



blickpunkt personal

Nr. 3/2018

Aktuelles - Aktivitäten - Aussichten

Inhaltsverzeichnis

Editorial	Seite	3
Digitalisierung – Wie geht es nach Mensch.Digitalisierung weiter?	Seite	4
Neue Zertifizierungsreihe „Digitale Kompetenzen“ im ZAF	Seite	7
Mutige Ideen brauchen spielerische Räume	Seite	11
Pauschale Beihilfe – immer eine Frage des Blickwinkels.....	Seite	14
360-Grad-Feedback für Amts- und Dezernatleitungen.....	Seite	17
Das Zentrum für Aus- und Fortbildung im Dialog mit Kundinnen und Kunden der Hanse-Akademie	Seite	20
Themen in 2018	Seite	23
Impressum.....	Seite	24

Editorial

Liebe Leserinnen und Leser,

Digitalisierung ist mehr als Technik. Das war die Ausgangsthese des Forums „Mensch.Digitalisierung“, einer Veranstaltung, die das Personalamt gemeinsam mit der Finanzbehörde und der Senatskanzlei (Amt für IT und Digitalisierung) im Juni 2018 durchgeführt hat. Was folgt nun daraus? Lesen Sie hierzu in diesem blickpunkt. Dass die Digitalisierung andere Anforderungen an die Kompetenzen der Beschäftigten stellt, war ebenfalls Gegenstand von Mensch.Digitalisierung. Das ZAF hat dazu eine Zertifizierungsreihe entwickelt, die wir in diesem Heft vorstellen. Aber Arbeit 4.0 kann auch analog passieren. Zum Beispiel im „DenkRaum“ des ZAF im betahaus. Kennen Sie noch nicht? Lesen Sie nach!

Auch aus dem Bereich der Beihilfe gibt es Neues zu berichten: Hamburg ist Deutschlands erstes Bundesland, bei dem sich der Dienstherr durch die Pauschale Beihilfe an der Krankenversicherung beteiligt.

Wie immer im blickpunkt gibt es auch in dieser Ausgabe Artikel zum Thema Führung. Ab dem Frühjahr 2019 nehmen die Amts- und Dezernatsleitungen am 360 Grad-Feedback teil. Ein spannendes Vorhaben! Ebenso spannend verlief das erste Jahr der Hanse-Akademie. Hier erfahren Sie, wie es im nächsten Jahr weitergehen soll.

Die Redaktion wünscht viel Spaß beim Lesen!

Katharina Dahrendorf



Digitalisierung – Wie geht es nach Mensch.Digitalisierung weiter?

MENSCH. **DIGITALISIERUNG** DIGITALISIERUNG DIGITALISIERUNG DIGITALISIERUNG DIGITALISIERUNG DIGITALISIERUNG DIGITALISIERUNG

Sie erinnern sich? Im Juni fand im ZAF das Forum Mensch.Digitalisierung für Personalleitungen, Organisatorinnen bzw. Organisatoren und IT- und Projektleitungen statt. Ziel war es,

eine gemeinsame Idee davon zu entwickeln, welche Aufgaben bei der Digitalisierung auf die Verwaltung „jenseits der Technik“ zukommen. Da die Technik viele Arbeits- und Zusammenarbeitsaspekte berühren wird, war die einhellige Meinung, dass ihr ein Kulturwandel an die Seite gestellt werden müsse.

Die enge Zusammenarbeit zwischen den drei veranstaltenden Intendanzbereichen – dem Amt für IT und Digitalisierung der Senatskanzlei (ITD), der Finanzbehörde (Amt 4) und dem Personalamt (P30) – ist, vielleicht unbemerkt, bereits ein Indikator dafür, dass sich etwas geändert hat.

Nicht nur die Teilnehmenden unserer drei Zielgruppen, auch wir selbst haben das erste Mal so richtig an einem gemeinsamen Thema gearbeitet, damit diese Veranstaltung stattfinden konnte. Das bedeutete auch für uns: Raus aus unserem Silo! Und das ist auch eine Botschaft, die von Mensch.Digitalisierung ausgeht: Arbeitet stärker zusammen und bezieht die Perspektiven der anderen ein! Wir glauben, dass wir mit unterschiedlichen Perspektiven besser den Bedürfnissen unserer Kundinnen und Kunden, letztlich also Ihnen und Ihren Dienststellen gerecht werden können.

Bei der Veranstaltung ist uns das gut gelungen. Das sagen jedenfalls die Rückmeldungen der Teilnehmenden und der Akteurinnen und Akteure. Auch an der Atmosphäre konnte man merken, dass etwas anders war, dass in Foren wie „Culture First! Digitalisierung braucht Kulturwandel“, „Es ist doch nur Software – wie gute Zusammenarbeit entsteht“ oder „Führung goes digital“ die Digitalisierung einmal anders betrachtet wurde.

Diese Diskussion soll fortgesetzt werden. Hierzu haben sich die drei Intendanzbereiche verabredet. Wir wollen

- die Digital-Strategie transportieren und gegebenenfalls erweitern,
- die weitere Vernetzung unterstützen,
- die Organisationsentwicklung – Kulturwandel und Change – durch geeignete Maßnahmen gestalten,
- die Rolle der PE dabei schärfen und in den Prozess integrieren und
- Consulting/ Beratung zu Digitalisierung anbieten.

Was bedeutet das konkret?

