HAUPTSTADT MACHEN | be Berlin

LEITLINIEN PERSONALMANAGEMENT

BEZIRKSAMT NEUKÖLLN VON BERLIN 2019 / 2020

ZUKUNFT GESTALTEN IM BEZIRKSAMT NEUKÖLLN VON BERLIN

Bezirksamt Neukölln | be Berlin

Vorwort

Der demografische und digitale Wandel, die Heterogenität der Gesellschaft als auch die Internationalisierung und Globalisierung der immer komplexer werdenden und sich stetig ändernden Arbeitswelt stellen nicht nur die private Wirtschaft, sondern auch den öffentlichen Dienst in Deutschland vor zahlreiche Herausforderungen.

In Berlin als wachsende Metropole der Vielfalt und Weltoffenheit besteht die zentrale Aufgabe der Berliner Verwaltung darin, nicht nur den unterschiedlichen Bedürfnissen ihrer Bürgerinnen und Bürger als Dienstleister der Stadt, sondern auch denen ihrer Beschäftigten als einer der größten Arbeitgeber Berlins gerecht zu werden. Das Bezirksamt Neukölln von Berlin als sog. „Brennpunktbezirk“ ist dabei allein für rund 328.000 Bürgerinnen und Bürger aus mehr als 180 Nationen zuständig. Bis zum Jahre 2030 werden schätzungsweise rund 340.000 Einwohner in Neukölln leben. Im Zusammenhang mit der Wachsenden Stadt und den einhergehenden Zuwächsen von Aufgaben und gesellschaftlichen Problemlagen wurden in den letzten Jahren mehr als 200 weitere Stellen in unserem Hause besetzt.

Der Fokus der Personalmanagementmaßnahmen lag in den Vorjahren daher in der beschleunigten digitalen Personalgewinnung, Nachwuchskräfteentwicklung, Ausbildung, Fortbildung und beim Gesundheitsmanagement. Unser Haus kann hierzu auf zahlreiche Erfolge und Zertifizierungen verweisen und gilt als anerkannter Maßstab zur Verbesserung für die gesamte Berliner Verwaltung. Diese Anstrengungen allein reichen aber nicht aus. Die Fluktuationswelle mit zunehmendem Fachkräftemangel und der noch immer bestehende Rückstand des Bezahlungsniveaus im Vergleich zu den Bundesbehörden und privaten Unternehmen erhöhen den Konkurrenzdruck und die Schwierigkeit, geeignetes Personal zu finden und vor allem langfristig zu binden.

Digitale, mobile und agile Arbeitsweisen verändern zudem die Anforderungen an die Führungskräfte, ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Gleichzeitig bietet die Digitalisierung die Chance, Arbeitsplätze und Aufgaben moderner und attraktiver zu gestalten.

Der bisherige Schwerpunkt der Personalarbeit wird deshalb seit 2018 auf die Modernisierung der Verwaltungsstrukturen, Räume und Arbeitsplätze mit digitalen Arbeitsmitteln, Führungskräfteentwicklung, weitere Öffnung für den Quereinstieg und Förderung der chancengerechten internen und externen Weiterqualifizierung gelegt. Zielrichtung ist ein attraktiver und moderner Arbeitgeber zu sein, dessen Beschäftigte den zukünftigen Herausforderungen erfolgreich begegnen können. Diese werden in dem Transformationsprozess durch geeignete Personalentwicklungsmaßnahmen begleitet, um ihre Gesundheit sowie Motivation zu stärken als auch Leistungspotentiale auszubauen und zu binden. Dazu bedarf es vielfacher Anstrengungen und geeigneter Maßnahmen, die ausgehend von den gesetzlichen und landesweiten Regelungen mit diesen Leitlinien und weiterführenden Konzepten lebensphasenorientiert neu ausgestaltet bzw. konkretisiert werden.

Martin Hikel
Bezirksbürgermeister
Leiter der Dienststelle

Inhaltsverzeichnis

VORWORT **4**

INHALTSVERZEICHNIS **6**

1 GELTUNGSBEREICH **8**

2 LANDESWEITE ZIELE UND VORGABEN **8**

3 NEUKÖLLNER LEITLINIEN PERSONALMANAGEMENT **9**

4 GRUNDLAGEN **11**

5 VERANTWORTLICHE DER PERSONALENTWICKLUNG **12**

5.1 BEHÖRDLICHES ZENTRALES PERSONALMANAGEMENT UND STEUERUNGSGREMIUM 12

5.2 FÜHRUNGSKRÄFTE 13

5.2.1 Jahresgespräch 14

5.2.2 Beurteilungen 14

5.3 MITARBEITERINNEN UND MITARBEITER 16

5.4 BESCHÄFTIGTENVERTRETUNGEN 16

6 DEMOGRAFIEMANAGEMENT **17**

6.1 DEMOGRAFISCHER UND STRUKTURELLER WANDEL 17

6.2 FLUKTUATIONSANALYSE 19

7 LEBENSPHASENORIENTIERTES PERSONALMANAGEMENT **20**

7.1 EINSTIEGSPHASE 20

7.1.1 Werbung und Personalmarketing 20

7.1.2 Digitale und moderne Personalgewinnung 23

7.1.3 Personalauswahl 25

7.1.4 Onboarding 25

7.1.5 Nachwuchsförderung 27

7.1.6 Quereinstieg 32

7.2 ENTWICKLUNGSPHASE 33

7.2.1 Raum- und Arbeitsplatzausstattung 34

7.2.2 Betriebliches Gesundheitsmanagement, Arbeitsschutz und externe Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterberatung 35

7.2.3 Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben 38

7.2.4 Digitale Arbeitsformen und Changemanagement 39

7.2.5 Agiles Management und Führungskräfteentwicklung 42

7.2.6 Qualifizierung und Aufstieg 47

7.2.7 Diversity Management 50

7.3 AUSSTIEGSPHASE 53

7.3.1 Wissensmanagement 53

7.3.2 Vorbereitung auf den Ausstieg 54

8 CONTROLLING 55

8.1 FORTSCHREIBUNG DER ABTEILUNGS- BZW. BEREICHSSCHARFEN EINZELKONZEPTE 55

8.2 EVALUATION, DOKUMENTATION UND BERICHTSFORM 55

9 SCHLUSSBESTIMMUNGEN 55

9.1 RECHTLICHER RAHMEN 55

9.2 ANLAGEN 56

9.3 INKRAFTTRETEN 56

QUELLENVERZEICHNIS 58

ANLAGEN 61

ANLAGE 1 61

ANLAGE 2 62

IMPRESSUM 70

1. Geltungsbereich

Diese Leitlinien gelten für alle Beschäftigten des Bezirksamtes Neukölln von Berlin für die Jahre 2019/2020. Sie beinhalten das Demografiemanagement mit einer siebenjährigen vorausschauenden Personalbedarfsplanung sowie lebensphasenorientierte und bedarfsgerechte Personalentwicklungsmaßnahmen, die im Zweijahres-Rhythmus fortgeschrieben und angepasst werden.

2. Landesweite Ziele und Vorgaben

Die nachfolgenden Gesetze, Verordnungen, landesweiten Leitlinien und Vorgaben – in der jeweils geltenden Fassung – verpflichten alle Berliner Behörden zur Erarbeitung und Umsetzung eines behördlichen Personalentwicklungskonzeptes und/oder setzen einheitliche Rahmenbedingungen und Zielvorgaben:

- beamten- und tarifrechtliche Regelungen der Personalentwicklung,
- das Allgemeine Gleichstellungsgesetz,
- das Landesgleichstellungsgesetz,
- die Fortschreibung des Personalbedarfskonzeptes des Senats,
- die landesweiten Leitlinien für Personalentwicklung,
- die landesweite Rahmendienstvereinbarung zum Personalmanagement (DV PM),
- die landesweite Dienstvereinbarung über das betriebliche Gesundheitsmanagement (DV Gesundheit),
- die Verwaltungsvereinbarung zur Integration behinderter Menschen,
- der Senatsbeschluss „Elf-Punkte-Programm für ein nachhaltiges Personalmanagement in der Berliner Verwaltung“ vom 21.04.2015,

- Beschluss des Senats zur Personalentwicklung vom 14.01.2016 (Senatsklausur),
- das personalpolitische Aktionsprogramm des Senats 2017/2018,
- das Haushaltswirtschaftsrundschreiben (HWR) in seiner jeweiligen aktuellen Fassung,
- noch folgende und das Thema betreffende Dienstvereinbarungen und Regelungen (z.B. zur alternierenden und mobilen Arbeit).

