



blickpunkt personal

Nr. 3/2014

Aktuelles - Aktivitäten - Aussichten
aus dem Personalamt

Inhaltsverzeichnis

Editorial.....	Seite 3
Vom „Du hast aber auch ein Pech“-Coaching zum Konfliktmanagement mit System.....	Seite 4
Mit interkulturellen Differenzen im Verwaltungs- alltag professionell umgehen.....	Seite 9
Gute Führung?!.....	Seite 12
Das Zentrum für Personaldienste (ZPD) realisiert Einsparungen im Arzneimittelbereich	Seite 15
Impressum.....	Seite 19

Editorial

Liebe Leserinnen und Leser,

Konflikte gehören zum Arbeitsalltag. Das ist keine Binsenweisheit und wahrscheinlich haben Sie alle schon Konflikte erlebt und durchlebt. Wenn es zu Konflikten kommt, dann werden sie oft solange ignoriert, bis das Kind in den Brunnen gefallen ist. Dagegen steht das Modell der Konfliktbearbeitung und -klärung, wie es Helmuth Gramm und Andreas Mecke in ihrem Beitrag erläutern: „Konflikte müssen konstruktiv bearbeitet werden, damit sie kein Unwesen treiben.“

Auch interkulturelle Missverständnisse können eine Ursache für Konflikte sein. Wenn Menschen aufeinandertreffen, deren unterschiedliche kulturelle Prägungen zu unterschiedlichen Erwartungen und Verhalten führen, entstehen besonders leicht Konflikte. Das kann im kollegialen Miteinander passieren, aber natürlich auch im Kontakt mit Bürgerinnen und Bürgern. Aus diesem Grund ist uns eine interkulturelle Kompetenz als öffentlicher Arbeitgeber besonders wichtig! Lesen Sie im Beitrag von Nadeshda Goldade dazu mehr.

Der Beitrag „Gute Führung?!“ von Anne Xepapadacos eröffnet einen Reigen von Beiträgen über Führung im blickpunkt personal. In dieser Ausgabe geht es ganz grundsätzlich um die Säulen, auf denen gute Führung aufbaut und die damit verbundenen zentralen Aufgaben.

Den Abschluss dieser Ausgabe bildet ein Beitrag von Christine Meyer. Sie berichtet über die erfolgreiche Einführung einer Software im Fachbereich Beihilfe des Zentrums für Personaldienste, mit der bei pharmazeutischen Unternehmen Rabatte für Arzneimittel realisiert werden konnten. Bisher belaufen sich diese auf rund 420.000 Euro. Sie kommen dem hamburgischen Haushalt zugute!

Wir wünschen viel Spaß beim Lesen.

Katharina Dahrendorf



Vom „Du hast aber auch ein Pech“-Coaching zum Konfliktmanagement mit System

Konflikte können jeden treffen

Die Feststellung ist banal, aber zutreffend: Konflikte sind im Arbeitsleben normal. Es gibt sie zwischen zwei Beschäftigten, innerhalb eines Teams, zwischen Beschäftigten und ihren Vorgesetzten, zwischen Teams, zwischen Führungskräften, zwischen Abteilungen sowie zwischen Dienststellen und Personalräten. Und es gibt sie in jeder Dienststelle.

Gleichwohl werden sie oft geleugnet oder tabuisiert: »Bei uns gibt es keine Konflikte, nur Lösungen«. Unter der Oberfläche können versteckte Konflikte ihr „Unwesen treiben“. Sie finden ihren Ausdruck dann eventuell im Rückzug aus der Diskussion oder gar im „Dienst nach Vorschrift“. Manches Mal werden Konflikte aber auch in einem lauten Streit ausgetragen. Eine Eskalation kann dann bis zu verbaler Verletzung führen.

Konfliktauslöser sind oft belanglos

Die auslösenden Begebenheiten für Konflikte können völlig belanglos sein: Eine Situation wird missverstanden, die Reaktion ebenfalls und schon eskaliert die Kontroverse. Ein Nährboden für Konflikte im Arbeitsleben ist unter anderem zu wenig Zeit für Kommunikation und zwischenmenschliche Beziehungen. Neuausrichtungen und Umstrukturierungen sowie hoher Arbeits- und Zeitdruck und eine übertriebene

Leistungsorientierung fördern belastende Arbeitssituationen. Nicht ausreichende Einbindung der Betroffenen erzeugt Widerstand und Auseinandersetzung.