Konkrete Maßnahmen sind zum Beispiel

- Darstellung der Digitalisierungsstrategie und regelmäßige Informationen über den Stand der Umsetzung,
- Überblick über Rollen und erforderliche Kompetenzen geben sowie Qualifizierungsangebote sichtbar machen,
- neues Einstiegs-Portal entwickeln, das zu allen Themen rund um Digitalisierung auf den bereits bestehenden Portalen (zum Beispiel Organisationsportal, Personalportal, Projekt-Portal...) verlinkt und informiert,
- Netzwerkarbeit zur Digitalisierung mit den Schwerpunkten Erfahrungs-

austausch ausbauen und Digitalisierungs-Aktivistinnen und Aktivisten aktiv vernetzen,

- Projektgrundsätze überarbeiten hinsichtlich der Themen Agilität, selbstorganisierte Teamarbeit und hybride Arbeitsformen und Arbeitshilfen,
- personalwirtschaftliche Rahmenbedingungen für Projektarbeit stärken und
- Coaching-Angebot für Führungskräfte im Digitalisierungsprozess entwickeln.

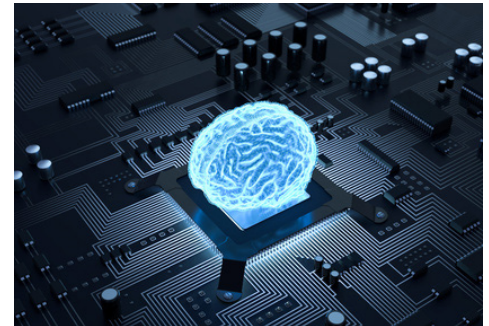
Und sonst so?

Und ganz aktuell geht es im Dezember weiter mit einem Event des Projekt-Wissenscenters. Es findet am 12.12.2018 in einem kleineren, aber sehr spannenden Format statt: Das Digi-Barcamp für Projektmacher und Digitalisierungs-Aktivisten.

Erfahren Sie demnächst mehr dazu im Projekt-Portal!

Fühlen Sie sich angesprochen?

Was brauchen Sie? Wissen Sie, was Sie in Ihrer Aufgabe, zum Beispiel in der Personalleitung, der Personal- oder Organisa-



tionsentwicklung, als Führungskraft oder als Mitarbeiterin oder Mitarbeiter tun können? Welche Fragen bewegen Sie?

Melden Sie sich gerne und bringen Sie sich aktiv in den Prozess in ihrer Behörde oder in den behördenübergreifenden Foren ein!

Autorin Katharina Dahrendorf, Leiterin des Referats Personalmanagementkonzepte und Marketing im Personalamt: *„Für den Erfolg von Digitalisierung ist entscheidend, ob uns der Kulturwandel gelingt. Dazu wollen wir uns stärker vernetzen. Wichtig ist, dass Beschäftigte in den Personalbereichen, Organisatorinnen und Organisatoren und die IT an einem Strang ziehen!“*



Neue Zertifizierungsreihe „Digitale Kompetenzen“ im ZAF

Die schnell voranschreitende Digitalisierung hat die Verwaltung längst erreicht. Das Zentrum für Aus- und Fortbildung (ZAF) hat dazu passend eine „Zertifizierungsreihe Digitale Kompetenzen“ entwickelt, die in 2019 starten wird.

Für die Antwort auf die Frage „Welche Digitalen Kompetenzen werden wir in Zukunft brauchen?“ galt es zunächst, digitale Kompetenzen zu definieren:

Digitale Kompetenzen sind (neue) Fähigkeiten, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in die Lage versetzen,

- digitale Technologien anzuwenden,
- im Rahmen ihres Aufgabenprofils zu nutzen und darüber hinaus
- die digitale Transformation von Geschäftsprozessen mit voranzutreiben.

Dieses weite Kompetenzfeld beinhaltet nach ZAF-Verständnis neben einer digitalen Fitness auch eine kritische Auseinandersetzung mit medialen Welten.

Prägend für die Überlegungen im ZAF waren auch die Feststellungen, dass unterschiedliche Digitalisierungsvorhaben sehr unterschiedliche Kompetenzen bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern erfordern und dass die Digitalisierung ein sehr schnelllebiges Thema ist.

Vor diesem Hintergrund hat sich das ZAF für einen **Qualifizierungsbaukasten** entschieden. Ein modulares, offenes System, das in den folgenden Jahren immer weiter entwickelt werden wird. Es bietet acht Kompetenzfelder mit unterschiedlichen Angeboten und ist auf drei unterschiedliche Rollen zugeschnitten. Vorgesehen ist



eine Laufzeit von drei Jahren und am Ende erhalten die Teilnehmenden dann ein **Zertifikat**, mit dem Beschäftigte nachweisen, dass sie ihre „Digitalen Kompetenzen“ erweitert haben.

Acht Kompetenzfelder für die Digitalisierung

Konkret unterscheidet das ZAF acht verschiedene Kompetenzfelder:

1. IT-Anwendungskennnisse (Grundlagen und Fortgeschritten)
2. Datenschutz, Recht und Infrastruktur
3. Prozesssteuerung
4. Digitale Kommunikation und Kooperation
5. Haltung
6. Change
7. Projektsteuerung und Agilität
8. Innovationskompetenz.

Nicht alle Kompetenzfelder sind gleichermaßen für alle Beschäftigten relevant. Die Bedarfe unterscheiden sich auch je nach Aufgabe und danach, welche Rolle die Beschäftigten im Digitalisierungsprozess einnehmen.