Landesweit gelten die drei übergeordneten Ziele des Personalmanagements:

- gesunde, lernbereite sowie adäquat eingesetzte Beschäftigte,
- Chancengleichheit und Geschlechtergerechtigkeit sowie
- hohe Führungskompetenz und Führungsverantwortung.

Die Überprüfung des Umsetzungsstandes der landesweiten Ziele erfolgt durch die Senatsverwaltung für Finanzen im Wege des behördlichen Benchmarkings über die regelmäßige Abfrage von Kennzahlen bei den einzelnen Behörden. Die Ergebnisse dazu werden jährlich im Berliner Gesamtbericht „Personalmanagementbericht“ des Senats zusammengeführt und veröffentlicht.

3. Neuköllner Leitlinien Personalmanagement

In Ausgestaltung der vorstehend genannten landesweiten Vorgaben sollen mit den Neuköllner Leitlinien passgerechte einheitliche Standards für das Personal- und Organisationsmanagement im eigenen Hause geschaffen werden, um den Herausforderungen einer sich im stetigen Wandel befindlichen Arbeitswelt erfolgreich begegnen zu können.

Gesellschaftliche Entwicklungen wie

- Digitalisierung,
- Globalisierung,
- demografischer Wandel,
- Fachkräftemangel,
- neue Mobilität und Arbeitsstrukturen,
- Ausweitung des Datenschutzes,
- Diversität der Gesellschaft

verändern nicht nur das Leben in der Metropole Berlin noch schneller und nachhaltiger als anderswo, sondern führen im Speziellen zu einer steigenden Arbeitsverdichtung, Komplexität und stetigen Veränderung der Aufgaben mit einhergehenden Problemlagen und zunehmend hoher Fluktuation des nicht ausreichend vorhandenen qualifizierten Personals. Sie bestimmen daher nachhaltig die Entwicklungen in der Neuköllner Personalarbeit für die Folgejahre. Nachdem in 2017/2018 und in den vorangegangenen Jahren der Fokus des Personalmanagements im Wesentlichen auf

- dem Gesundheitsmanagement,
- der bedarfsgerechten Nachwuchskräftegewinnung mit Ausweitung der Ausbildung, Einführung von Traineeprogrammen und technischen dualen Studiengängen sowie
- der beschleunigten digitalen Personalgewinnung mit Ausbau des Personalmarketings

lag, werden darüber hinaus ab 2019 und Folgejahre verstärkt die

- Bindung und Entwicklung des Personals und die
- Modernisierung der Verwaltungsstrukturen

von Bedeutung sein.

Aufgabe des Neuköllner Personalmanagements ist es daher, die Beschäftigten in diesem Transformationsprozess durch geeignete Personalentwicklungsmaßnahmen zu begleiten und sie dabei leistungsfähig, gesund und motiviert zu halten.

Das Bezirksamt Neukölln von Berlin möchte als attraktiver Arbeitgeber seine kompetenten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter halten und weiterentwickeln sowie ausreichend qualifiziertes Personal gewinnen und damit auch die Leistungsfähigkeit der Behörde für die Bürgerinnen und Bürger sichern.

Dazu bedarf es vielfacher Anstrengungen und geeigneter Maßnahmen, die mit diesen Leitlinien und weiterführenden Konzepten lebensphasenorientiert ausgestaltet bzw. konkretisiert werden.

4. Grundlagen

Die qualitativen und quantitativen Daten und Informationen, die eine effektive und bedarfsgerechte Personalplanung und Personalentwicklung (PE) möglich machen, sind jährlich zu erheben und fortzuschreiben.

Dazu gehören im Wesentlichen

- demografische Daten (Ist-Zustand und Prognose),
- Fluktuationsdaten (Ist-Zustand und Prognose) und
- Geschäftsverteilungspläne.

Daraus ableitend werden ämter- und berufsgruppenspezifisch

- Bedarfsanalysen (Ist/Soll),
- Zielsetzung und Personalentwicklungsplanungen sowie
- Erfolgskontrollen/Evaluationen (Nutzen der realisierten Maßnahmen)

vorgenommen und im Turnus der Fortschreibung dieser Leitlinien angepasst.

5. Verantwortliche der Personalentwicklung

5.1 Behördliches zentrales Personalmanagement und Steuerungsgremium

Das behördliche zentrale Personalmanagement ist beim Steuerungsdienst unter einem Dach in der Serviceeinheit Personal angesiedelt. Es verantwortet die strategische Ausrichtung des Personalmanagements im Hause und entwickelt mit den dort angesiedelten Fachbereichen Personalwirtschaft (PW), Einstieg und Karriere (EK) mit Ausbildung und Zentralem Bewerbungsbüro sowie Personal (Pers) mit dem Personalservice (PS), der Personalentwicklung (PE) und der Büroleitung FinWi behördenspezifische Maßnahmen.

Des Weiteren berät und unterstützt es die politische Leitung, die Abteilungen mit ihren Führungskräften und alle Beschäftigten bei der Planung, Steuerung und Umsetzung der Maßnahmen. Es koordiniert alle am Prozess beteiligten Akteure und achtet auf die einheitliche Umsetzung der Leitlinien im Hause.

Zur Vorbereitung und Beschlussfassung der verbindlich festzulegenden Strategien und Maßnahmen tagt das örtliche Steuerungsgremium – Ausschuss für Personalmanagement – mindestens zweimal jährlich und setzt sich wie folgt zusammen:

- mind. drei Vertreterinnen und Vertreter der Dienststelle bzw. des behördlichen zentralen Personalmanagements (z.B. StD L/PM L, StD Gen, PW L, EK L, ZBB L, Ausbildung L, Pers L),
- eine/ein Personalentwicklungsberaterin/Personalentwicklungsberater (PE),
- eine/ein Gesundheitskoordinatorin/Gesundheitskoordinator (PE),
- eine / ein koordinierende / r Arbeitsschutzbeauftragte / Arbeitsschutzbeauftragter (PE),

- eine/ein Fortbildungsbeauftragte/Fortbildungsbeauftragter (PE),
- eine/ein Wissensmanagerin/Wissensmanager (FinWi BL WM),
- eine/ein Vertreter/in aus dem Bereich E-Government & Innovation (Geschäftsprozessmanagement Politikfeld Personal E-Gov PM),
- die Beschäftigtenvertretungen (PR, FV, SBV), nach Bedarf die Jugend- und Auszubildendenvertretung (JAV).

Das Stimmenverhältnis im Ausschuss für Personalmanagement beträgt vier:vier. Es entfallen jeweils vier Stimmen auf die Beschäftigtenvertretungen (PR, FV, SBV, JAV) und vier Stimmen auf die Dienststelle.

5.2 Führungskräfte

Führungskräfte sind neben der politischen Leitung alle Beschäftigten mit Leitungs- und Führungsverantwortung folgender Führungsebenen:

- die Leitung des Steuerungsdienstes (Führungsebene 1),
- die Amts- und SE-Leitungen sowie Leitungen sonstiger Organisationseinheiten (OE) (Führungsebene 2),
- die Fachbereichsleitungen, Büro- und Projektleitungen (Führungsebene 3 bis 4),
- die Gruppenleitungen (Führungsebene 4),
- die Teamleitungen (Führungsebene 5).