Konflikte haben Konsequenzen

Konflikte, die nicht konstruktiv bearbeitet werden, können die Beteiligten auf Dauer belasten. Dieser Stress wiederum führt nicht selten zu Einschränkungen der Gesundheit. Die psychische Belastung kann beispielsweise Spannungsschmerzen, Schlafstörungen, Appetitlosigkeit, innere Leere, Ohnmachtsgefühle und Ängste erzeugen.

Werden Konflikte nicht oder destruktiv bearbeitet, kann das nicht nur gesundheitsschädigende und/oder demoralisierende Folgen für die Konfliktparteien haben. Sie können sich auch auf die Arbeitsergebnisse der Abteilung oder der Dienststelle auswirken:

- Arbeitsprozesse werden gestört,
- die Qualität von Leistungen wird gemindert,
- Fehlzeiten steigen an,
- zunächst unbeteiligte Beschäftigte werden einbezogen,
- das Betriebsklima leidet,
- das Image des Arbeitsbereichs nimmt Schaden (für freie Stellen finden sich intern keine Bewerber/ -innen).

Konflikte haben Potenzial

Damit Konflikte nicht verhärten oder eskalieren, muss mit ihnen angemessen umgegangen werden.

Eine konstruktive Konfliktbearbeitung basiert einerseits auf dem Vertrauen der Konfliktparteien in den Klärungsprozess und andererseits auf einer akzeptierenden Konfliktkultur sowie einer organisationalen Struktur, die angemessene Instrumente bereithält.

Unter solchen Bedingungen sind Konflikte nicht länger Tabu oder Ärgernis, sondern Chance und Motor: Sie können beispielsweise notwendige Veränderungsenergien freisetzen, festgefahrene Strukturen lösen, die Kreativität erhöhen und Rollen klären.

Konfliktmanagement nach den Regeln der Kunst

Da Konflikte „normal“ sind und überall entstehen, haben sich in jeder Dienststelle auch Konfliktbearbeitungsstrategien etabliert, unabhängig davon ob dem ein bewusstes Konfliktmanagement zu Grunde lag und/oder Verfahrensweisen sich ungesteuert „eingebürgert“ haben.

Prinzipiell kann der Prozess einer systematischen Konfliktbearbeitung durch folgende Phasen beschrieben werden:

- **Persönlicher Umgang mit dem Konflikt:** In einer Konfliktsituation sind die Konfliktparteien zunächst selbst für die Klärung zuständig.
- **Aufsuchen einer Konfliktauflösungsstelle:** Endete die persönliche Klärung ohne befriedigendes Ergebnis, braucht es unbeteiligte Dritte an die sich die Betroffenen wenden können.
- **Verfahrensauswahl:** Nach dem Durchschauen des Sachverhalts und der damit verbundenen ersten psychischen Entlastung der/des Betroffenen wird gemeinsam abgeklärt, wie weiter verfahren werden soll.
- **Konfliktbearbeitung mit Hilfe von Dritten (bedarfsabhängig):** Häufig ergibt sich die Notwendigkeit der Unterstützung durch Dritte. Im Rahmen der Verfahrensauswahl wird geklärt, welche Art der Unterstützung und welche Expertin/ welcher Experte geeignet sind.
- **Konsolidierung:** Nach der Hauptphase der Konfliktbearbeitung folgt abschließend der Transfer der Ergebnisse ins Arbeitsleben.

Ein systematischer Umgang mit Konflikten erfordert den Aufbau von Strukturen mit den vorgenannten Komponenten sowie deren Steuerung und Qualitätssicherung.