Drei Zielgruppen - Drei Zertifizierungsreihen

Das ZAF bietet für folgende drei Zielgruppen unterschiedliche Zertifizierungsreihen an:

- **Zielgruppe „Basic“**

„Basic-User“ sind Beschäftigte, die ihre **grundlegenden Kenntnisse** in Bezug auf digitale Verwaltung ausbauen möchten.

Es sind in der Sachbearbeitung Tätige mit und ohne Kontakt zu Bürgerinnen und Bürgern. Um das Zertifikat zu erlangen müssen sie mindestens je zwei Veranstaltungen aus vorgegebenen Kompetenzfeldern (insgesamt sechs Module) sowie einen ECDL-Test¹ erfolgreich absolvieren.

- **Zielgruppe „Advanced“ User**

Advanced-User sind Multiplikatorinnen und Multiplikatoren, Fachreferentinnen und Fachreferenten, die **vertiefte Kenntnisse** in Bezug auf Digitalisierung benötigen. Um das Zertifikat „Advanced“ zu erlangen, ist das Basic-Zertifikat keine Voraussetzung. Zum Zertifikat „Advanced“ gehören zwei Veranstaltungen aus dem BASIC-Bereich, weitere Veranstaltungen aus den Bereichen Projektsteuerung und Change (insgesamt sechs Veranstaltungen) sowie das Bestehen von zwei ECDL Tests und der Leitung einer Videokonferenz.

- **Zielgruppe „Digitale Führungskraft“**

In dieser Zielgruppe werden Führungskräfte auf verschiedenen Ebenen angesprochen, die mit ihrem strategischen Können und ihrer Kreativität den digitalen Umbruch in ihrem Verantwortungsbereich und in der Freien und Hansestadt Ham-

¹ „Computerführerschein“, s.a. www.ecdl.de



burg **aktiv mitgestalten** wollen. Ein spezifisches IT-Wissen ist nicht notwendig. Auch die Führungskräfte müssen einen ECDL-Test bestehen, hinzu kommen noch drei weitere Veranstaltungen aus vorgegebenen Kompetenzfeldern.

Angebote finden, kombinieren und über Clix beantragen

Das Angebot schafft die Rahmenbedingungen und setzt dann auf die Selbstverantwortung der Beschäftigten. Diese können dann die für sie passenden Unterstützungsveranstaltungen je nach Kompetenzbedarf und Rolle auswählen. Sie be-

antragen die Veranstaltung wie gewohnt über den Standard-Genehmigungsworkflow (ZAF-Lernportal). Das heißt, wenn der Antrag gestellt worden ist, empfiehlt der oder die Vorgesetzte eine Teilnahme, die Dienststelle genehmigt diese und der Personalrat sowie gegebenenfalls der oder die Schwerbehindertenbeauftragte werden informiert.

Im ZAF-Katalog 2019 gibt es zur Zertifizierungsreihe eine Übersicht, darüber hinaus wird in den dazugehörigen Veranstaltungen darauf hingewiesen. Das ZAF richtet aktuell eine Seite im Intranet ein,

auf der alle Informationen zu der „Zertifizierungsreihe Digitale Kompetenzen“ zu finden sind, unter anderem auch die Kompetenzfelder mit den dazugehörigen Veranstaltungen. Die Seite wird voraussichtlich Anfang 2019 zur Verfügung stehen.

Barcamp? Break and Learn? Was ist das?

Zusätzlich sind im ZAF neue Formate geplant, um das digitale Angebot zu ergänzen und die Beschäftigten neugierig zu machen. Es wird ein BARCAMP DIGITALISIERUNG geben, in dem die Themen nicht vorgegeben, sondern selbst entwickelt und in Gruppen-Workshops bearbeitet werden. Das Format eignet sich für Fragestellungen, für die Beschäftigte selbstver-

antwortlich und ungezwungen kreative Ideen und Lösungen finden können. Weitere Ideen sind ein Digitalisierungsfrühstück (BREAK AND LEARN) sowie informelle Coaching-Angebote für Führungskräfte und ihre Teams (Wie können mein Team und ich digitaler arbeiten?).

Diese neuen Veranstaltungen werden ab 2019 im ZAF-Lernportal veröffentlicht. Außerdem wird über den Newsfeed des FHHportals darauf aufmerksam gemacht.



Autorin Renate Dalladas, Zentrum für Aus- und Fortbildung: *„Die Konzeptionierung war und ist eine Herausforderung, denn das Thema Digitalisierung ist groß und umfassend, es betrifft alle Arbeits- und Lebensbereiche. Es besteht die Gefahr, eine Qualifizierungsreihe zu groß zu machen, „weil ALLES dazu gehört“. Hier gilt es, die wichtigsten Aspekte zu ermitteln, die Beschäftigten fokussiert zu unterstützen, sich aber gleichzeitig nicht in Details zu verlieren. Zudem wäre eine starre Fortbildungsreihe dem schnelllebigen Thema nicht angemessen. Die Zertifizierungsreihe „Digitale Kompetenzen“ ist ein spannendes neues Modell im ZAF. Es ist eine tolle Möglichkeit, sehr flexibel und den eigenen Bedürfnissen angepasst mehr zum Thema Digitalisierung zu lernen.“*



Mutige Ideen brauchen spielerische Räume

Das betahaus Hamburg im quirligen Schanzenviertel bietet seit Sommer 2018 einen neuen Raum für Schulungen, networking, Workshops und mehr. Der DenkRaum steht allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der hamburgischen Verwaltung zur Verfügung und liegt in direkter Nähe zur jungen Hamburger Digital- und Kreativszene.

