

Vereinbarung

nach § 93 des Hamburgischen Personalvertretungsgesetzes

zur Erprobung eines 360°-Feedbacks

Zwischen

der Freien und Hansestadt Hamburg - vertreten durch den Senat -

- Personalamt -

einerseits

und

dem dbb hamburg

- beamtenbund und tarifunion -

sowie

dem Deutschen Gewerkschaftsbund

- Bezirk Nord -

als Spitzenorganisationen der Gewerkschaften

andererseits

wird folgende Vereinbarung geschlossen:

Präambel

Die Erprobung des 360-Grad-Feedbacks soll in der Freien und Hansestadt Hamburg einen Beitrag dazu leisten, den Diskurs über die Themen moderne Führung und effektives Management sowie ein gemeinsames Führungsverständnis zu fördern und in der Folge zu Maßnahmen führen, die die Führungs- und Managementqualität in der Verwaltung weiter verbessern. Dieses Vorhaben ergänzt bereits bestehende Instrumente der Personalentwicklung (wie z.B. das MAVG).

§ 1

Geltungsbereich

Die Regelungen dieser Vereinbarung gelten für alle Behörden, Ämter der FHH einschließlich der Landesbetriebe.

§ 2

Inhalt und Ziel / Gegenstand der Vereinbarung

Das Personalamt plant die Erprobung eines 360-Grad-Feedbacks für die Amtsleitungen in den Behörden sowie die Dezernentinnen und Dezernenten in den Bezirksämtern. Ausgangspunkt ist die These, dass die obere Führungsebene die Führungskultur in den Behörden und Ämtern besonders prägt, zugleich häufig aber wenig Gelegenheit und Anreiz hat, ihr Führungsverhalten zu reflektieren. Das 360-Grad-Feedback soll zunächst als Pilotprojekt durchgeführt werden. Die Durchführung erfolgt auf der Grundlage einer Selbstverpflichtung der Amts- und Dezernatsleitungen sowie eines Auftrages der Staatsräterunde (Staatsrätebesprechung 25/2017 vom 10.07.2017). Mittelfristig wird angestrebt, dass es in regelmäßigen Abständen (2 - 4 Jahre) für die oberste Führungskräfteebene sowie ggf. auch für weitere Führungskräfteebenen in der FHH vorgesehen werden kann.

Mit der Einführung des 360-Grad-Feedbacks werden folgende Zielsetzungen auf individueller und organisationaler Ebene verfolgt:

- Etablierung eines regelhaften Prozesses zur Befassung der obersten Führungsebene der FHH mit dem Thema Führungs- und Managementqualität,
- Schaffung eines regelmäßigen Anreizes sowie einer belastbaren Grundlage für die Amts- und Dezernatsleitungen, über das eigene Führungsverhalten zu reflektieren, es weiter zu entwickeln und mit den Feedbackgebenden rückzukoppeln,
- Gewinnung von Erkenntnissen zur Führungsqualität in den Behörden und Ämtern sowie in der Kernverwaltung der FHH,
- Schaffung einer Grundlage zur Weiterentwicklung der Führungs- und Managementkompetenz sowie mittelbar der Führungskultur in der FHH.

§ 3

Verfahren / Durchführung des 360°-Feedbacks

(1) Um die Akzeptanz zu erhöhen und Rollenkonflikte zu vermeiden, beauftragt das Personalamt ein externes Beratungsunternehmen mit der Datenerhebung und -auswertung. Es werden quantitative und qualitative Daten erhoben. Die Erhebung der quantitativen Daten erfolgt aus Kostengründen mit einem standardisierten Instrument (Online-Tool). Das Personalamt flankiert den Prozess, um einen möglichst reibungslosen Ablauf zu gewährleisten. Es fungiert während des gesamten Prozesses als Ansprechpartner für alle am Verfahren Beteiligten.