Konfliktaufstellen

Konfliktaufstellen sind in allen Dienststellen vorhanden, allerdings in unterschiedlicher Weise und Ausprägung. Klassische Aufstellen sind die Führungskräfte, die Personalräte, die Personalabteilungen, die Gleichstellungsbeauftragten und die Schwerbehindertenvertrauenspersonen. Hinzu kommen die Sozial- und Gesundheitsberatung, soziale Ansprechpersonen und in einigen Dienststellen auch Konfliktlotsen. Manche dieser Aufstellen haben eher die Funktion einer Interessenvertretung, andere eine Entscheider-Funktion. Grundsätzlich sollten die Konfliktlotsen allparteilich agieren.

Um den Unterstützung-Suchenden angemessen zu begegnen, ist es wichtig, dass alle Personen in der Funktion der „Konfliktaufstelle“ das Anliegen der Konfliktparteien zunächst neutral klären, um dann gemeinsam zu entscheiden, welche weiteren Stellen und Experten gegebenenfalls in die Fallbearbeitung eingeschaltet werden sollen.

Insofern ist es sehr hilfreich, wenn alle theoretisch in eine Konfliktbearbeitung involvierten Stellen mit ihren Zuständigkeiten und Kompetenzen untereinander bekannt sind. Dies wird durch eine interne Vernetzung und regelmäßigen Austausch ermöglicht.

Konfliktbearbeitung

Die Konfliktbearbeitung erfolgt in dem Spektrum zwischen hierarchisch orientierten Maßnahmen (Führungsentscheidungen, Sanktionen) oder rechtlicher Bewertung einerseits und klärenden/ vermittelnden

Prozessen andererseits.

Coaching ist ein aus der Führungskräfteberatung bekanntes Instrument. Aber auch andere Konfliktbeteiligte können durch einen **Konflikt-Coach** dabei begleitet werden, einen Konflikt eigenständig in ihrem Umfeld zu klären bzw. einen eigenen, weniger belastenden Umgang mit der Situation zu finden.

Durch eine **Supervision** soll das Reflexionsvermögen der Supervisanden verbessert und deren Selbststeuerungskompetenz erhöht werden. Mittels Teamsupervision kann beispielsweise die Zusammenarbeit optimiert werden. Im Rahmen der Supervision können Konflikte thematisiert und mit mediativen Elementen bearbeitet werden.

Bei einer **Moderation** geht es um die Gestaltung und Steuerung von Prozessen zur gemeinsamen Bearbeitung von Themen, Problemen und/oder der Erarbeitung von Entscheidungen. Treten hierbei Streitigkeiten auf, wird die Moderatorin/ der Moderator vermittelnd tätig.

Schließlich ist das **Mediationsverfahren** ein wichtiges, strukturiertes Instrument zur Konfliktbearbeitung bei dem die Mediatorin/ der Mediator ergebnisoffen und gemeinsam mit den Konfliktparteien interessen- und bedürfnisbasierte Lösungen erarbeitet.

In allen hier erwähnten Beratungssettings bleiben die Konfliktparteien als Expertinnen in der Sache verantwortlich für die gefundene Lösung bzw. das Ergebnis.

Verlauf der Mediation



Über das Netzwerk Konfliktmanagement

Vor etwa 10 Jahren hat sich eine Gruppe von Kolleginnen und Kollegen vorgenommen, gemeinsam den konstruktiven Umgang mit Konflikten in der hamburgischen Verwaltung zu fördern. In unterschiedlicher Zusammensetzung wurden über die Jahre diesbezügliche Erfahrungen ausgetauscht, Ideen in die Etablierung von Konfliktmanagement eingebracht und Unterstützung bei der Bearbeitung konkreter Konflikte gegeben.

Die Mehrzahl der Mitglieder engagiert sich im Netzwerk zusätzlich zum Hauptamt in der arbeitsfreien

Zeit. Interessentinnen und Interessenten sind herzlich willkommen.

Die Hamburger Behörden, Schulen und Hochschulen haben die Möglichkeit, mit Unterstützung des Netzwerkes auf die Konfliktmanagementenerfahrungen anderer Dienststellen zurückzugreifen.

Das Netzwerk unterstützt einzelne Dienststellen gegebenenfalls bei der Entwicklung von Konzepten und hält einen Pool von Beraterinnen und Beratern für Konfliktbearbeitungen bereit. Auch besteht die Möglichkeit, Workshops zum konstruktiven Umgang mit Konflikten zu buchen.