Die Idee

Die Hamburger Strategie „**Digital First**“ setzt eine große Veränderungs- und Lernbereitschaft bei allen Beteiligten voraus. Verfahren und Werte, Arbeits- und Denkweisen müssen ganz neu entwickelt werden. Herkömmliche Strukturen lösen sich auf, virtuelle Teams entstehen, befristet laufende Projekte statt dauerhafter Aufgaben werden künftig bearbeitet. Der DenkRaum bietet Platz für **neue Herangehensweisen**.

Ausstattung und Erfahrung

Der Raum ist überraschend ausgestattet. Es gibt eine Lounge, eine Theke und flexibles Mobiliar. Die Denkprozesse werden von umfangreichen Materialien für Moderation und agile Kreativtechniken beflügelt. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer können sich in Sitzcken austauschen, von Tisch zu Tisch wandern, Lösungen basteln und sichtbar machen. Ambiente und At-

mosphäre ermutigen, alles zu fragen, zu sagen und **kreuz und quer zu denken**.

Die kreativitätsfördernden Arbeitsmittel, wie zum Beispiel Lego Serious Play, sind **hochwertig und professionell**. Wände und Decke sind bis auf plakative Wandbilder untapeziert. Also unfertig – wie der Name des Hauses suggeriert und an beta-Versionen erinnert. Die eigene Fantasie wird angeregt und Denkprozesse starten.



Viele Teams nutzten den DenkRaum bereits. Von Natur aus offen für Neues verbrachte beispielsweise das Referat „Personalmanagementkonzepte und Marketing“ des Personalamtes dort einen Tag. Ziel war, die eigene Arbeit zu reflektieren, neue Aufgaben zu identifizieren und für die nächste Zeit konkret zu planen.



Lesen Sie die **Eindrücke** selbst: *„Schon das Ankommen machte Spaß. Wie schön, sich in eine einladende, bequeme Sitzecke zu platzieren, mit einem Kaffee in der Hand die Kolleginnen und Kollegen zu begrüßen und entspannt in den Arbeitstag zu starten. Je nach Thema, Medieneinsatz usw. gruppierte man sich an kleineren Tischen, in der Sitzecke, vorm Flipchart. Diese Flexibilität bekam uns, den Denkprozessen und Ergebnissen sehr gut. Und die lecker bestückte kleine Catering-ecke war jederzeit im Zugriff.“*

Das ganze Haus

Der DenkRaum ist barrierefrei, 85 Quadratmeter groß und vor allem geeignet für agile Methoden wie Design Thinking, User Experience, Scrum, Kanban, Hackathons und Barcamps. Gruppen mit **bis zu 20 Personen** können hier gut arbeiten.

Das betahaus bietet aber noch mehr: Co-Working-Spaces, Konferenzräume, Meeting Points und ein eigenes Podcast-Studio sowie Café, Terrasse und Bar im Erdgeschoss. Das Catering im betahaus ist regional und es wird sehr auf den ökologischen Fußabdruck geachtet. Zum Beispiel wird ein spezieller Kaffee angeboten, der mit dem Schiff von Südamerika nach Hamburg gelangt.

Kontakt und Service

Sie können den DenkRaum über das ZAF buchen. Sprechen Sie uns gern an. Um unser Angebot für zu optimieren, freuen wir uns über Ihre Wünsche, Anregungen und Vorschläge. Sie erreichen uns per Email, aber am besten unter dem QR Code.



Alle Informationen finden Sie auch im Internet: www.hamburg.de/zaf/denkraum

Autorin Julia Sprei, Geschäftsführerin des Landesbetriebes ZAF-AMD:
„Der DenkRaum fördert innovative Methoden in Denk- und Entwicklungsprozessen. Dazu gehört auch die Möglichkeit, sich jederzeit bewegen zu können. Das ist mehr als ein Gesundheitsaspekt, es ist eine Haltung und fördert die natürliche Kreativität.“



Pauschale Beihilfe – immer eine Frage des Blickwinkels

Seit dem 1. August können Beamtinnen und Beamte in Hamburg die Pauschale Beihilfe beantragen, mit der der Dienstherr monatlich die Hälfte der Krankenversicherungskosten trägt. Voraussetzung ist, dass eine Krankenvollversicherung (privat oder gesetzlich) besteht. Eine Beihilfe im herkömmlichen Sinn entfällt dann.

Warum wird die Pauschale Beihilfe eingeführt?

Eigentlich könnte man doch Folgendes vertreten: Die Beihilfe dient als finanzielle Unterstützung durch den Dienstherrn, wenn den Berechtigten im Krankheitsfall Kosten beispielsweise für

- Arztrechnungen,
- medizinische Hilfsmittel oder
- Medikamente

entstehen. Haben die Beamtinnen oder Beamten aber eine Krankenvollversicherung, wie beispielsweise eine gesetzliche Krankenversicherung, entstehen ihnen gar keine weiteren Aufwendungen, so dass auch keine Beihilfe gewährt werden muss.