(2) Die Zielgruppe der Amtsleitungen in der Kernverwaltung sowie der Dezernentinnen und Dezernenten in den Bezirksämtern umfasst ca. 80 Personen. Amtsleitungen und Dezernentinnen/Dezernenten, die weniger als 6 Monate oder nicht mehr länger als 1 Jahr im Amt sind, bleiben unberücksichtigt.

(3) Im Rahmen des Feedbacks werden folgende Perspektiven unterschieden:

- Vorgesetzte/r (Staatsrat bzw. Staatsrätin, Bezirksamtsleitung evtl. zusätzlich Senatorin, Senator);
- Mitarbeiter/innen (Abteilungsleitungen bzw. Fachamtsleitungen);
- Interne Kollegen/Kolleginnen (Amtsleitungen bzw. Dezernatsleitungen);
- Externe Kollegen/Kolleginnen (Kundenperspektive).

Die erhobenen Daten werden vor der Auswertung anonymisiert. Üblicherweise gilt die Anonymität als sichergestellt, wenn für die verschiedenen Perspektiven außer der Vorgesetztenperspektive mindestens 5 – sofern möglich eher 7 – Feedbackgeber/innen benannt werden können. Soweit dieser Grenzwert nicht erreicht wird, können für die Mitarbeiter/innen-Perspektive weitere Führungskräfte benannt werden, die in der Linie geführt werden und zu denen regelmäßige Arbeitskontakte unterhalten werden (z.B. Referats- oder Projektleitungen). Bei der Perspektive der internen Kolleginnen/Kollegen kommen als zusätzliche Feedbackgeber/innen auch Leitungskräfte in vergleichbar hohen Positionen in Frage, die in der gleichen „Organisationsfamilie“ (z.B. Justizbehörde und Gerichte, Senatskanzlei und Personalamt, Landesbetriebe) beschäftigt sind. Die Auswahl der optionalen Feedbackgeber/innen wird vom Feedbacknehmer bzw. der Feedbacknehmerin vorgenommen. Welche Feedbackgebenden tatsächlich ihr Feedback abgeben, wird nicht offengelegt. Die Feedbackgebenden nehmen freiwillig an der Befragung teil. Das Personalamt achtet bei der Festlegung der Feedbackgebenden darauf, dass die Mindestanzahl von 5 -7 Feedbackgebenden erreicht wird, um die Anonymität zu gewährleisten.

(4) Die auf die Person der oder des Feedbacknehmenden bezogenen Ergebnisse der Befragung werden vom beauftragten Beratungsunternehmen vertraulich behandelt und nur im Vier-Augen-Gespräch an die Feedbacknehmenden zurückgespiegelt. Im Feedbackgespräch werden die Ergebnisse der Selbsteinschätzung mit den Ergebnissen der Fremdeinschätzungen verglichen und bewertet. Zudem erhalten die Feedbacknehmenden eine Einschätzung über ihre Ergebnisse im Verhältnis zur gesamten Stichprobe. Für das Verhältnis der eigenen Ergebnisse zur Teil- oder Gesamtstichprobe werden immer aggregierte Werte herangezogen, sodass ein Rückschluss auf Einzelergebnisse anderer nicht möglich ist. Gegebenenfalls werden individuelle

Maßnahmen entwickelt und geplant. Es ist erwünscht, dass die Feedbacknehmenden ihre persönlichen Ergebnisse gegenüber ihren Feedbackgebenden offenlegen und diskutieren.

Alle teilnehmenden Amtsleitungen bzw. Dezernentinnen und Dezernenten erhalten darüber hinaus Kenntnis von den aggregierten Ergebnissen aller Behörden (Mittelwerte und Streuungen) sowie das Gesamt-Ergebnis der Befragung.

Das Personalamt bereitet ein Verfahren vor, in dem die Amts- und Dezernatsleitungen Gelegenheit erhalten, miteinander über die Ergebnisse des Feedbacks ins Gespräch zu kommen. Die aggregierten Ergebnisse werden auch mit dem Auftraggeber Personalamt diskutiert. Auf der Grundlage der aggregierten Ergebnisse leitet das Personalamt in Zusammenarbeit mit der Hanse-Akademie für Führung und Management Maßnahmen ab, die sich u.a. in neuen Angeboten zur Führungsbildung niederschlagen können.