Führungskräfte sind für die Personalentwicklung ihrer Beschäftigten verantwortlich. Nur sie können im direkten Kontakt die individuellen Entwicklungspotenziale ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter am besten identifizieren. Darüber hinaus haben Führungskräfte durch ihr Führungsverhalten erheblichen Einfluss auf die Leistungsbereitschaft, Leistungsfähigkeit, Motivation, Arbeitszufriedenheit sowie auf das körperliche und psychische Wohlbefinden ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

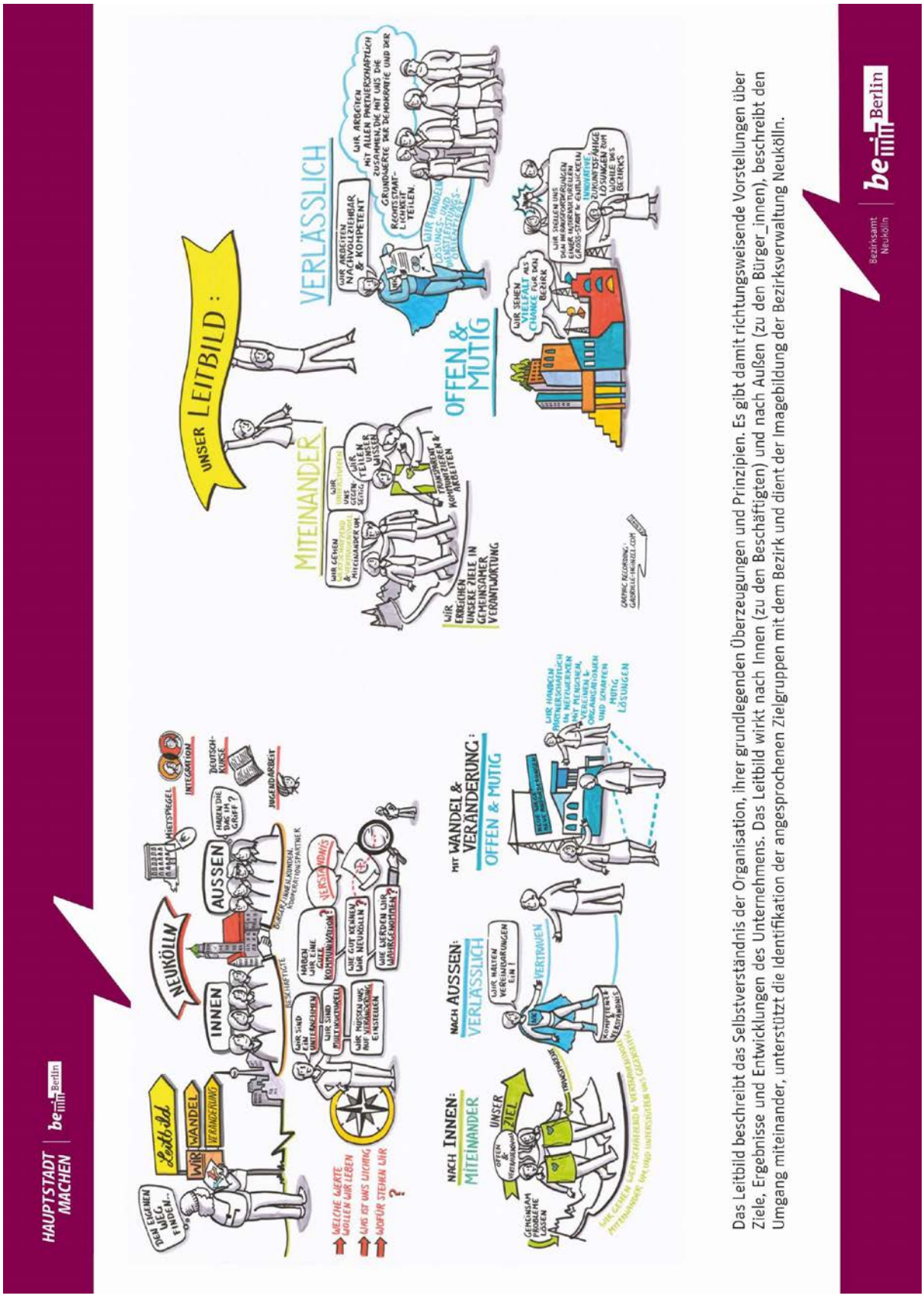
5.2.1 Jahresgespräch

Dem Jahresgespräch kommt dabei eine Schlüsselfunktion zu, da es u. a. die Erörterung, den Abgleich und die Vereinbarung von individuellen Interessenlagen und Personalentwicklungsmaßnahmen (z. B. Qualifizierung, Fortbildung, Rotation) beinhaltet und jeder Mitarbeiterin und jedem Mitarbeiter durch die direkte Führungskraft einmal im Jahr angeboten wird. Danach werden die wichtigsten Vereinbarungen aus dem Gespräch schriftlich fixiert und von den Beteiligten unterzeichnet. Aus datenschutzrechtlichen Gründen und zur Wahrung der gebotenen Vertraulichkeit erhalten nur die Führungskraft und die Mitarbeiterin oder der Mitarbeiter selbst ein Exemplar ausgehändigt und sichern Vertrauensschutz.

5.2.2 Beurteilungen

Beurteilungen sind immer Werturteile, die in beruflichen Kontexten großen Einfluss haben und Folgewirkungen wie z.B. bei Auswahlverfahren, Beförderungen oder Höhergruppierungen erzielen können. Vor diesem Hintergrund ist geplant, die beamtenrechtlichen Regelungen und Beurteilungskriterien mit dem Ziel der Gleichbehandlung und der Vergleichbarkeit auf alle im Bezirksamt Neukölln von Berlin beschäftigten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mittels einer Dienstvereinbarung zu übertragen.

Führungskräfte wirken ebenso auf eine konstruktive, offene und von gegenseitigem Vertrauen, Wertschätzung und Respekt geprägte Arbeitsatmosphäre auf Basis des für das Haus geltenden Leitbildes in Abbildung 5-1 „miteinander, verlässlich, offen & mutig“ hin.



Das Leitbild beschreibt das Selbstverständnis der Organisation, ihrer grundlegenden Überzeugungen und Prinzipien. Es gibt damit richtungsweisende Vorstellungen über Ziele, Ergebnisse und Entwicklungen des Unternehmens. Das Leitbild wirkt nach Innen (zu den Beschäftigten) und nach Außen (zu den Bürger_innen), beschreibt den Umgang miteinander, unterstützt die Identifikation der angesprochenen Zielgruppen mit dem Bezirk und dient der Imagebildung der Bezirksverwaltung Neukölln.

Abbildung 5-1: Neuköllner Leitbild

5.3 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

Alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Bezirksamtes sind aufgefordert, ihren Beitrag für ihre eigene persönliche Entwicklung zu leisten. Förderlich dabei sind:

- Wahrnehmung der von der Führungskraft angebotenen Gespräche,
- Einforderung fehlender Gesprächsangebote und Fortbildungsmöglichkeiten,
- Formulierung der eigenen Vorstellungen,
- Veränderungsbereitschaft und Offenheit für Diversität,
- Bereitschaft, sich selbst regelmäßig fortzubilden und themenübergreifend zu informieren,
- konstruktive, vertrauensvolle, respektvolle und wertschätzend geprägte Arbeitsweise gegenüber Kolleginnen, Kollegen, Führungskräften, Bürgerinnen und Bürgern sowie internen und externen Kontaktpersonen, Beschäftigtenvertretungen und sonstigen Verwaltungsorganen.

5.4 Beschäftigtenvertretungen

Die Schwerbehindertenvertretung, die Frauenvertreterin, der Personalrat und die Jugend- und Auszubildendenvertretung unterstützen den Prozess der Personalentwicklung aktiv und begleiten ihn im Rahmen der bestehenden Beteiligungs- und Mitwirkungsrechte konstruktiv. Die bisher erfolgte Mitarbeit der Beschäftigtenvertretungen an der Erstellung der vorliegenden Leitlinien ersetzt jedoch nicht die gesetzlich vorgesehene Mitbestimmung bzw. Beteiligung der Beschäftigtenvertretungen bei Entwicklungs- und Veränderungsprozessen sowie der Gestaltung und Durchführung von Personalentwicklungsmaßnahmen. In diesem Rahmen wird auch der Abschluss weiterer ausführender Richtlinien oder Dienstvereinbarungen möglich.

6. Demografiemanagement

6.1 Demografischer und struktureller Wandel

Das Bezirksamt Neukölln von Berlin weist mit 48,1 Jahren von allen Bezirken das jüngste Durchschnittsalter der Beschäftigten auf, welches im bezirksweiten Durchschnitt bei rund 50 Jahren liegt (Stand: Januar 2017).[1] Jüngste interne Erhebungen zeigen sogar eine weitere Reduzierung des Durchschnittsalters auf unter 46 Jahre.[2] Im Zusammenhang mit der demografischen Entwicklung scheiden im gesamten Berliner Landesdienst bis zum Jahr 2024 insgesamt 33.254 Beschäftigte aus allen Berufsgruppen altersbedingt aus, was etwa 28,5 % aller Beschäftigten entspricht. Damit geht ein dramatischer Wissensabgang einher.

Beim Bezirksamt Neukölln von Berlin werden bis zu diesem Zeitpunkt 487 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ausscheiden, dies entspricht 26,8 % aller Beschäftigten und liegt damit leicht unter dem landesweiten Durchschnitt (Stand: Januar 2017).[3] Die eher positiven Zahlen lassen sich vor allem mit der seit Jahren praktizierten Ausbildungsoffensive und Nachwuchskräftegewinnung erklären.