Autor Helmuth Gramm

ist Koordinator für das Konflikt-, Bedrohungs- und Gesundheitsmanagement an der HAW Hamburg; seit 2004 ist er an der Hochschule als Konfliktberater und Mediator tätig.

Helmuth.Gramm@netzwerk-konfliktmanagement.de



Autor Andreas Mecke

ist seit 2008 als Konfliktlotse in der BASFI (früher BSG) tätig. Seit August 2013 arbeitet er im Inklusionsbüro bei der Senatskoordinatorin für die Gleichstellung behinderter Menschen. Zuvor war er in der Personalentwicklung der BASFI tätig, „Konflikte müssen konstruktiv bearbeitet werden, damit sie kein Unwesen treiben.“

Andreas.Mecke@netzwerk-konfliktmanagement.de

Hier erfahren Sie mehr: www.netzwerk-konfliktmanagement.de. Nehmen Sie gerne Kontakt mit uns auf!

unterschiedlichen Kulturen zum ersten Mal aufeinander treffen, kann schon die erste Begegnung entscheidend sein. Wenn eine deutsche Kollegin sehr offen



auf eine neue Kollegin zugeht, ihr direkt in die Augen schaut und den Blickkontakt hält, – zeigt sie damit in „westlicher Sicht“ ein ehrliches Interesse. Wenn die neue Kollegin aber aus Japan kommt, so würde sie dieses Auftreten als Angriffslustigkeit interpretieren, denn im asiatischen Kulturkreis hält man die Augen gesenkt – auch während des Kennlerngesprächs – als Zeichen des Respekts.

Das individuelle Wahrnehmen, Interpretieren und Bewerten ist in Abhängigkeit von der jeweiligen Kultur unterschiedlich geprägt. Individuen lernen die Bedeutung ihrer Kultur durch Sozialisation. Um Symbole, Zeichen und Verhaltensweisen der jeweiligen Kultur richtig zu deuten, muss man diese Bedeutungen in der jeweiligen Kultur kennen.

Aus Missverständnissen und Ängsten können schnell Konflikte entstehen

Wenn sich die Missverständnisse zwischen den Menschen unterschiedlicher Herkunft häufen, kann dies schnell zu einem Konflikt führen. Diese Missverständnisse sind auf der Seite der Kundinnen und Kunden mit Migrationshintergrund häufig auf die nicht vorhandenen oder unzureichenden Sprachkenntnisse zurückzuführen. Die Missverständnisse könnten allerdings geklärt werden. Voraussetzung dafür sind das Verstehen und Reflektieren der eigenen und der fremden Wahrnehmung sowie die Interpretation und Bewertung des Verhaltens auf beiden Seiten.

Weitere mögliche Ursachen können auch mangelnde Informationen über gesetzliche Regelungen oder das vorhandene Hilfesystem sein. Daraus entwickeln sich Ängste, zum Beispiel vor negativen Konsequenzen bei der Inanspruchnahme von sozialen Dienstleistungen oder vor bloßer Begegnung mit Vertreterinnen und Vertretern der Ordnungsverwaltung bei einer schlichten Fahrzeugkontrolle. Diese Ängste können ebenfalls zuerst zu Missverständnissen und später zu einem Konflikt führen. Schlechte Erfahrungen mit institutionellen Kontaktstellen, zum Beispiel nach einer unhöflichen Behandlung oder mangelndem Respekt seitens der Bediensteten der öffentlichen Verwaltung, führen oft zu Zweifeln an der Empathie-Fähigkeit bei den Kundinnen und Kunden aus anderen Kulturkreisen. Hinzu kommen Schwierigkeiten beim Ausfüllen von Formularen und Anträgen.

Es wäre falsch zu glauben, dass die Ursachen lediglich auf der Seite der Antragstellenden liegen. Die Institutionen der öffentlichen Verwaltung können ebenfalls zum Konfliktpotenzial beitragen, wenn ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Nutzungsmuster und Bedarfslagen der migrantischen Klientel unzureichend berücksichtigen oder gar ausblenden. Fehlt es der Dienststelle an fremdsprachlichem bzw. migrantischem Personal, kann dies dazu führen, dass die sprachlichen Barrieren und kulturellen Besonderheiten nicht sofort behoben bzw. geklärt werden können.