(5) Zur Erhebung des Feedbacks wird ein standardisierter Fragebogen eingesetzt. Das Personalamt hat dazu im Rahmen erster Vorarbeiten ein Inventar aus 12 Merkmalen des Steuerungs- und Führungsverhaltens zusammengestellt, die bei der weiteren Entwicklung als Grundlage dienen sollen (vgl. Anlage 1). Es handelt sich um eine offene Liste, die im Verlauf der weiteren Entwicklung korrigiert und ergänzt werden kann. Bei der Zusammenstellung wurde darauf geachtet, dass die Merkmale

- durch konkrete und beobachtbare Verhaltensbeschreibungen operationalisiert werden können;
- sowohl aus der Vorgesetzten - als auch aus der Mitarbeitenden und Kollegen- bzw. Kolleginnenperspektive beobachtet werden können;
- in inhaltlich nachvollziehbarer Beziehung zu Verhaltensbeschreibungen stehen, die im Beurteilungswesen niedergelegt sind (vgl. hierzu die entsprechende Broschüre des Personalamts).

Der Fragebogen wird ca. 60 Einzelfragen umfassen und in ca. 30 Minuten bearbeitet werden können. Als Antwortformat werden Skalen mit 5-7 Abstufungen verwendet, die von „trifft überhaupt nicht zu“ bis zu „trifft voll zu“ reichen. Die mit dem standardisierten Instrument ermittelten Ergebnisse werden bei der Mitarbeiter- und bei der Vorgesetztenperspektive durch qualitative Rückmeldungen ergänzt und angereichert. Der geplante Prozessablauf mit Erläuterungen wird in Anlage 2 dargestellt.

(6) Das Personalamt wird in Abstimmung mit den Behörden und Ämtern ein Zeitfenster von 3 Monaten festlegen, in dem sämtliche Prozessschritte durchlaufen werden sollen.

§ 4

IT-Unterstützung, Datenschutz

(1) Zur Erfassung der Daten im Feedbackprozess wird ein spezifisches IT-Programm genutzt, das sich bei dem externen Beratungsunternehmen, welches für die Durchführung des 360-Grad-Feedbacks ausgewählt wird, bewährt hat. Dieses Programm wird darauf spezialisiert sein, die Daten zu den vier Perspektiven zu aggregieren und aussagekräftige Berichte zu erstellen, die dann als Grundlage für die Rückmeldegespräche mit den Feedbacknehmenden dienen. Es wer-

den nur diejenigen personenbezogenen Daten verarbeitet, die für die Durchführung des Verfahrens erforderlich sind. Konkrete Kenntnisse über das zu nutzende Programm ergeben sich erst im Verlauf des Vergabeprozesses. Entsprechende Unterlagen zu dem ausgewählten Programm (Verfahrensbeschreibung, Fragenkatalog, Archivierungs- bzw. Löschkonzept, Berechtigungskonzept o.ä.) werden den Vertretern der Spitzenorganisationen der Gewerkschaften nach Abschluss des Vergabeprozesses zur Verfügung gestellt.

Die personenbezogenen Daten werden gemäß der Vereinbarung nach § 94 HmbPersVG über den Prozess zur Einführung und Nutzung allgemeiner automatisierter Bürofunktionen und multimedialer Technik und zur Entwicklung von E-Government vom 10.09.2001 nicht zur Leistungs- und Verhaltenskontrolle der Anwenderinnen und Anwender genutzt. Dies gilt sowohl unmittelbar über das IT-Verfahren als auch mittelbar über andere IT-Verfahren.