Die Abbildung 6-1 verdeutlicht dabei das Dilemma der Personalgewinnung. Aufgrund der stetig wachsenden Anzahl der Bevölkerung in der Hauptstadt und der dadurch bedingten Aufgabenzuwächse des öffentlichen Dienstes wurde der Stellenumfang seit 2013 in der Berliner Verwaltung um rd. 9.000 Vollzeitstellen erhöht. Allein für das Bezirksamt Neukölln von Berlin wurden im Zusammenhang mit den Herausforderungen der Wachsenden Stadt mit einhergehenden Aufgabensteigerungen und sozialen Problemlagen mehr als 200 weitere Vollzeitäquivalente (VZÄ) bewilligt.[4]

[1] Vgl. Statistikstelle Personal bei der Senatsverwaltung für Finanzen, 2017, S. 20.
[2] Vgl. Interne Zahlen Anlage 1.
[3] Vgl. Statistikstelle Personal bei der Senatsverwaltung für Finanzen, 2017, S. 26 ff.
[4] Vgl. Bezirkshaushaltsplan Neukölln, 2018/2019, S. 5.

Jahrelanger Personalabbau, die hohe Altersfluktuation und Bedarfslage an Personal führen dabei zu einem kumulierten Anstieg der freien Stellen und Personalauswahlverfahren.[5] Der Fachkräftemangel und der noch immer bestehende Rückstand des Bezahlungsniveaus im Vergleich zu den Bundesbehörden und privaten Unternehmen erhöhen aber auf der anderen Seite den Konkurrenzdruck und die Schwierigkeit, geeignetes Personal zu finden und langfristig zu binden.[6]

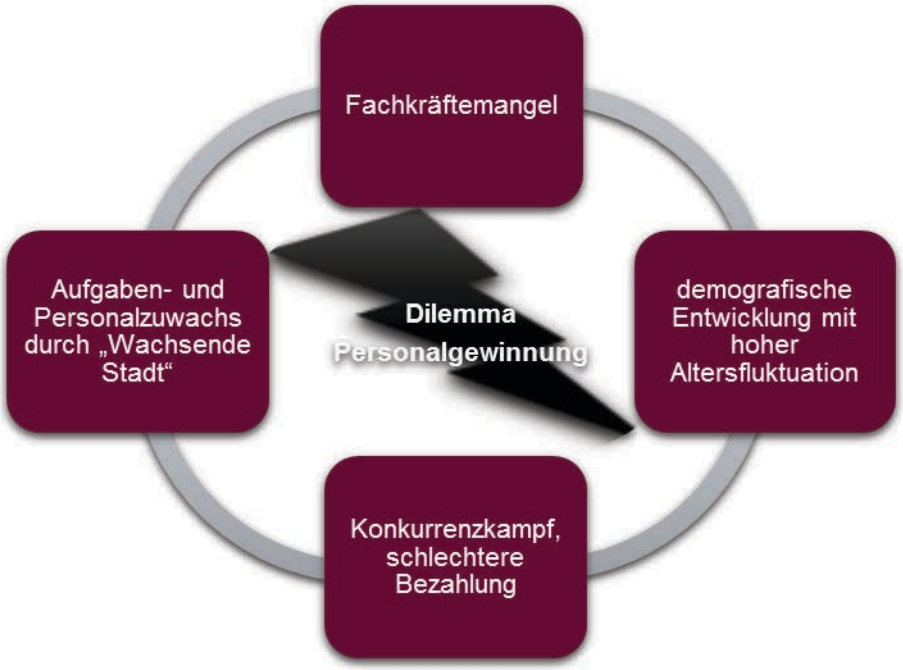


Abbildung 6-1: Dilemma der Personalgewinnung (eigene Darstellung)

Nicht nur der Bevölkerungsanstieg, sondern auch veränderte politische und gesetzliche Vorgaben und eine fortschreitende Digitalisierung und Vernetzung, bedingen nicht nur wachsende, sondern auch neue komplexe Aufgaben. Dabei wandeln sich Organisation, Arbeitsformen und -methoden im rasanten Tempo. Die Digitalisierung der Geschäftsprozesse stellt unsere Bezirksverwaltung vor gewaltige Herausforderungen. Agile neue Arbeitsmodelle werden in Zukunft gefragt sein, um nicht nur neue, meist junge und digital

[5] Vgl. Senatsverwaltung für Finanzen, 2017, (Personalmanagement), S. 1 ff.; Abgeordnetenhaus von Berlin, 2016, S. 11; Senatsverwaltung für Finanzen, 2017, (Stellenneubesetzungsverfahren & Vakanz von Stellen- Fortschrittsbericht), S. 7.
[6] Vgl. PricewaterhouseCoopers, 2017, S. 77 ff.

affine Beschäftigte nachhaltig zu motivieren, sondern auch ihre Stammmitarbeiterinnen und –mitarbeiter auf der Reise der digitalen Transformation zu begleiten und dafür zu begeistern. Ohne wirksames Demografie- und Changemanagement werden Teile der Verwaltung sukzessive arbeitsunfähig und die Belange der Bürgerinnen und Bürger nicht mehr vollständig befriedigt werden können. Dieser Entwicklung gilt es gegenzusteuern.

6.2 Fluktuationsanalyse

Grundlage für eine erfolgreiche strategische Personalbedarfsplanung ist neben der Auswertung der Altersstruktur (Anlage 1) eine altersabhängige und -unabhängige Fluktuationsanalyse für das gesamte Bezirksamt Neukölln von Berlin. Dabei werden für jedes einzelne Amt und berufsgruppenspezifisch die Fluktuationen regelmäßig analysiert und ableitend daraus Maßnahmen eingeleitet, um der demografischen Entwicklung entgegenzuwirken und die Organisationsstrukturen den sich verändernden Anforderungen anzupassen. Dabei wird die Altersfluktuation in einem siebenjährigen Vorlauf anhand von Ausscheidedaten für die Jahre 2018 bis 2025 prognostiziert (Anlage 2).

Im Gesamtergebnis dieser Analyse wird sichtbar, dass in allen betrachteten Jahren, quer durch alle Abteilungen des Hauses, der Schwerpunkt der frei werdenden Stellen in der nichttechnischen mittleren und gehobenen Funktionsebene des allgemeinen Verwaltungsdienstes liegt. Ein weiterer dringender Bedarf besteht in den technischen Diensten der Ämter Facility Management, dem Straßen- und Grünflächenamt, dem Stadtentwicklungsamt und bei der Abteilung Umwelt und Natur als auch beim sozialpädagogisch und medizinischen Dienst im Jugend- und Gesundheitsamt. Insbesondere ab dem Jahr 2022 ist ein signifikant großes Delta an Nachbesetzungsbedarfen zu erwarten, welches die Verstetigung, den Ausbau als auch die Einleitung neuer lebensphasenorientierter Maßnahmen erfordert, die im Folgenden näher erläutert werden.

7. Lebensphasenorientiertes Personalmanagement

Erfolgreiche Personalentwicklung basiert auf einer lebensphasenorientierten Betrachtung, die auch Leitgedanke des landesweiten Personalmanagements ist und die persönlichen und gesundheitlichen Belange der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter neben den behördlichen Belangen in allen beruflichen Lebensphasen wie der Einstiegs-, Entwicklungs- und Ausstiegsphase gleichermaßen berücksichtigt.

7.1 Einstiegsphase

Die Einstiegsphase betrifft die Handlungsfelder

- Werbung und Personalmarketing,
- digitale und moderne Personalgewinnung,
- Personalauswahl,
- Onboarding[7],
- Nachwuchsförderung,
- Quereinstieg.

7.1.1 Werbung und Personalmarketing

Eine attraktive Arbeitgebermarke ist Voraussetzung für eine erfolgreiche Personalrekrutierung auf dem Arbeitsmarkt. Als Instrumente des internen und externen Employer Branding[8] bietet sich eine positive und authentische Imagewerbung mit den Vorteilen einer Tätigkeit beim Bezirksamt Neukölln von Berlin an. Insofern kann ein erfolgreiches

[7] Aus dem amerikanisch-englischen *onboarding*, wörtlich für „das An-Bord-Nehmen".

[8] Arbeitgebermarke

Personalmarketing die Beschäftigten nur dann langfristig binden, wenn dieses Instrument mit den passgerechten Personalentwicklungsmaßnahmen real erlebbar wird.