Wir kommen aus verschiedenen Kulturen, können wir uns dennoch verstehen?

Die interkulturelle Kompetenz kann erlernt und geschult werden. Aber kein Mensch kann andere zwingen, sich dem Fremden zu öffnen und sich mit fremder Kultur zu beschäftigen. Wozu das Ganze? Um nicht eines Tages verzweifelt oder die Schulter zuckend sa-

gen zu müssen: „ Ah, wir kommen aus verschiedenen Kulturen, da kann man leider nichts machen, wir werden uns nie verstehen!“

Hier liegt es an einem selbst, die Ängste zu überwinden und sich damit auseinander zu setzen. Denn je mehr wir voneinander wissen, desto besser werden wir einander verstehen. Je besser wir einander verstehen, desto harmonischer werden wir miteinander leben und miteinander arbeiten. Seien Sie neugierig, stellen Sie Fragen, wenn Sie etwas nicht verstehen.

Gehen Sie wertschätzend auf Andere zu und zwar bevor Sie sich ein womöglich falsches Urteil über das Fremde bilden!



Autorin Nadeshda Goldade,

Referentin Personalmanagement, Personalamt, und Studierende im berufsbegleitenden Master-Studiengang an der HAW Hamburg:

„Dies ist kein generelles Rezept zur Lösung aller Konflikte, kann aber Ihr persönlicher Beitrag zur interkulturellen Verständigung werden. Und je mehr wir alle dazu beitragen, desto harmonischer wird unser Miteinander sein!“

Gute Führung?!

Auf der Suche nach Antworten auf eine schwierige Frage

Zu der Frage, was gute Führung ausmacht, gibt es mindestens so viele Antworten wie Personen, die dazu etwas gesagt oder geschrieben haben. Auch in diesem Beitrag wird es bzw. kann es nicht die eine richtige und umfassende Antwort darauf geben. Die Suche nach wesentlichen Aspekten guter Führung aber lohnt sich! Auch für Sie!

Die Rahmenbedingungen für Führungskräfte verändern sich immer stärker und die Anforderungen an Führungskräfte werden höher und komplexer. Darüber ist an anderer Stelle bereits genug geschrieben worden.

Aber was tue ich als verantwortungsvolle Führungskraft, wenn ich gut führen möchte? Woran orientiere ich mich? Woher weiß ich, dass das, was ich unter guter Führung verstehe, bei den von mir Geführten auch als gute Führung ankommt?

Auf alle diese Fragen braucht es Antworten und daher lohnt sich auch das Suchen.

Die Grundsäulen erfolgreicher Führung

Sucht man nach Elementen guter Führung, so stößt man beispielsweise auf „Die Grundsäulen erfolgreicher Führung.“

Erfolgreich führen heißt demnach einen ausgewogenen Mittelweg zwischen Mitarbeiterorientierung, Leistungsorientierung und Selbstorientierung zu finden. Dies bedeutet, eine Führungskraft

- kennt die **unternehmerischen Bedürfnisse** und deren Umsetzung und hat sich mit diesen auseinandergesetzt.
- kennt die **Bedürfnisse der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter**, setzt sich mit diesen auseinander und berücksichtigt diese, soweit es geht, im Alltag.
- kennt **sich selbst** mit den eigenen Stärken und Grenzen und kann die eigenen Bedürfnisse in den unternehmerischen Alltag einbringen, ohne dass dies auf Kosten von Mitarbeitenden oder des Unternehmens geschieht.¹

Diese drei Bereiche sind schon einmal drei Bälle, die von Führungskräften stets in der Luft gehalten werden müssen.