Verändern wir den Blickwinkel:



Dann ergibt sich ein ganz anderes Bild. Krankenvollversicherte tragen erheblich höhere Aufwendungen für die Krankheitsvorsorge. Wie die meisten anderen Länder und der Bund gewährt Hamburg den Beihil-

feberechtigten eine Beihilfe von regelmäßig 50 %, für berücksichtigungsfähige Ehegattinnen und Ehegatten oder Lebensgefährtinnen bzw. -gefährten in Höhe von 70 % und für Kinder in Höhe von 80 %. Für die Absicherung gegen die verbleibenden Kostenrisiken im Krankheitsfall schließen die Beamtinnen und Beamten im Regelfall eine private Teilversicherung ab. Die Kosten für eine solche Krankenversicherung sind in der Besoldung der Beamtinnen und Beamten berücksichtigt.

Bei einer Krankenvollversicherung – in den meisten Fällen ist dies eine gesetzliche Krankenversicherung – tragen die Beihilfeberechtigten 100 % der Kosten der Absicherung im Krankheitsfall. Obwohl also in der Besoldung nur die Kosten einer beihilfeergänzenden Teilversicherung berücksichtigt sind, werden von diesen Versicherten die Kosten für einen umfassenden Krankenversicherungsschutz vollständig selbst getragen.

Ist diese Entscheidung der Beihilfeberechtigten nicht zu respektieren?

Grundsätzlich entscheiden alle Beihilfeberechtigten selbst über die Form und den Anbieter ihrer Krankenversicherung (privat oder gesetzlich). Der Dienstherr hat sich bei der Bewertung dieser Frage grundsätzlich herauszuhalten. Tatsächlich aber hatten viele heute gesetzlich Versicherte in der Vergangenheit eine solche freie Wahlmöglichkeit de facto nicht, weil die privaten Krankenversicherungen entsprechende Anträge aufgrund von Vorerkrankungen der Beihilfeberechtigten ablehnten oder hohe Risikozuschläge verlangten.

Aus unserer Dienstherrn-Sicht ist es nicht zu rechtfertigen, dass die Beihilfeberechtigten 100 % der Kosten für die Absicherung im Krankheitsfall allein tragen. Mit der **Pauschalen Beihilfe** wird die Beteiligung des Dienstherrn an den unterschiedlichen Krankenversicherungsformen ausgewogener gestaltet: Er trägt grundsätzlich die Hälfte der Kosten einer angemessenen Absicherung im Krankheitsfall, also 50 % des monatlichen Krankenversicherungsbeitrages. Damit verändern sich für die Beihilfeberechtigten die Bedingungen für die Entscheidung, welche Form der Versicherung am besten zu ihren individuellen Bedürfnissen passt.

Ist die Entscheidung für die Versicherung jetzt schwieriger geworden?

Beamtinnen und Beamte, die bereits seit längerem in der gesetzlichen Krankenversicherung oder in einer privaten Krankenvollversicherung versichert sind, können sich nun zwischen der ergänzenden „individuellen Beihilfe“ und der Pauschalen Beihilfe entscheiden.

Schwieriger ist es für diejenigen, bei denen die grundsätzliche Entscheidung für die



Form der Krankenversicherung jetzt erst ansteht – also für die Anwärterinnen und Anwärter bzw. die Beamtinnen und Beamten auf Probe. Um die Entscheidung fundiert treffen zu können, müssen die Betroffenen weit in die Zukunft schauen. Denn je nachdem wie ihre Lebensplanung aussieht, ist der eine oder der andere Weg attraktiver: Möchte ich einmal heiraten und wie wird meine Ehefrau oder mein Ehemann krankenversichert sein? Möchte ich einmal Kinder haben? Möchte ich Rechnungen verauslagern und dann bei Beihilfe und Krankenversicherung einreichen oder möchte ich mit der Abrechnung medizinischer Leistungen am liebsten nichts zu tun haben? Möchte

ich einmal in ein anderes Bundesland oder in die Privatwirtschaft wechseln? Was wird dann mit den Versicherungsbeiträgen? Wie werden sich die Krankenversicherungsbeiträge entwickeln?

Bewusstere Auswahl der Versicherungsform

Viele Fragen also, die im jungen Alter anstehen, obwohl man noch keine konkreten Vorstellungen von späteren Umständen hat. Ist das eine Überforderung? Eine Herausforderung sicher, aber auch hier lohnt eine Änderung des Blickwinkels.

Die Entscheidung für die richtige Krankenversicherung steht im Zusammenhang mit anderen wichtigen Entscheidungen, die junge Menschen treffen: Zum Beispiel die Entscheidung für einen Beruf in der öffentlichen Verwaltung. Die Pauschale Beihilfe ändert nichts an der Entscheidung für eine bestimmte Krankenversicherungsform. Schon bisher hatten junge Beamtinnen und Beamte grundsätzlich ein Wahlrecht

zwischen "gesetzlich und privat" und auch bisher war eine Rückkehrmöglichkeit von der privaten in die gesetzliche Krankenversicherung in der Regel ausgeschlossen.

Die ausgewogenere Beteiligung des Dienstherrn an den Kosten der unterschiedlichen Versicherungsformen rückt aber die Tatsache, dass eine Alternative besteht, stärker ins Bewusstsein und stellt die Entscheidung und deren Folgen sehr viel mehr in den Fokus.

Wer beantwortet weitere Fragen?

Fragen zur Wahl der Krankenversicherung können nur die Krankenkassen und Krankenversicherungen, die Verbraucherzentrale oder unabhängige Versicherungsmaklerinnen und -makler beantworten. Antworten auf viele **Fragen zur Pauschalen Beihilfe** erhalten Sie aber bereits **elektronisch** in unseren [FAQs](#) im Personalportal oder unter hamburg.de/zpd/pauschale-beihilfe und **direkt** im zuständigen Referat des Personalamtes.