Hierzu gibt es beim Bezirksamt Neukölln von Berlin noch viel zu tun und eine Vielzahl von Optimierungspotentiale. Unter Nutzung der in 2016 vom Senat beschlossenen landesweiten Arbeitgebermarke „Hauptstadt machen“ und der Behördenmarke „NKN&DU“ wurde ein für die Berliner Verwaltung und den Bezirk wiedererkennbares modernes Corporate Design (CD)[9] entwickelt, welches sich auf allen internen und externen Kanälen wiederfindet:

- Neuköllner Präsentationen und Konzepte,
- Zentrales Bewerbungsbüro für Auswahlgespräche,
- Neuköllner Karriereseite im Internet und Intranet,
- Karriereportal des Landes Berlin,
- einschlägige Job- und Fachmessen bzw. berufsfördernde Veranstaltungen mit dem CD entsprechendem Equipment, Giveaways und eigenen Markenbotschaftern,
- Ausbildungsbörse der Senatsverwaltung für Inneres und Sport,
- Informationsveranstaltungen in einschlägigen Hochschulen,
- Plakatwerbung (Verwaltung und Bahnhöfe),
- Broschüren,
- Onlinejobbörsen,
- Fach-Printmedien,
- Neuköllner Imagefilm,
- Karriereservices einschlägiger Universitäten und Hochschulen,
- ab Anfang 2019 auch Social Media über Xing, Facebook, LinkedIn oder Kununu.

[9] Aus dem englischen, Terminus für die einheitliche visuelle Darstellung eines Unternehmens/Verwaltung.

Abbildung 7-1: Neuköllner Behördenmarke

Zur Umsetzung dieser Strategie wurden im Doppelhaushalt des Bezirks 2018/2019 pro Jahr 45.000 Euro zur Verfügung gestellt.

In den Werbungen werden u. a. folgende Botschaften gesetzt:

- mögliche Festanstellung,
- sicheres Einkommen,
- sinnstiftende und abwechslungsreiche Tätigkeit,
- flexible, geregelte und mit dem Privatleben vereinbare Arbeitszeiten,
- Multikulti-Hauptstadtmetropole und –Bezirk,
- Bekanntheitsgrad,
- Erfolgsmodell Neukölln.

Sowohl mit berufsfördernden Akteuren wie dem „Beruflichen Qualifizierungsnetzwerk für Migrantinnen und Migranten in Berlin“ (BQN Berlin e. V.), engagierten Schulen wie der

Neuköllner Hermann-von-Helmholtz-Schule als auch mit Universitäten und Hochschulen wie der Hochschule für Technik und Wirtschaft, der Hochschule für Wirtschaft und Recht, der Beuth-Hochschule für Technik Berlin und der Technischen Hochschule Wildau bestehen Kooperationen. Ziel ist es, das Bezirksamt Neukölln von Berlin frühzeitig als vielfältigen und attraktiven Arbeitgeber zu positionieren. In diesem Rahmen werden gezielt Angebote für Schülerinnen und Schüler und Studierendenpraktika gemacht, um potentielle Bewerberinnen und Bewerber zielgerichtet kennenzulernen, geeigneten Nachwuchs zu identifizieren und frühzeitig zu binden. Flankierend setzt der Bezirk weiterhin auf die Kooperation mit Projekten wie „Hürdenspringer“ oder „Berlin braucht dich“ und beteiligt sich auch zukünftig an Neuköllner Aktionen wie dem „Tag des offenen Unternehmens“ des Neuköllner Unternehmensnetzwerkes Südring e.V.

Weitergehende Informationen:

→ *Neuköllner Personalmarketingkonzept 2019/2020*

http://b-intern.de/ba/neukoelln/interne-dienste/personalmanagement/

7.1.2 Digitale und moderne Personalgewinnung

Durch die Vereinheitlichung der Neuköllner Aufbauorganisation und Einrichtung eines Zentralen Bewerbungsbüros (ZBB) unter flächendeckendem Einsatz des E-Recruiting-Verfahrens „rexx“ konnten seit Anfang 2017 alle Stellenbesetzungsverfahren digital abgewickelt werden. Dadurch ließen sich die Durchlaufzeiten sukzessive von der Ausschreibung bis zur Zusage auf durchschnittlich 2,8 Monate (Stand Juli 2018) reduzieren. Die etwa dreifach höhere und stetig steigende Anzahl von Stellenbesetzungsverfahren wird dadurch standardisiert, beschleunigt und effizient durchgeführt.

Alle Bewerberinnen und Bewerber können nunmehr in einem zeitgemäßen Medium wie dem Internet angesprochen werden und haben die Möglichkeit zu einer unkomplizierten

elektronischen Bewerbung. Weiterhin erfolgt der Einsatz einer elektronischen Eignungsdiagnostik „cut-e“ für alle Einstellungsverfahren der Nachwuchskräfte.

Das „Neuköllner Personalmanagement“ mit ZBB und digitaler Personalgewinnung gilt inzwischen als landesweites Best-Practice Beispiel und als anerkannter Maßstab.

Weitergehende Informationen:

→ *Projektbericht Geschäftsprozessoptimierung, Digitalisierung und arbeitsgestalterische Maßnahmen zur effizienten und beschleunigten Personalgewinnung beim Bezirksamt Neukölln von Berlin (Juli/August 2018)*

https://www.berlin.de/ba-neukoelln/politik-und-verwaltung/service-und-organisationseinheiten/e-government-innovation/

Der kontinuierliche Verbesserungsprozess der Stellenbesetzungsverfahren wird zukünftig in die Betrachtungen der Geschäftsprozessoptimierung der beiden Politikfelder Personal und Finanzen aufgenommen, deren überbezirkliche Zuständigkeit beim Bezirksamt Neukölln von Berlin unter der Projektleitung der Senatsverwaltung für Finanzen liegt. Langfristige Zielrichtung ist nicht nur die Beschleunigung der Personalgewinnung, sondern auch die Modernisierung und medienbruchfreie Digitalisierung sämtlicher Prozesse im Finanz- und Personalwesen. Hier liegt die Federführung beim Steuerungsdienst im Bereich E-Government und Innovation (E-Gov).

Landesweit wird derzeit an technischen Verbesserungen und der Reduzierung von Schnittstellen und Medienbrüchen beim IT-Fachverfahren „rexx“ gearbeitet. Ebenso sollen die rechtlichen Rahmenbedingungen für die Verkürzung von Fristen und dienststellenübergreifende Sammelausschreibungen geschaffen werden. Diese Reform ist insbesondere auch vor dem Hintergrund einer erfolgreichen behördenübergreifenden Personalgewinnung durch die Gemeinsame Geschäftsstelle Schulbauoffensive der Berliner Bezirke (GGSt BSO), beim Bezirksamt Neukölln von Berlin angesiedelt, von besonderer Bedeutung.

7.1.3 Personalauswahl

Neben der zügigen modernen Personalgewinnung, ist es Ziel, einen rechtssicheren Einstellungsprozess zu gewährleisten und im Rahmen der Bestenauslese auszuwählen. Eine wichtige Voraussetzung dafür ist die Vereinheitlichung und Standardisierung der Einstellungs- und Auswahlprozesse im Hause. Dazu wurde im April 2016 eine Arbeitsgruppe „AG Auswahlverfahren“ mit Vertreterinnen und Vertretern des Personalbereiches, der Büroleitungen, der Beschäftigtenvertretungen und sonstigen am Verfahren beteiligten Personen einberufen, die die Prozesse und Standards für das Haus verbindlich festgelegt haben.

Weitergehende Informationen:

→ *Leitfaden zur Durchführung von Stellenbesetzungsverfahren im Bezirksamt Neukölln von Berlin*

http://b-intern.de/ba/neukoelln/interne-dienste/personalmanagement/

Außerdem wurden entsprechende Schulungen am System „rexx“ durchgeführt und ein qualifizierter „Beobachterpool“ aufgebaut. Die Auswahlgespräche finden in einem attraktiven und dem CD entsprechend eingerichteten Zentralen Bewerbungsbüro statt.

7.1.4 Onboarding

Unter dem Begriff Onboarding werden alle Aktivitäten eines Unternehmens zusammengefasst, die zur strukturierten und systematischen Integration neuer Beschäftigter beitragen. Ein gelungener Start hat einen großen Einfluss auf die weitere Entwicklung und Bindung der Beschäftigten.