(2) Die im Zusammenhang mit diesem Verfahren verarbeiteten personenbezogenen Daten dürfen grundsätzlich nicht zur Begründung dienst- und/oder arbeitsrechtlicher Maßnahmen verwendet werden. Ausnahmsweise ist dies bei einem (auch zufällig entstandenem) konkreten Verdacht zur Aufklärung von Missbrauchstatbeständen (Dienstvergehen, Verletzung arbeitsvertraglicher Pflichten oder strafbare Handlungen) zulässig. Der auslösende Sachverhalt ist zu dokumentieren. Der zuständige Personalrat ist möglichst vorher zu unterrichten. Die bzw. der betroffene Beschäftigte ist zu unterrichten, sobald dies ohne Gefährdung des Aufklärungsziels möglich ist. Daten, die ausschließlich zum Zwecke der Aufklärung erhoben wurden, sind zu löschen, sobald der Verdacht ausgeräumt ist oder sie für Zwecke der Rechtsverfolgung nicht mehr benötigt werden.

(3) Die ergonomischen Eigenschaften des IT-Verfahrens richten sich nach den einschlägigen gesetzlichen Bestimmungen und orientieren sich an den Grundsätzen der DIN EN ISO 9241, insbesondere den Teilen -11 (Anforderung an die Gebrauchstauglichkeit) und -110 (Grundsätze der Dialoggestaltung).

(4) Das IT-Verfahren ermöglicht ein barrierefreies Arbeiten, auch unter Nutzung spezieller Arbeitsplatzausstattung (z.B. Zusatzsoftware wie Bildschirmausleseprogramm, -vergrößerungsprogramm o.ä.).

§ 5

Evaluation

Nach Abschluss des 360-Grad-Feedbacks inkl. der Durchführung möglicher Folgemaßnahmen wird durch das Personalamt eine Evaluation durchgeführt. Das Personalamt berichtet vorab im Rahmen eines Zwischenstandes, nach welchen Kriterien und mit welchem Verfahren evaluiert werden soll und erörtert dies mit den Vertreterinnen und Vertretern der Spitzenorganisationen.

Das Ergebnis wird den Spitzenorganisationen der Gewerkschaften ebenfalls vorgestellt und mit ihnen erörtert.

§ 6

Verfahren bei Änderungen

Bei geplanten Änderungen werden die Spitzenorganisationen der Gewerkschaften so rechtzeitig informiert, dass sie noch Einfluss auf die Änderungen nehmen können. Die Spitzenorganisationen der Gewerkschaften erhalten die Gelegenheit, sich binnen 4 Wochen nach Zugang der Information zu der wesentlichen Änderung zu äußern. Wenn sich keine der Spitzenorganisationen der Gewerkschaften der Änderung innerhalb dieser Frist äußert, gilt die Zustimmung als erteilt. Andernfalls nehmen die Beteiligten Verhandlungen auf.

§ 7

Schlussbestimmungen

Diese Vereinbarung tritt mit Unterzeichnung in Kraft. Sie endet nach der Durchführung des gesamten 360-Grad-Feedbacks inkl. der Evaluation, spätestens am 31.12.2019 und kann, wenn das Instrument sich bewährt hat, von den Partnern in eine Anschlussvereinbarung überführt werden.