Autor Nicolaus Böttcher, Leiter des Referates Besoldungs- und Versorgungsrecht, Beihilferecht, Reise- und Umzugskostenrecht im Personalamt: *„Sollten Fragen offen bleiben, wenden Sie sich gern an mich und meine Kolleginnen und Kollegen. Wir freuen uns auf Ihre Fragen, damit wir Sie und weitere Interessierte möglichst umfassend informieren können.“*



360-Grad-Feedbacks für Amts- und Dezernatsleitungen

Die Methode des 360-Grad-Feedbacks ermöglicht der Management- und Führungsebene, die eigene Wirksamkeit kritisch zu reflektieren.



Die Führungskräfte der oberen Führungsebenen in den Behörden und Ämtern tragen eine hohe Verantwortung. Sie vermitteln zwischen Politik und Verwaltung, betreiben die Strategieentwicklung für ihre Häuser, sorgen für klare Ziele und ein nachhaltiges Controlling. Sie schaffen durch die Gestaltung effizienter Prozesse, durch eine transparente Kommunikation und einen wertschätzenden Umgang die Voraussetzungen dafür, dass die Beschäftigten motiviert ihren jeweiligen Aufgaben nachgehen können.

Die erfolgreiche Bewältigung der vielfältigen Aufgaben fordert von den Führungskräften in den Spitzenpositionen der Behörden ein hohes Maß an Selbstreflexion. Dies umso mehr, als man in der Spitze der Hierarchie naturgemäß wenig Feedback von außen erhält. Es geht immer wieder darum, einen Schritt zurückzutreten

und sich selbst ein konstruktives und kritisches Feedback zu geben. Das fällt im Arbeitsalltag häufig schwer, weil es an Raum und an Gelegenheit fehlt.

Das 360-Grad-Feedback ergänzt das bisherige Angebot für die Führungskräfte in Spitzenpositionen

Das Personalamt und die Hanse-Akademie für Führung und Management halten für die Führungskräfte in Spitzenpositionen daher besondere Angebote vor. Die Hanseakademie bietet für die Top-Führungskräfte eine eigene Modulreihe an, in der es weniger um das Erlernen von Methoden, sondern mehr um die kritische Reflektion der eigenen Wirksamkeit geht. In dem besonderen Format des „After Work Clubs“ setzen renommierte Referentinnen oder Referenten gedankliche Impulse, die zum selbstkritischen Nachdenken über das eigene Handeln anregen sollen.

Und so funktioniert es

FEEDBACK

Im Frühjahr 2019 starten wir mit einem weiteren Angebot. Wir führen für die Amts- und Dezernatsleitungen erstmals ein 360-Grad-Feedback durch. Beim 360-Grad-Feedback wird die Management- und Führungsqualität von „oben“ von „unten“ und „von der Seite“ bewertet. Die Bewertung von „oben“ erfolgt durch die zuständigen Staatsrätinnen und Staatsräte bzw. die Bezirksamtsleitungen. Die Bewertung von unten wird von den zugehörigen Abteilungs- bzw. Fachamtsleitungen vorgenommen. Für die Bewertung „von der Seite“ sind die Kolleginnen und Kollegen aus der gleichen Führungsebene verantwortlich. Zusätzlich wird von der Amts- bzw. Dezernatsleitung auch ein Selbstbild erstellt, das mit den Fremdbildern der Vorgesetzten, Mitarbeitenden und Kolleginnen/Kollegen abgeglichen wird.

Auf den sicheren Umgang mit sensiblen Daten kann vertraut werden

Da sensible personenbezogene Daten erhoben werden, wird ein externes Beratungsunternehmen mit der Datenerhebung und -auswertung beauftragt. Die

Erhebung der Fremdbilder und des Selbstbildes erfolgt mit einem Online-Tool. Dabei werden allen, die ein Feedback geben oder nehmen, dieselben Fragen zur Management- und Führungsqualität gestellt.

Die personenbezogenen Ergebnisse der Befragung werden vom beauftragten Beratungsunternehmen vertraulich behandelt und anonymisiert, dann im Vier-Augen-Gespräch mit einem erfahrenen Coach an die einzelnen Amts- und Dezernatsleitungen zurückgespiegelt.

Fremdbild und Selbstbild im Vergleich führen zu gewinnbringenden Erkenntnissen

Im Feedbackgespräch werden die Ergebnisse der Selbsteinschätzung mit den Ergebnissen der Fremdeinschätzungen verglichen und bewertet. Obgleich das Ergebnis der Befragung aus Zahlen besteht, mit denen die von den Feedbackgebern erlebte Qualität des Management- und Führungshandelns „gemessen“ wird, geht es im Feedbackgespräch weniger um die Zahlen selbst.

Es geht darum, einen Raum für die Selbstreflektion zu schaffen, indem über Un-

terschiede gesprochen und nachgedacht werden kann. Bei welchen Merkmalen stimmen das Selbst- und das Fremdbild überein? Wo unterscheiden sie sich und woran könnte das liegen? Bei welchen Merkmalen unterscheiden sich die Fremdbilder voneinander? Was könnte die Ursache sein? Wir hoffen und erwarten, dass dieses gemeinsame Nachdenken zu neuen und gewinnbringenden Erkenntnissen führt.