¹ nach Ursula Oppermann-Weber, Handbuch Führungspraxis, Cornelsen (2001) S.23

Fünf zentrale Aufgaben der Führung

Fredmund Malik, seines Zeichens erfolgreicher Vordenker im Bereich Führung und Management, hat über die Aufgaben und die Grundsätze wirksamer Führung geschrieben. Demnach widmet sich eine wirksame Führungskraft stets den fünf zentralen Aufgaben, die da lauten:

- für Ziele und deren Erreichung sorgen,
- organisieren,
- entscheiden,
- kontrollieren und
- Menschen entwickeln und fördern.

Um dies auch tatsächlich wirksam tun zu können, sind unter anderem folgende Grundsätze von Bedeutung:

Resultatorientierung – Mit Resultatorientierung ist gemeint, dass das Denken und Handeln einer wirksamen Führungskraft stets auf Ergebnisse ausgerichtet sein sollte. Die zentrale Frage lautet: Was soll am Ende dabei herauskommen? Angesichts knapper Ressourcen kommt dabei natürlich niemand mehr an dem Grundsatz der Ressourcenschonung sowie an der Abwägung von Aufwand und Nutzen vorbei. Und obwohl es sicher noch ein Stück des Weges zu gehen ist, ist klar, dass es einen Wandel von der Präsenz- hin zur Ergebniskultur geben muss.

Beitrag zum Ganzen – Dieser Grundsatz lässt sich am besten mit einer Geschichte erläutern. Sie

kommen an eine Baustelle, auf der drei Maurer sehr fleißig arbeiten. Äußerlich ist kein Unterschied zu erkennen. Sie fragen den ersten Maurer, was er dort tue. Er sagt: „Ich verdiene mir meinen Lebensunterhalt.“ Der zweite antwortet auf die Frage: „Ich bin der beste Maurer im ganzen Land!“ Der dritte erwidert: „Ich helfe hier mit, eine Kathedrale zu bauen.“ Der Kern dieses Grundsatzes ist ganzheitliches Denken. Eine wirksame Führungskraft weiß genau und kann auch vermitteln, welchen Beitrag sie mit ihrem Team zu den zentralen Aufgaben der Organisation leistet.



Konzentration auf Weniges – Sie kennen es auch. Es werden immer mehr Aufgaben für immer weniger Leute. Abhilfe soll da die Aufgabenkritik schaffen. Aber es bleibt immer noch zu vieles über, auf dessen Erledigung jemand dringend wartet. Wirksame Führungskräfte sind in der Lage, sich auf die wichtigsten Aufgaben zu konzentrieren und diese voranzubringen. Das stößt auf Widerstände und muss vermittelt werden, aber es ist die einzige Möglichkeit, den dritten

Ball von oben – erinnern Sie sich? – sich selbst (!), nicht völlig in der vielen Arbeit zu verlieren.

Stärken nutzen – Universalgenies sind selten. Die meisten Menschen – so auch Führungskräfte – kommen mit einer Mischung aus Dingen, die sie gut können und solchen, die sie weniger gut können, zur Welt. Wirksame Führungskräfte kennen ihre Stärken und die ihrer Mitarbeitenden und bringen diese mit den anstehenden Aufgaben möglichst gut zur Deckung.

Vertrauen – ist das A und O. Vertrauen bekommt man nicht geschenkt, es will verdient werden. Wer Vertrauen schaffen will, muss zuhören, muss verlässlich sein und charakterlich integer. Eine wirksame Führungskraft erzeugt eine robuste Führungssituation (die auch mal einen Sturm aushält), indem sie über längere Zeit hinweg so handelt, dass Mitarbeitende bereit sind, ihr Vertrauen zu schenken.

Positiv denken – das berühmte Wasserglas spielt hierbei eine Rolle. Die Rahmenbedingungen sind

alles andere als ideal? Bei dieser Erkenntnis könnte man sich nun hinsetzen und klagen oder man kann konstruktiv an die Sache herangehen und sich sagen: Irgendein Lösungsweg findet sich immer! ²

Sind wir nun schlauer?

Ein wenig vielleicht. Gute oder wirksame Führungskräfte machen sicher vieles von dem Genannten. Sie füllen es mit ihren eigenen Werten und ihrer eigenen Haltung. Ein Aspekt dürfte von besonderem Interesse sein:

Gute Führungskräfte denken über die Art, wie sie ihre Führungsarbeit machen nach und sind bereit, sich regelmäßig Feedback bei ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern einzuholen.