Das Onboarding trägt dazu bei, dass die oder der Neue

- sich willkommen, motiviert und zufrieden fühlt,
- die volle Leistungsfähigkeit schneller erreicht,

- das eigene Wissen gerne intern einbringt und sich weiterentwickelt,
- sich mit dem Bezirksamt Neukölln von Berlin als Behörde und Arbeitgeber identifizieren kann,
- diesen weiterempfiehlt,
- längerfristig in der Behörde verbleibt.

Der gesamte Onboarding-Prozess beginnt mit der Einstellung und endet frühestens nach der Probezeit, spätestens nach einem Jahr.

Das Bezirksamt Neukölln von Berlin bietet folgende zentral organisierte Onboarding-Maßnahmen an:

- regelmäßige abteilungsübergreifende Begrüßungsveranstaltungen für alle neuen Beschäftigten innerhalb der ersten drei Monate ab dem IV. Quartal 2018 (Fortbildungsbeauftragte PE 2),
- Aushändigung einer Willkommensmappe mit Giveaways und Leitfaden mit allen wichtigen Informationen rund um den Einstieg seit Juni 2018 (ZBB).

Weitergehende Informationen:

→ *Willkommen im Bezirksamt Neukölln! Leitfaden für neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter*

http://b-intern.de/ba/neukoelln/interne-dienste/personalmanagement/

7.1.5 Nachwuchsförderung

Das Bezirksamt Neukölln von Berlin legt großen Wert darauf, jungen Menschen eine attraktive und qualifizierende Ausbildung mit sicherer Übernahmeperspektive zu ermöglichen. Es ist seit Jahren eine der größten und erfolgreichsten Ausbildungsbehörden des Landes Berlin.

Allein im Jahr 2017 gab das Bezirksamt 415.000 Euro mehr für Ausbildung aus als geplant. Der Bezirk investierte 1,65 Mio. Euro in die Ausbildung von Nachwuchskräften der verschiedenen Berufsgruppen.[10]

In den vergangenen Jahren waren Auszubildende des Bezirksamtes Neukölln von Berlin regelmäßig unter den Besten ihrer Jahrgänge in ihren jeweiligen Ausbildungsfachrichtungen. Auch im Gesamtdurchschnitt des berlinweiten Vergleichs schließen die Neuköllner Nachwuchskräfte überdurchschnittlich gut ab. Ausgehend von der Personalbedarfsplanung bietet das Bezirksamt Neukölln von Berlin als Modellbehörde neben diversen Ausbildungsberufen auch im MINT[11]-Bereich Einstiegsmöglichkeiten für Ingenieure über duale Studiengänge an.

Des Weiteren werden seit 2014 Hochschulabsolventinnen und -absolventen in verwaltungsähnlichen Fachrichtungen als Trainees und Stadtinspektorinnen und Stadtinspektoren eingestellt bzw. verbeamtet. Mit weiteren Praktikanten und Hospitanten betreut das Bezirksamt rund 210 Nachwuchskräfte.

Darüber hinaus konnte in den vergangenen Jahren eine Vielzahl von Nachwuchskräften unbefristet übernommen werden. Ein gezieltes und attraktives Marketing sorgt dafür, dass dem potentiellen Nachwuchs die Ausbildungs- und Karrieremöglichkeiten beim Bezirksamt bekannt werden.

[10] Vgl. Abgeordnetenhaus von Berlin, 2017, S. 2.
[11] Mathematik, Ingenieurswesen/Informatik, Naturwissenschaften, Technik.

7.1.5.1 Ausbildung und Dual Studierende

Ausbildung

Im Bereich der Berufsausbildung werden derzeit ausgebildet:

- Verwaltungsfachangestellte,
- Fachangestellte für Medien und Informationsdienste (Fachrichtung Bibliothek),
- Vermessungstechnikerinnen und Vermessungstechniker (auch mit Doppelqualifikation),
- Gärtnerinnen und Gärtner (Fachrichtung Garten- und Landschaftsbau) sowie
- Lebensmittelkontrollsekretäranwärterinnen und Lebensmittelkontrollsekretäranwärter,
- ab dem Jahr 2019 auch Hygienekontrolleurinnen und Hygienekontrolleure.

Zusätzlich werden folgende Verbundausbildungen mit dem Estrel Berlin sowie der USE gGmbH angeboten:

- Hotelfachfrau und Hotelfachmann,
- Restaurantfachfrau und Restaurantfachmann sowie
- Tierpflegerin und Tierpfleger.

Für noch nicht ausbildungsreife, lernbehinderte oder schwache Schülerinnen und Schüler bietet das Bezirksamt Neukölln von Berlin mit halber Ausbildungsvergütung seit dem Jahr 2015 jährlich ein bis zwei Plätze einer Einstiegsqualifizierung Verwaltung und Recht mit dem Ziel einer späteren Ausbildung an. Diese Maßnahme ist bisher einmalig in der Berliner Verwaltung und soll den sozialen Problemen und der Chancenungleichheit eines sog. „Brennpunktbezirks“ entgegentreten.

Im Zusammenhang mit der landesweiten Wiedereinführung des Vorbereitungsdienstes in der mittleren Funktionsebene im Beamtenverhältnis ist auch hierzu die Erweiterung des Ausbildungsangebotes für die Zukunft geplant.

Dual Studierende

Ausgehend von dem bestehenden Fachkräftemangel in den MINT-Berufen startete das Bezirksamt Neukölln von Berlin ab 2014 in eigener Initiative und erfolgreich mit den sechs- und achtsemestrigen dualen Bachelor-Studiengängen im Bereich Technik und Gartenbau:

- Landschaftsbau und Grünflächenmanagement,
- Technisches Facility Management,
- Bauingenieurwesen,
- Wirtschaftsinformatik und Informatik.

Dieses duale Modell wurde bereits durch den Senat und andere Bezirksverwaltungen übernommen. Es verläuft in einem regelmäßigen Wechsel von jeweiligen Studien- und Praxisphasen.

Das Neuköllner Personalmanagement setzt sich proaktiv auch für die Erweiterung des dualen Angebotes für andere Berufsgruppen auf Landesebene ein. Ein hoher Einstellungsbedarf wird ebenso in den Berufsgruppen der Sozialarbeit und Verwaltung gesehen. Hierzu laufen seit Sommer 2017 die abstimmenden Gespräche und die Bedarfsermittlung zwischen der Senatsverwaltung für Finanzen, den Bezirken und Hochschulen mit geeigneten Studiengängen. Der derzeitige Verhandlungsstand geht von einer Erweiterung der besagten Angebote ab 2019/2020 aus.

Betreuung, Praxisanleitung und Übernahme

In Zusammenarbeit mit den Berufsschulen und der Verwaltungsakademie Berlin, den Hochschulen HWR und Beuth sowie durch eine konzeptionell maßgeschneiderte innerbetriebliche Förderung und Betreuung werden den Auszubildenden und Studierenden neben einem umfänglichen theoretischen und praxisnahen Wissen auch soziale Kompetenzen vermittelt.

Die Einführungswoche, der Leitfaden für Auszubildende und Dual Studierende, soziale Aktivitäten und Veranstaltungen, die Teilnahme am betrieblichen Gesundheitsmanagement, spezielle Prüfungsvorbereitungsseminare oder auch individuelle Nachhilfe liefern dazu wichtige Beiträge. Hilfsmöglichkeiten externer Träger wie z.B. die ausbildungsbegleitenden Hilfen (ABH) oder auch die Ausbildungsassistenz werden aktiv in die Ausbildung eingebunden. Durch Maßnahmen wie den Werteworkshop oder die Möglichkeit, sich mit belastenden Anliegen vertrauensvoll an die Ausbildungsleitung zu wenden, macht das Bezirksamt Neukölln von Berlin deutlich, dass unsere Auszubildenden mehr lernen und erfahren als die reinen Ausbildungsinhalte. Kooperationen mit anderen Organisationen, insbesondere mit BQN-Berlin und den dortigen Schul- und Betriebspartnern, der Hermann von Helmholtz-Oberschule, mit Hochschulen, Verwaltungen von Partnerstädten Neuköllns, mit dem ITDZ oder auch mit der Berliner Julius-Leber-Kaserne, führen zu einem Austausch mit anderen Auszubildenden und sollen auch künftig gepflegt werden.