Das 360-Grad-Feedback startet als Pilotprojekt

Das 360-Grad-Feedback ist vom Personalamt sorgfältig vorbereitet worden. Die Ziele und das Vorgehen bei der Umsetzung sind im Gesprächsforum Personal-

management vorgestellt und ausführlich diskutiert worden. Das Staaträtekollegium wurde informiert und einbezogen. Wir haben mit den Spitzenorganisationen der Gewerkschaften eine entsprechende § 93 HmbPersVG-Vereinbarung abgeschlossen und das in Hamburg ansässige Beratungsunternehmen Ramboll mit der Durchführung beauftragt. Ramboll verfügt über viel Erfahrung mit der Durchführung von 360-Grad-Feedbacks, auch in der öffentlichen Verwaltung.

Das 360-Grad-Feedback soll zunächst als Pilotprojekt durchgeführt werden. Mittelfristig wird angestrebt, dass es in regelmäßigen Abständen (zwei bis vier Jahre) für die oberste Führungskräfteebene sowie gegebenenfalls auch für weitere Führungskräfteebenen in der FHH angeboten werden kann.

Autor Dr. Thomas Roth, Referat Führungskräftegewinnung und Führungskräfteentwicklung, Personalamt: *„Wir wünschen uns sehr, dass das neue Angebot von den Feedbacknehmerinnen und Feedbacknehmern bzw. Feedbackgeberinnen und Feedbackgebern angenommen und genutzt wird.“*



Das Zentrum für Aus- und Fortbildung im Dialog mit Kundinnen und Kunden der Hanse-Akademie



**HANSE
AKADEMIE**

Die Hanse-Akademie begleitet seit Juli 2017 die Führungskräfte der hamburgischen Verwaltung in ihrer gesamten Entwicklung. Nach einem Jahr ist es Zeit für ein erstes Feedback dieser Zielgruppe.

Im Juli 2017 eröffnete das Zentrum für Aus- und Fortbildung (ZAF) die Hanse-Akademie und startete mit neuen und innovativen Angeboten für alle Führungskräfte der hamburgischen Verwaltung. Kernstück sind die auf die unterschiedlichen Führungsrollen zugeschnittenen Angebote. Sie richten sich sowohl an die jungen und eher unerfahrenen Führungskräfte auf ihrer ersten Führungsposition ebenso wie an die sehr erfahrenen Amtsleitungen oder Geschäftsführungen.

Nach einem Jahr galt es, mit der Zielgruppe für ein Feedback ins Gespräch zu kommen und das Angebot zu bewerten und weiterzuentwickeln.

Eine Workshopreihe für konstruktives Feedback

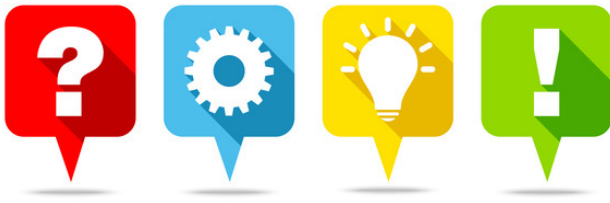
Das ZAF führte zwischen April und Juli dieses Jahres eine Workshopreihe in insgesamt 19 Behörden, Ämtern und Landesbetrieben durch. Ziel war es, aus Kun-

densicht direkt von den teilnehmenden Führungskräften zu erfahren, welche Verbesserungen noch möglich seien und wie das Angebot noch interessanter gestaltet werden könne. Folgende vier Fragen waren dabei Ausgangspunkt der Diskussion:

- Wie bewerten Sie das Angebot der Hanse-Akademie?
- Welche Herausforderungen beschäftigen Sie in Ihrer aktuellen Situation als Führungskraft?
- Welche Unterstützung kann die Hanse-Akademie über die bisherigen Angebote hinaus hierbei leisten?
- Welches Veranstaltungs-Design (Formate, Zeiten, Orte, etc.) kann Sie dabei unterstützen?

Das ZAF hat in den Gesprächen vor Ort eine Menge gelernt und möchte sich bei allen Behörden und Dienststellen, die mitgemacht haben, bedanken. Toll war, dass viele Dienststellen es geschafft haben,

eine sehr heterogene Gruppe für die Workshops zu versammeln. So waren neben Gesprächen mit den üblichen Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartnern auch Gespräche mit Menschen möglich, die das ZAF sonst typischerweise nicht erreicht. Zum Beispiel Führungskräfte, Referentinnen bzw. Referenten und Sachbearbeiterinnen bzw. Sachbearbeiter aus den unterschiedlichsten Fachbereichen.



Ergebnisse und Ideen zur Weiterentwicklung

Das ZAF hat nun alle Antworten strukturiert, analysiert und wird anhand der Rückmeldungen sein Programm weiterentwickeln. Folgende konkrete Ideen können schon jetzt genannt werden:

1. Gelerntes in den Arbeitsalltag übersetzen mit Follow-Up-Terminen

Einer der wichtigsten Punkte war die Übersetzung des Gelernten in den Arbeitsalltag. Hierzu sind insbesondere Follow-Up-Termine geeignet. Das ZAF wird noch stärker als bisher die Angebote daraufhin

überprüfen, ob und in welchem Umfang Follow-Up zur langfristigen Umsetzung des Gelernten anzubieten sind. Es hat daneben gelernt, dass diese Termine eher kürzer und kompakter angelegt werden sollten.