Für Führungskräfte sollte gelten: Reden ist Gold – wer zu wenig mit seinen Mitarbeitenden redet, kommt nicht einmal auf das Treppchen!

² nach Fredmund Malik, Führen, Leisten, Leben, 12. Auflage, Heyne (2000), S. 65 ff.



Autorin Anne Xepapadakos,

Referentin Führungskräfteentwicklung, Personalamt:

„Wenn zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden ein echter Austausch, ein echter Dialog entsteht, ist schon vieles gewonnen.“

Das Zentrum für Personaldienste (ZPD) realisiert Einsparungen im Arzneimittelbereich durch den Einsatz eines automatisierten Verfahrens

Für die Gesetzlichen Krankenkassen ist der Abschluss von Rabattverträgen mit einzelnen Arzneimittelherstellern seit Jahren ein bewährtes Mittel, um Einsparungen im Arzneimittelbereich zu erzielen. Ohne großen Verwaltungsaufwand für die Kassen erhalten die Versicherten gegen Vorlage der Rezepte in den Apotheken rabattfähige Medikamente zu einem ermäßigten Preis. Dieses Vorgehen funktioniert, weil hier eine Vollversicherung bei der jeweiligen Krankenkasse besteht und die Leistungen im Sachleistungsprinzip erbracht werden.

Gesetz verpflichtet pharmazeutische Unternehmen, den Beihilfestellen Rabatte einzuräumen

Anders sieht es für die Beihilfeträger aus. Die Krankheitskosten trägt bis zu maximal 80 % der Dienstherr, den Rest in der Regel eine private Krankenversicherung. Beihilfeberechtigte treten generell in Vorlage und erhalten die (jeweils) erstattungsfähigen Kosten von beiden Kostenträgern zurück. Der Abschluss von

Rabattverträgen kommt bei dieser Konstellation nicht in Betracht. Um aber auch die Beihilfeträger und die privaten Krankenversicherungen



von hohen Arzneimittelkosten zu entlasten, ist am 01. Januar 2011 das Arzneimittelmarktneuordnungsgesetz (AMNOG) in Kraft getreten. Neu eingefügter Bestandteil ist das „Gesetz über Rabatte für Arzneimittel“. Dieses verpflichtet die pharmazeutischen Unternehmen, den Beihilfestellen ebenfalls Rabatte einzuräumen. Erwähnenswert ist in diesem Zusammenhang, dass im Jahr 2013 auf Basis von ungefähr 610.000 beim ZPD eingereichten Belegen Beihilfen in Höhe von rund 34,3 Millionen Euro nur für Arzneimittel angefallen sind.

Ein Berg von Rezepten muss bewältigt werden oder wie kommt die FHH nachträglich an die Rabatte?

Die Arzneimittelrabatte können ausschließlich über die neu gegründete Zentrale Einzugsstelle für Arzneimittelrabatte (ZESAR GmbH) geltend gemacht werden. Dafür sind Daten wie zum Beispiel Medikamentenname, Abgabedatum und Abgabepreis in anonymisierter Form elektronisch an ZESAR zu melden. Für nachgelagerte Prüfverfahren müssen die Rezepte länger vorgehalten werden als dies bisher der Fall war. Die gesetzliche Grundlage erfolgte mit einer entsprechenden Änderung des Hamburgischen Beamtengesetzes, die am 1. November 2012 in Kraft

trat. Eine Option im ZPD war zunächst zwar das manuelle Übertragen der für die Abrechnung mit ZESAR erforderlichen Daten in bestimmte Dateiformate. Wegen des erforderlichen zusätzlichen personellen Aufwands war diese aber nicht umsetzbar. Also konnte für die Abarbeitung des zu erwartenden „Rezeptbergs“ nur ein automatisiertes Verfahren zum Einsatz kommen. Zwischenzeitlich haben sich rund 1,2 Millionen Rezepte angesammelt und es kommen täglich neue Belege hinzu.