Weitergehende Informationen:

→ *Leitfäden für Auszubildende und Dual Studierende des Bezirksamtes Neukölln von Berlin*

http://b-intern.de/ba/neukoelln/interne-dienste/personalmanagement/

Gute Ausbildung braucht Zeit, zusätzliche Arbeitskraft und eigene kontinuierliche Fortbildung. Hierzu wird die Dienststelle gemeinsam mit dem Ausschuss für Personalmanagement weitere Maßnahmen zur Unterstützung der Ausbilderinnen und Ausbilder entwickeln. Seit 2016 finden laufend Inhouse-Schulungen für Praxisanleiterinnen und Praxisanleiter statt, z.B. zu rechtlichen Fragen der Ausbildung sowie zur Beurteilung von Auszubildenden. Dieses Angebot wird kontinuierlich fortgesetzt. Parallel wurde in 2017 ein Leitfaden für Praxisanleiterinnen und Praxisanleiter veröffentlicht, der für die wichtigsten Fragen eine erste Hilfestellung darstellen soll. Zugleich wird es ein regelmäßiges

Informationsangebot und Austauschrunden geben. Die erste Veranstaltung hierzu hat im Mai 2017 stattgefunden. Von der Senatsverwaltung für Finanzen haben wir für die duale Ausbildungsleistung in 2016 eine zusätzliche VZÄ genehmigt bekommen, aufgrund der steigenden Ausbildungszahlen sind weitere VZÄ-Zuwächse in Beantragung.

Weitergehende Informationen:

→ *Leitfaden für Praxisanleiterinnen und –leiter des Bezirksamtes Neukölln von Berlin*

http://b-intern.de/ba/neukoelln/interne-dienste/personalmanagement/

Ausgebildeter und geeigneter Nachwuchs soll langfristig auf freie Planstellen übernommen und abgesichert werden. Die Übernahmekriterien der Haushaltswirtschaftsrundschreiben werden durch die DV Zuweisung des Bezirksamtes Neukölln von Berlin in der aktuellen Fassung ergänzt.

Weitergehende Informationen:

→ *DV-Zuweisung des Bezirksamtes Neukölln von Berlin*

http://b-intern.de/ba/neukoelln/interne-dienste/personalmanagement/personalservice/artikel.243944.php

7.1.5.2 Externe Nachwuchskräfte

Über die eigene Ausbildung hinaus bietet das Bezirksamt Neukölln von Berlin auch externen Nachwuchskräften verschiedene Einstiegsmöglichkeiten an, die vielfältigen Aufgaben im Bezirk kennenzulernen, sich selbst zu präsentieren und an das Bezirksamt zu binden:

- Trainee / Neueinstieg für Absolventinnen und Absolventen mit Bachelor- und Masterabschluss verwaltungsnaher Studiengänge mit dem Ziel der unbefristeten Übernahme oder späterer Verbeamtung auf Probe,

- Hospitationen / Abordnungsstationen für Nachwuchskräfte aus dem landesweiten zentralen Pool der Senatsverwaltung für Inneres und Sport (Regierungsinspektorinnen und Regierungsinspektoren, Regierungsrätinnen und Regierungsräte, Trainees beider Laufbahngruppen) mit der Möglichkeit der unbefristeten Übernahme bzw. Versetzung,
- Stipendienmodell (finanziert durch die Senatsverwaltung für Finanzen) für den Studiengang Verwaltungsinformatik an der HWR mit Praxiseinsatz und spätere unbefristete Übernahme im Bezirk,
- Praktika mit unterschiedlicher Dauer und differenziertem Anspruch für Schülerinnen und Schüler, Auszubildende anderer Berufsausbildungseinrichtungen sowie Studierende,

  Weitergehende Informationen:

  → *Leitfaden Einsatz und Betreuung Praktikantinnen und Praktikanten im Bezirksamt Neukölln von Berlin*

  http://b-intern.de/ba/neukoelln/interne-dienste/personalmanagement/

- ab I. Quartal 2019 Werkstudierende unterschiedlicher Studienfachrichtungen.

Das Bezirksamt Neukölln von Berlin ist zudem Initiator für die landesweite Implementierung vergüteter Praktika- und Werkstudierendeneinsätze und startet mit den Werkstudierenden als Pilot. Auf Senatsebene werden derzeit die weiteren Rahmenbedingungen für diese Instrumente geschaffen. Des Weiteren wird landesweit die Ausweitung des Stipendienmodells auf weitere Studiengänge wie z.B. Verwaltung, Soziale Arbeit, Architektur etc. geprüft.

7.1.6 Quereinstieg

Insbesondere, um im Wettbewerb um hochqualifiziertes Personal zu bestehen, möchte das Bezirksamt Neukölln von Berlin sich auch für neue Bewerbergruppen aus anderen

Branchen und Verwaltungszweigen öffnen. Für den sog. Quereinstieg entwickelt sowohl die Akademie für Führungskräfte als auch die Verwaltungsakademie Berlin ein eigenes Aus- und Fortbildungsprogramm, um diese Zielgruppe mit den besonderen Anforderungen einer Tätigkeit in der öffentlichen Verwaltung vertraut zu machen.

Weitergehende Informationen:

→ *VAk Berlin Veranstaltungssuche in der elektronischen Verwaltungsakademie (eVAk)*

https://www.berlin.de/vak/evak/?show_login

Ergänzend dazu bietet das Bezirksamt Neukölln von Berlin im Jahr 2019 erstmals zusätzliche interne Fort- und Weiterbildungsveranstaltungen an.

Weitergehende Informationen:

→ *Jahresplanung des Internen Fortbildungszentrums für das Jahr 2019 im Bezirksamt Neukölln von Berlin*

http://b-intern.de/ba/neukoelln/interne-dienste/personalmanagement/fort-und-weiterbildungen/internes-fortbildungszentrum-726903.php

Weiterhin bestehen bereits Kooperationen mit dem Jobcenter Neukölln zur Vermittlung von arbeitssuchendem Personal. Die Ausweitung als auch die Geeignetheit der Vermittlung und Qualifizierung von Personal über Personaldienstleister wird geprüft.

7.2 Entwicklungsphase

Die Entwicklungsphase betrifft die Handlungsfelder

- Raum- und Arbeitsplatzausstattung,
- betriebliches Gesundheitsmanagement und externe Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterberatung,
- Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben,

- Digitalisierung und Changemanagement,
- agiles Management und Führungskräfteentwicklung,
- Qualifizierung und Aufstieg,
- Diversitymanagement.

7.2.1 Raum- und Arbeitsplatzausstattung

Bedingt durch die Wachsende Stadt ist der Wohnraum in Berlin knapp und die Nachfrage groß. Die Personalaufstockung in der Berliner Verwaltung und Digitalisierung führt ebenso zu einem erhöhten Bedarf an Büroräumen und moderner Arbeitsplatzausstattung. Dieser Herausforderung hat sich auch das Bezirksamt Neukölln von Berlin zu stellen. Aufgrund der ungünstigen Grundrisse und des Denkmalschutzes der vorhandenen Räumlichkeiten ist die weitere Verdichtung nicht mehr möglich. Im Ergebnis der laufend aktualisierten Raumanalyse ist festzuhalten, dass die bis dato mehr als 100 zusätzlichen Beschäftigten auf den vorhandenen Büroflächen nicht mehr bedarfsgerecht untergebracht werden können. Um in Zukunft alle Erfordernisse der ALLA-Raum (Allgemeine Arbeitsanweisung über die Bereitstellung und Nutzung von Diensträumen vom 4. November 1997) einhalten und genügend Platz für die Ausbildung von Nachwuchs zur Verfügung stellen zu können, wurden folgende Maßnahmen bereits umgesetzt:

- Anmietung neuer Lagerfläche in der Nobelstraße (830 m²) und Büroräume in der Lahnstraße, Gradestraße (ca. 3.600 m²) und Donaustraße (ca. 3.300 m² bezugsfertig ca. II. Quartal 2019),
- Verlegung der Volkshochschule aus dem Mietobjekt Lahnstr. 78 (nunmehr Bürodienstgebäude) in die ehemalige Kurt-Löwenstein-Schule,
- Erhöhung der Sachkostenpauschale für neue VZÄ-Zuwächse aus der Wachsenden Stadt/AG Ressourcensteuerung von 5.000 Euro auf 10.000 Euro u. a. auch zur Finanzierbarkeit der quantitativ und qualitativ höheren Erfordernisse an Raum- und Arbeitsplatzausstattung,

- Veranschlagung zusätzlicher Haushaltsmittel in 2018/2019 für Raumanmietung, Sanierung und Betriebskosten.

In Folge weiterer Personalzuwächse wäre die zusätzliche Anmietung von Büroflächen im Objekt Gradestraße möglich. Darüber hinaus ist die Modernisierung der Kantine in 2019 geplant.