Hamburg, den 29. Mai 2018

Freie und Hansestadt Hamburg
Für den Senat



Volker Wiedemann

dbb hamburg
beamtenbund und tarifunion



Rudolf Klüver

Deutscher Gewerkschaftsbund
- Bezirk - Nord -



Olaf Schwede

Anlage 1: Erster Entwurf eines Fragebogens für das 360-Grad-Feedback

Verlässlichkeit & Berechenbarkeit	<ul style="list-style-type: none"> • Sie/er verdient meinen Respekt und mein Vertrauen. • Sie/er sagt offen, was er/sie denkt. • Sie/er ist verlässlich und berechenbar. • Sie/er bezieht klare Standpunkte. • Sie/er hält sich an getroffene Absprachen.
Vermittlung von Zielen und Perspektiven	<ul style="list-style-type: none"> • Sie/er kann mich überzeugen und begeistern. • Sie/er macht mir Mut, dass bestehende Probleme gelöst werden können. • Sie/er spornt mich zu noch höherem Engagement und noch besseren Leistungen an. • Sie/er steckt mich mit ihrem/seinem Engagement an. • Sie/er entwickelt mit mir/uns gemeinsam langfristige Zielvorstellungen für meine/unsere Arbeit.
Vermittlung von Denkanstößen	<ul style="list-style-type: none"> • Sie/er erkennt Probleme frühzeitig und spricht sie an. • Sie/er vermittelt mir Denkanstöße und fordert mich dazu auf, Gewohntes zu hinterfragen. • Sie/er regt mich dazu an, neue Blickwinkel einzunehmen. • Sie/er gibt mir/uns hilfreiche Anregungen für meine/unsere Arbeit. • Sie/er überrascht mich/uns mit neuen Ideen zur Lösung von Problemen.
Unterstützung & Förderung	<ul style="list-style-type: none"> • Sie/er will, dass ich bei meiner Arbeit erfolgreich bin. • Sie/er unterstützt mich wirksam, wenn es Probleme gibt. • Sie/er gibt mir konstruktives und hilfreiches Feedback. • Sie/er stellt sich hinter mich, wenn es Probleme gibt. • Sie/er hat ein offenes Ohr für meine Anliegen.
Fairer und wertschätzender Umgang	<ul style="list-style-type: none"> • Sie/er begegnet mir unabhängig von ihrer/seiner Stellung auf Augenhöhe. • Sie/er äußert Kritik an mir in angemessener Weise. • Sie/er interessiert sich für mein Wohlergehen nimmt Rücksicht auf meine persönlichen Belange. • Sie/er bringt mir auch dann Respekt entgegen, wenn wir unterschiedlicher Meinung sind. • Sie/er fördert durch ihr/sein Verhalten eine stabile und vertrauensvolle Arbeitsatmosphäre.

Ziel- und ergebnisorientiertes Handeln	<ul style="list-style-type: none"> • Sie/er kann im Einzelfall schnell entscheiden und Dinge zum Abschluss bringen. • Sie/er setzt klare Prioritäten und trifft eindeutige Entscheidungen. • Sie/er handelt entschlossen und setzt Vorhaben konsequent um. • Sie/er verfolgt Ziele ausdauernd und lässt sich durch Rückschläge und Misserfolge nicht entmutigen. • Sie/er sagt mir klar, was sie/er von mir erwartet.
Selbstreflektion & Selbstentwicklung	<ul style="list-style-type: none"> • Sie/er nimmt Kritik von mir an. • Sie/er räumt mir gegenüber eigene Fehler ein. • Sie/er bittet mich um Feedback. • Sie/er fragt sich nach Misserfolgen, was sie/er hätte besser machen können. • Sie/er zeigt Interesse, sich weiter zu entwickeln.
Einfluss & Wirksamkeit	<ul style="list-style-type: none"> • Sie/er vertritt die Interessen des Amtes/Dezernats erfolgreich nach außen • Sie/er sorgt maßgeblich dafür, dass wir unsere gemeinsamen Ziele erreichen • Sie/er bringt wichtige Vorhaben auf den Weg • Sie/er setzt sich durch, wenn sie/er von einer Sache überzeugt ist • Sie/er ist hartnäckig, wenn es darum geht, wichtige Ziele zu erreichen
Betriebswirtschaftliches Handeln	<ul style="list-style-type: none"> • Sie/er betreibt regelmäßig Aufgabenkritik • Sie/er setzt personelle und finanzielle Ressourcen wirtschaftlich ein • Sie/er setzt Sparauflagen konsequent um • Sie/er prüft sorgfältig das Verhältnis von Ressourceneinsatz und erzielbarem Nutzen, bevor sie/er sich für eine Maßnahme entscheidet. • Sie/er gestaltet und verbessert Arbeitsabläufe nach betriebswirtschaftlichen Kriterien.
Veränderung & Innovation	<ul style="list-style-type: none"> • Sie/er beschreitet bei der Lösung von Problemen neue Wege. • Sie/er stößt Veränderungsprozesse an und treibt sie voran. • Sie/er ist offen für neue Ideen. • Sie/er denkt vorausschauend, nimmt zukünftige Entwicklungen gedanklich voraus. • Sie/er entwickelt ambitionierte langfristige Ziele und setzt sie in konkrete Vorhaben um.

