hervorgehoben wurde der beginnende Dialog zwischen Unternehmen und öffentlichem Sektor – verbunden mit dem Appell, Impulse mitzunehmen und aktiv umzusetzen. In ihrem Grußwort betonte Hamburgs Zweite Bürgermeisterin, Katharina Fegebank, wie wichtig Sichtbarkeit, politische Haltung und neue Bündnisse sind – gerade angesichts gesellschaftlicher Gegenbewegungen. „Weiche Faktoren“ wie Vereinbarkeit seien in Wahrheit **harte Standortfaktoren**.

Sie verwies auf skandinavische Vorbilder mit klaren Grenzen zwischen Arbeits- und Familienzeit und betonte, dass die FHH bereits viel ermögliche, etwa durch „Arbeiten an einem anderen Ort“. Gleichzeitig stellte sie klar: **Kultureller Wan-**

# VEREINBARKEITS-SUMMIT

**deß ist nötig**, um Gleichstellung zu sichern und demokratische Strukturen zu stärken – denn noch immer landen viele Frauen in der „Teilzeitfalle“.

**„You can have it all... but not at the same time.“** Was wie ein Instagram-Zitat klingt, war auf dem Zukunftspanel eine der ehrlichsten Aussagen. Denn: Vereinbarkeit ist kein Ziel, das man einmal erreicht – sondern ein kontinuierlicher Aushandlungsprozess. Viele Belastungen bleiben noch unsichtbar.

**Eltern leisten oft 3 bis 4 Stunden Care-Arbeit, bevor der Arbeitstag beginnt.** Trotzdem starten Meetings meist um 9 Uhr – mit der unausgesprochenen Erwartung, dass alle gleich leistungsfähig sind. Die Realität: Für viele hat der Tag da schon Stunden vorher begonnen. Ein Satz aus der Diskussion brachte die strukturelle Schieflage auf den Punkt: **„20 E-Mails schreiben gilt als Arbeit. Ein Kind wickeln nicht.“**

Der Arbeitsforscher Dr. Hans Rusinek forderte, dass Unternehmen beispielsweise reflektieren müssen:

- Wie viele Menschen in Teilzeit wurden befördert?
- Werden Rückkehrer:innen nach Elternzeit oder Sabbatical wirklich mitgedacht?
- Wie wird Alter in Bezug auf Innovationsfähigkeit bewertet?
- Und warum ist in vielen Führungsetagen ein CHRO neben CEO und CFO noch immer nicht selbstverständlich?

## Mutige Beispiele aus der Praxis

Wer Vereinbarkeit gestalten will, braucht Haltung – und konkrete Strukturen. Zahlreiche Organisationen zeigten beim Summit, wie das gehen kann:

- **Beiersdorf** gründete das Väternetzwerk Dad.icated, um gleiche Chancen für Mütter und Väter zu schaffen. Eine interne Match Makerin unterstützt aktiv bei der Bildung von Job-Tandems.
- **L'Oréal** setzt mit Femmes@L'Oréal auf ein starkes Frauennetzwerk, das auch Themen wie Pflege einbezieht. Es herrscht eine 50:50-Führungskultur, getragen vom französischen Betreuungssystem.
- **Publicis** initiierte Menolution – ein Netzwerk für Frauen in den Wechseljahren. Sichtbarkeit für alle Lebensphasen wird hier strategisch gedacht.
- **Dräger**, ein Familienunternehmen, setzt auf ermöglichte Führung. Gemeinsam mit conpadres wurde ein Pilot-Workshop für Führungskräfte entwickelt – in drei Blö-

# VEREINBARKEITS-SUMMIT

cken: Kultur, Flexibilität und Kommunikation.

Die Umsetzungsstrategie bei Dräger war klar strukturiert:

1. Klein anfangen mit einem Pilotprojekt
2. Schirmherrschaft durch eine sichtbare Führungskraft
3. Rollenvorbilder und Multiplikator:innen einbinden
4. Zahlen und Fakten nutzen, um Business-Relevanz zu zeigen
5. Ein Forum für Führungskräfte schaffen

**Führungskräfte sollten Vereinbarkeit als strategisches Thema verstehen – und aktiv gestalten.**

Auch Job-Sharing war Thema. Viele Mitarbeitende seien „Tool-satt“ – es brauche niedrigschwellige Angebote wie Stammtische oder interne Meet-ups, um unkompliziert Co-Leadership-Modelle zu fördern. Viele Vereinbarkeitslösungen kosten wenig – wirken aber stark auf Kultur und Zufriedenheit.

## Strukturelle und kulturelle Hebel:

- Mobiles Arbeiten teamweise abstimmen, um Freiheit und Verantwortung zu verbinden
- Führung in Teilzeit oder Co-Leadership als Normalität
- Weiterbildungen und Netzwerke am Tag statt abends – echte Teilhabe auch für Menschen mit Care-Verantwortung ermöglichen
- Führungskräfte als Vorbilder, z. B. mit sichtbar blockierten Kalenderzeiten für Familie
- Meetingzeiten bewusst gestalten – keine Termine vor 9 oder nach 16 Uhr

Die FHH bietet hier bereits viele Möglichkeiten an. Wie etwa flexible Arbeitszeiten, Führen im Tandem oder selbstorganisierte Väternetzwerke.

## Fazit: Vereinbarkeit geht uns alle an

Die Freie und Hansestadt Hamburg vertritt hier klare Werte und kann an vielen Stellen bereits jetzt Vorbild für eine gleichstellungsorientierte Arbeitswelt mit echter Anerkennung von Sorgeverantwortung sein.

Der diesjährige Vereinbarkeits-Summit richtete sich bewusst an junge und werdende Eltern – mit vielen konkreten Impulsen für den Arbeitsalltag. Gleichzeitig wurde deutlich: Der nächste Schritt sollte eine intersektionale Diskussion über Vereinbarkeit sein. Denn Familie ist vielfältig – und Vereinbarkeit betrifft alle mit Sorgeverantwortung, nicht nur Eltern.

# VEREINBARKEITS-SUMMIT

Die gute Nachricht – eine zweite Runde ist für 2026 in Planung! Markiert euch schon mal den 23. Juni 2026 rot im Kalender. Der [Event Film](#) spiegelt die inspirierende Atmosphäre dieses besonderen Tages in einer großartigen Location über den Dächern Hamburgs wider.

## Weitere Informationen

[Vereinbarkeits Summit der Deutschen Wirtschaft](#)

Geschrieben von **Anett Schröder**. Sie ist Referentin für Diversity und Gleichstellung im Personalamt. Seit Mai 2025 zurück aus der Elternzeit, die sie sich paritätisch mit ihrem Mann teilt. Ihr Fokus: Vielfalt, faire Strukturen und eine diskriminierungsfreie Verwaltung – und sie zeigt, dass gleichberechtigte Elternschaft im Berufsalltag möglich ist.



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

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