Das Mitte 2011 eingesetzte Projekt eBeihilfe im ZPD will als Projektziel mit dem gleichnamigen Verfahren die bisher überwiegend papierbasierte Beihilfebearbeitung mit einem weitgehend elektronischen Prozess ablösen. Damit soll die Bearbeitung zukünftig erleichtert und beschleunigt werden. Die Beihilfebelege, Anträge und der Schriftverkehr werden künftig gescannt und von einer Datenerkennungssoftware ausgelesen und geprüft. Die Datenerkennungsraten liegen bei über 80 %. Nicht oder unsicher erkannte Daten werden von einem neu errichteten Nachkorrekturteam berichtigt bzw. ergänzt. Damit entfallen manuelle Vorarbeiten im Fachverfahren Beihilfe fast vollständig.

Was lag also näher, als diesen Prozess bereits vor Einführung von eBeihilfe für das AMNOG „alt“ (Arbeitstitel) zu nutzen?

Ende 2012 wurde nach einer europaweiten Ausschreibung eine leistungsstarke Datenerkennungssoftware eingekauft. Von der Firma Codecentric, dem Softwarehersteller Paradatac und Dataport wurden gemeinsam die Vorgaben des Projekts für die nachträgliche Rabattierung umgesetzt. Das ZPD hat zwischenzeitlich das notwendige Personal für die Scanvorbereitung (zum Beispiel Entfernung von Heft- und Büroklammern), die Scanarbeitsplätze sowie das Nachkorrekturteam rekrutiert. Außerdem wurden zwei Hochleistungsscanner angeschafft, die auch die künftige Produktion unter eBeihilfe bewältigen können. Nach den erfolgreichen Tests konnte AMNOG „alt“ bereits Ende Juli 2013 live gehen.

Gescannt, gelesen, geprüft! Elektronischer Prozess bringt erste Erfolge

Bis Ende Februar 2014 wurden auf diese Weise im ZPD schon circa 280.000 Rezepte bearbeitet, auf denen in der Regel mehrere Medikamente verordnet sind. Die von den Arzneimittelherstellern erstatteten



Erlöse belaufen sich bis dato auf rund 420.000 Euro. Selbstverständlich steht diesen Erträgen auch Personal- und Investitionsaufwand gegenüber. Dieser wird aber von den der FHH zustehenden Rabattsummen deutlich übertroffen.

Mit der Routine stellen wir seit geraumer Zeit auch eine Beschleunigung der Arbeitsprozesse fest. Daneben sammelt das Projekt für das geplante ganzheitliche Verfahren wertvolle Hinweise, die uns dort vor Anfangsfehlern bewahren können.



Autorin Christine Meyer,

Fachbereich Strategische Projekte und Innovationsvorhaben, Zentrum für Personaldienste:
„Das Projektteam eBeihilfe ist stolz auf den Erfolg und das erreichte Zwischenziel.“

Impressum

Herausgeberin:

Senat der Freien und Hansestadt Hamburg - Personalamt, Bettina Lentz, Steckelhörn 12, 20457 Hamburg, Tel.: 040 428 31-1410,

Redaktion:

Katharina Dahrendorf (Chefredakteurin), Sarah Dabrowski, Patrick Heitbrink, Britta Rolle

Interne Organisation:

Susanne Walter

Kontakt:

blickpunkt@personalamt.hamburg.de

Layout und Satz:

Susanne Walter, Susanne Neugebauer

Bildnachweis:

Titelseite großes Bild (© unpict - Fotolia.com),
Titelseite kleine Bilder (Personalamt),
S. 9 (© emeritus2010 - Fotolia.com),
S. 10 (© ryanking999 - Fotolia.com),
S. 11 (© zabanski - Fotolia.com),
S. 12 (© goldencow_images - Fotolia.com),
S. 13 (© fotomek - Fotolia.com),
S. 15 (© shoot4u - Fotolia.com),
S. 16 (© Orlando Florin Rosu - Fotolia.com).

Download im Internet:

www.hamburg.de/personalamt/blickpunkt

Erschienen am:

26. März 2014

Senat der Freien und Hansestadt Hamburg
Personalamt
Steckelhörn 12

20457 Hamburg



Hamburg | Personalamt