Information & Partizipation	<ul style="list-style-type: none"> • Sie/er teilt ihr/sein Wissen mit mir und bindet mich frühzeitig in seine/ihre Überlegungen ein. • Sie/er fordert mich dazu auf, Ideen und Vorschläge einzubringen. • Sie/er fragt mich vor wichtigen Entscheidungen um Rat. • Sie/er hat Freude daran, gemeinsam mit mir neue Ideen zu entwickeln. • Sie/er informiert mich regelmäßig und umfassend über Entwicklungen, die für meine Arbeit von Belang sind.
Umgang mit Konflikten und widerstreitenden Interessen	<ul style="list-style-type: none"> • Sie/er nimmt emotionale Spannungen sensibel wahr und spricht sie an. • Sie/er reagiert in Konfliktsituationen emotional und sachlich angemessen. • Sie/er wirkt in Konflikten einer Eskalation entgegen. • Sie/er trägt Konflikte aus, wenn es darum geht, berechnete Interessen zu wahren. • Sie/er bietet in Konfliktsituationen Lösungen an, die die Interessen aller Konfliktpartner berücksichtigen.

Anlage 2: Prozessablauf mit Erläuterungen

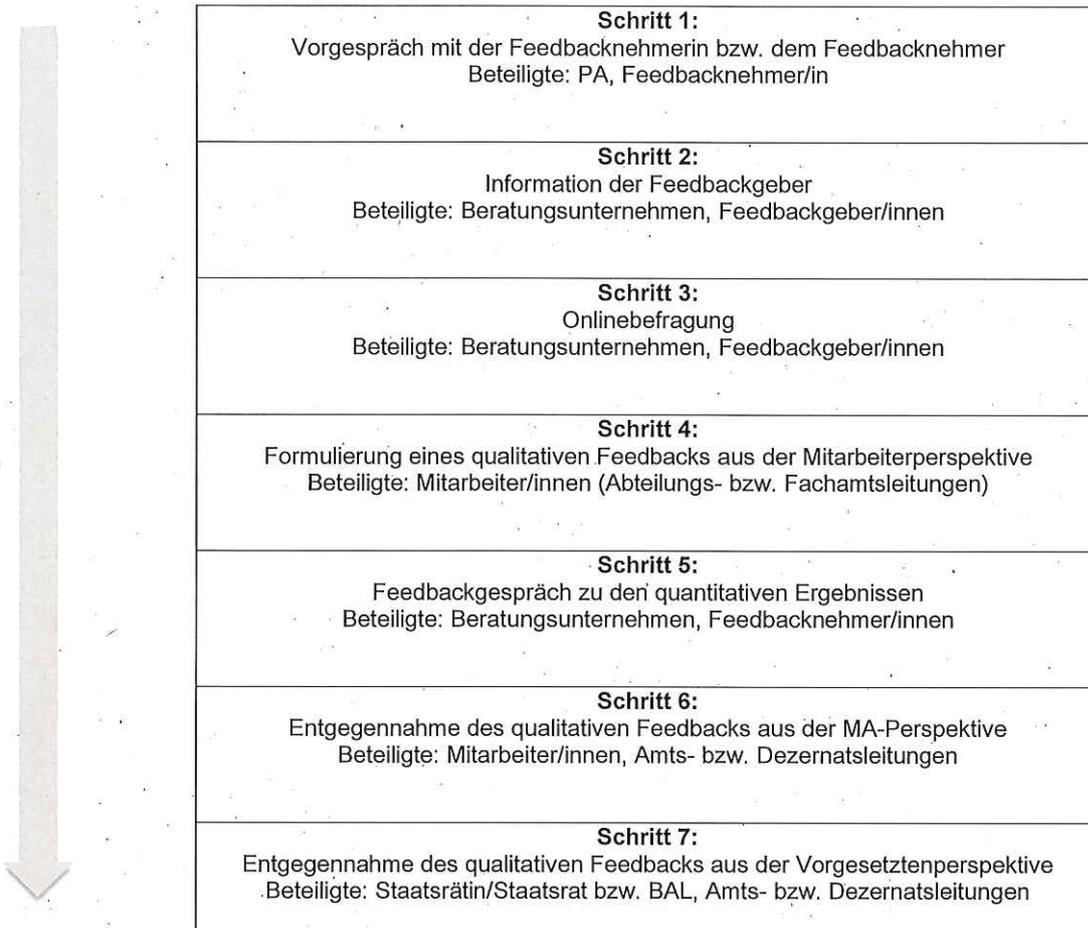


Abbildung: Prozessverlauf 360-Grad-Feedback

Erläuterungen zum Prozess:

Schritt 1: Eine Mitarbeiterin/ein Mitarbeiter des Personalamts führt mit jeder Amts- bzw. Dezernatsleitung ein Vorgespräch, in dem über den Ablauf des Feedbacks informiert und eine Liste der Feedbackgebenden erstellt wird, die vom Personalamt an das Beratungsunternehmen weitergeleitet wird. Bei Bedarf können auch zusätzlich Informationsveranstaltungen für die Feedbackgebenden angeboten werden.

Schritt 2: Das beauftragte Beratungsunternehmen nimmt per Mail Kontakt mit den Feedbackgebenden und Feedbacknehmenden auf. Es wird eine persönliche Kennung übermittelt, mit dem sich die Beteiligten auf der Website des Unternehmens einloggen und den standardisierten Fragebogen ausfüllen können.