2. Netzwerke für Perspektivenwechsel und Kreativität

Zudem wurde flächendeckend betont, wie wichtig die Netzwerkarbeit ist. Vernetzung über die eigenen Behörden und Fachbereiche hinweg dient insbesondere dazu, neue Perspektiven kennenzulernen und kreative Lösungen zu entwickeln. Das ZAF wird nach und nach für die unterschiedlichen Ebenen und Zielgruppen Netzwerke anbieten.

3. Mehr Angebote zur Vorbereitung auf Führung

Häufig nachgefragt waren Angebote, die auf die erste Führungsrolle bzw. die Übernahme von Führungsverantwortung vorbereiten. Hier hat das ZAF bereits nachgesteuert und entsprechende Angebote geplant.

4. Mehr digitale Informationen

Der Katalog des ZAF wurde als die wichtigste Informationsquelle zu Fortbildungs-

angeboten genannt. In einer zunehmend digitalen Welt ist der Print-Katalog eine verlässliche Konstante. Dieser ist naturgemäß sehr statisch in seinem Angebot. Um unterjährig und auf besondere Themen mit entsprechenden Programmen zu antworten, wird das ZAF zielgruppengerecht kurzfristige Ergänzungen entwickeln und digital über das Lernportal vermarkten.

Das ZAF wird Folgeworkshops anbieten, um in einen kontinuierlichen Dialog mit Kundinnen und Kunden einzusteigen.

Stärkere Ausrichtung an der digitalen Transformation

Das Angebot der Hanse Akademie wird sich – wie auch das Angebot im Basiskatalog für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter – in 2019 noch stärker an den Digitalisierungsthemen ausrichten. Denn besonders für die Führungskräfte sind Kompetenzen in der digitalen Transformation ein wesentliches Schwerpunktthema in der Fortbildung. Daher wird es hierzu eine spezielle Zertifizierungsreihe geben (s. Artikel auf Seite 7ff. in dieser Ausgabe).

Autorin Julia Sprei, Geschäftsführerin Zentrum für Aus- und Fortbildung:
„Wir bedanken uns bei den Kolleginnen und Kollegen aus den Einrichtungen, die mit uns in den Workshops waren und uns eine wichtige und wertvolle Einschätzung unseres Angebots gegeben sowie ihre konkreten Bedarfe genannt haben. Und: Nur mit einem ehrlichen und konstruktiven Feedback und der konkreten Benennung der Bedarfe kann das ZAF seine Dienstleistung optimal an den Bedürfnissen der Führungskräfte ausrichten.“



Themen in 2018

Hier finden Sie eine Übersicht der Themen, über die in 2018 berichtet worden ist.



Ausgabe 1/2018

- Auf dem Scheideweg in die digitalisierte Verwaltung (PA)
- Digitales lernen an der Verwaltungsschule (ZAF/Verwaltungsschule)
- Der Baukasten KULTURWANDEL geht online!
- Einfach mal das Publikum fragen! (ZAF)
- Werkzeugkasten zum Wissensmanagement im Personalportal (PA)

Ausgabe 2/2018

- Digitale Vorbereitung auf den Ruhestand: Die eigene Versorgung einfach selbst ausrechnen (ZPD)
- Neue Wege entstehen beim Gehen – beidhändige Führung in der digitalen Transformation (PA)
- Eine runde Sache: Gesprächszirkel Arbeitsrecht (PA)

Ausgabe 3/2018

- Digitalisierung – Wie geht es nach Mensch.Digitalisierung weiter?
 - Neue Zertifizierungsreihe „Digitale Kompetenzen“ im ZAF
 - Mutige Ideen brauchen spielerische Räume
 - Pauschale Beihilfe – immer ein Frage des Blickwinkels
 - 360-Grad-Feedbacks für Amts- und Dezernatsleitungen
 - Das Zentrum für Aus- und Fortbildung im Dialog mit Kundinnen und Kunden der Hanse-Akademie
-

Impressum

Herausgeber:

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

Redaktion:

Katharina Dahrendorf (Chefredakteurin), Britta Becker, Susanne Neugebauer, Sarah Dabrowski

Interne Organisation:

Susanne Walter

Kontakt:

blickpunkt@personalamt.hamburg.de

Layout und Satz:

Susanne Walter

Bildnachweis:

Titelseite großes Bild (© unpict - Fotolia.com), Titelseite kleine Bilder (Personalamt), S. 4 (Mensch. Digitalisierung-Logo © Personalamt), S. 5 (© fotomek/ Fotolia.com), S. 7 (© esoxx/ Fotolia.com), S. 9 (© ToheyVector/ Fotolia.com), S. 11 (© Personalamt), S. 12 (© Landesbetrieb ZAF/AMD), S. 13 (© Bild 1+3 Personalamt, Bild 2+4 ZAF/AMD), S. 14 (© beermedia/ Fotolia.com), S. 15 (© SnyGGG/ Fotolia.com), S. 17 (© Sdecoret/ Fotolia.com), S. 18 (Web Buttons Inc/ Fotolia.com), S. 19 (© Kartoxjm/ Fotolia.com), S. 20 (Logo Hanse-Akademie), S. 21 (© Jan Engel/ Fotolia.com)

Download im Internet:

www.hamburg.de/personalamt/blickpunkt

Erschienen am:

04.12.2018

Senat der Freien und Hansestadt Hamburg
Personalamt
Steckelhörn 12

20457 Hamburg