Schritt 3: Die Feedbackgebenden erstellen ein Fremdbild, die Feedbacknehmenden ein Selbstbild des Führungs- und Managementverhaltens. Die Ergebnisse der eigenen Einschätzung können im PDF-Format abgerufen werden.

Schritt 4:

Die Feedbackgebenden, die die Mitarbeiterperspektive repräsentieren, setzen sich zusammen. Sie vergleichen die Einschätzungen, die sie mit dem standardisierten Instrument gewonnen haben, und formulieren auf dieser Grundlage ein qualitatives Feedback für die/den Feedbacknehmende/n. Die Erstellung des qualitativen Feedbacks kann bei Bedarf durch eine externe Moderation unterstützt werden, die von der jeweiligen Behörde beauftragt wird.

Schritt 5:

Eine Mitarbeiterin/ein Mitarbeiter des Beratungsunternehmens führt mit der Amts- bzw. Dezernatsleitung ein Feedbackgespräch zu den Ergebnissen, die mit dem standardisierten Verfahren gewonnen wurden. In diesem Gespräch kann auch das qualitative Feedback der Mitarbeitenden rückgemeldet werden, sofern das Beratungsunternehmen in der Moderationsrolle beteiligt war.

Schritt 6:

Die Amts- bzw. Dezernatsleitungen nehmen das Feedback ihrer Mitarbeitenden entgegen (sofern nicht schon bei Schritt 5 geschehen) und tauschen sich mit den feedbackgebenden Mitarbeitenden über die Ergebnisse aus. In diesem Zusammenhang können auch schon erste Ideen für Maßnahmen gesammelt werden. Auch für diesen Schritt kann bei Bedarf eine externe Moderation beauftragt werden.

Schritt 7:

Die Amts- bzw. Dezernatsleitung führt ein Gespräch mit dem feedbackgebenden Staatsrat bzw. der feedbackgebenden BAL, in dem die Ergebnisse aus der Vorgesetztenperspektive erläutert werden. Es ist erwünscht, dass die Amts- bzw. Dezernatsleitung in diesem Gespräch auch ihre Ergebnisse aus den übrigen Perspektiven offenlegt.