Sowohl die bestehenden als auch die neu geschaffenen Arbeitsplätze werden unter Berücksichtigung des Arbeitsschutzgesetzes und der Bildschirmarbeitsverordnung ausgestattet. Hierzu werden derzeit einheitliche Ausstattungsstandards für alle Hardwarekomponenten entwickelt. Dabei gelten für die neu eingerichteten Bildschirmarbeitsplätze zukünftig elektromotorisch höhenverstellbare Schreibtische und Bildschirme entsprechend den Arbeitsanforderungen als Standard.

7.2.2 Betriebliches Gesundheitsmanagement, Arbeitsschutz und externe Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterberatung

„Sei gut zu dir, denn wir brauchen dich." Unter diesem Motto bietet das Bezirksamt Neukölln von Berlin seinen Beschäftigten viel Unterstützung beim Erhalt der Gesundheit und Arbeitsfähigkeit an. Seit 2007 gibt es ein betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM), welches in den vergangenen Jahren mehrfach ausgezeichnet wurde und die Führungskräfte, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für Gesundheitsthemen sensibilisiert bzw. zu einer gesunden Lebensführung animiert. Dies beinhaltet regelmäßige Angebote gesundheitsfördernder Maßnahmen wie

- wechselnde Kursangebote: Krav Maga (Selbstverteidigungstechnik), Pilates, Rückenfit, Yoga, Aroha, Faszien Release, Aktive Pause (Stand: Juli 2018),
- mobile Massage und Triggerpunkt-Behandlung,
- jährlich abwechselnd einen Gesundheitstag bzw. Gesundheitswoche,

- jährliche Teilnahme mit mehreren Laufteams bei der Berliner Wasserbetriebe fünf x fünf km Team-Staffel,
- punktuelle Angebote: Aktionen „Treppe statt Fahrstuhl“, Impfschutz („Denk’ an den Impfschutz“), Pendeln mit dem Fahrrad („Mit dem Rad zur Arbeit“) und die bundesweite Aktion „STADTRADELN“,
- Information der Beschäftigten über Gesundheitsaktionen von Krankenkassen oder anderen Akteuren,
- kostenvergünstigende Kooperationen mit Fitnessstudios,
- gesunde Ernährung wird durch das vielfältige und ausgewogene Angebot der Kantine als auch bei Veranstaltungen des Gesundheitsmanagements angeboten,
- mobile Laien-Defibrillatoren (weitere sollen nach einer Erprobungszeit folgen).

Für die Nutzung der betrieblichen gesundheitsfördernden Maßnahmen wird allen Beschäftigten eine Stunde Dienstbefreiung pro Woche gewährt.

Das Angebot des behördlichen Gesundheitsmanagements wird stetig weiterentwickelt. Nach Bezugsmöglichkeit weiterer Räume und Dienstgebäude sind ein fester räumlicher Standort sowie eine Möglichkeit zum Duschen im Rathaus oder im neuen Verwaltungsstandort Donaustraße eingeplant.

Dieses klassische Gesundheitsmanagement durch Sport und Fitness ist eng verzahnt mit Maßnahmen zur Personalentwicklung und zum Arbeitsschutz. Hierzu zählen Veranstaltungen zum Thema gesundheitsbewusstes Führen und teamentwickelnde Angebote. Im Bereich des Arbeitsschutzes wird neben den umfangreichen, gesetzlich vorgeschriebenen Maßnahmen insbesondere der psychischen Belastung in der Gefährdungsbeurteilung eine besondere Bedeutung beigemessen. In enger Abstimmung mit dem Katastrophenschutz werden sicherheitsfördernde Maßnahmen wie z.B. Wachschutz und direkter Polizeinotruf an allen Telefonen umgesetzt. Derzeit wird an der Ausweitung dieser Maßnahmen in Form eines Sicherheitskonzeptes gearbeitet.

Um die Beschäftigten bei der Bewältigung der hohen Belastungen, gestiegenen Anforderungen und Konfliktlagen sowohl im dienstlichen als auch im privaten Kontext zu unterstützen, wird seit 2010 im Rahmen eines Employee Assistance Programs (EAP) eine kostenfreie, externe und anonyme Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiter-Beratung beim Fürstenberg Institut angeboten. Neben der Stressbewältigung bietet diese ein breites Spektrum an Leistungen:

- psychologische Beratung: Beratung bei emotionalen und persönlichen Problemen; die Beraterinnen und Berater können bei der Auswahl und der Terminfindung bei einer Therapeutin oder einem Therapeuten helfen,
- Beratung in allgemeinen Sachfragen und Lebenslagen: Kinderbetreuung, Pflege von Angehörigen, Schwierigkeiten bei der Wohnungssuche etc.,
- Beratung bei arbeitsbezogenen Fragen: Umgang mit Stress, Zeit- und Selbstmanagement, betriebsinterne Konflikte etc.,
- Suchtberatung,
- Unterstützung von Führungskräften und Beschäftigten: Beratung im Umgang mit auffälligen oder psychisch kranken Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.

Die zahlreichen Auszeichnungen, die das Bezirksamt Neukölln von Berlin für sein Gesundheitsmanagement erhalten hat als auch die überproportional hohe Nutzungsrate der gesundheitsfördernden Maßnahmen sprechen für sich. Im Ergebnis erreicht das Bezirksamt Neukölln von Berlin regelmäßig Spitzenwerte bei der Gesundheitsquote in der vergleichenden Gesundheitsstatistik der Berliner Behörden.

Weitergehende Informationen:

→ *Dokumente, Infos und Vereinbarungen zum BGM, BEM und Arbeitsschutz:*

http://b-intern.de/ba/neukoelln/interne-dienste/personalmanagement/gesundheitsmanagement-und-arbeitsschutz/

7.2.3 Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben

Die gute Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben durch die Möglichkeit der Teilzeitbeschäftigung und flexiblen Gleitzeitregelungen ist ein wichtiges Merkmal für die Attraktivität des Bezirksamtes als Arbeitgeber. Sie ist zentraler Bestandteil der Politik der Chancengleichheit und kann zugleich zu einer höheren Zufriedenheit und Produktivität der Beschäftigten führen. Dazu gehört eine entsprechend fördernde Einstellung seitens der Dienststelle sowie der Führungskräfte, die hier eine Vorbildfunktion einnehmen.

Folgende Instrumente zur besseren Vereinbarkeit werden neu oder weiterentwickelt:

- flexible Arbeitszeitmodelle,
- mobile Arbeitsformen für Führungskräfte und Beschäftigte im Außendienst (Laptop, iPad, Diensthandy),
- alternierende Telearbeit für alle Beschäftigten unter Berücksichtigung dienstlicher Belange und nach Maßgabe bestehender landesweiter Regelungen oder auch familienunterstützender Dienstleistungen (derzeit wird im Senat an einer landesweiten Rahmenregelung gearbeitet, ein Entwurf einer bezirklichen Dienstvereinbarung der Dienststelle liegt bereits vor, muss aber noch an die landesweiten Vorgaben angepasst werden, die es abzuwarten gilt),
- Neueinrichtung eines Eltern-Kind-Zimmers (nach Abfrage bei den Beschäftigten).

In Zusammenarbeit mit den Beschäftigtenvertretungen wurde eine neue moderne und zukunftsorientierte Dienstvereinbarung zur flexiblen Arbeitszeit vereinbart.

Basierend auf den Grundsätzen der Personalentwicklung und den Ergebnissen der Befragung aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in 2016 wurde den dort genannten Flexibilisierungsbedarfen Rechnung getragen.

Weitergehende Informationen:

→ *Dienstvereinbarung zur flexiblen Arbeitszeit im Bezirksamt Neukölln von Berlin*

http://b-intern.de/ba/neukoelln/interne-dienste/personalmanagement/personalservice/artikel.243944.php

7.2.4 Digitale Arbeitsformen und Changemanagement

Die Berliner Verwaltung steht mit der Umsetzung des Berliner E-Government-Gesetzes vor einer großen Digitalisierungswelle der externen Verwaltungsverfahren sowie der internen Verwaltungsabläufe bis zum 01.01.2020. Ab dem 01.01.2023 muss die gesamte Berliner Verwaltung ihre Akten elektronisch führen.[12]

Die Digitalisierung mit einhergehender Modernisierung und Transformation der Verwaltung ist ohne den Einsatz von moderner Informations- und Kommunikationstechnik (IKT) nicht denkbar. Eine IKT-Unterstützung erlaubt einerseits enorme Beschleunigungen und Vereinfachung von Verwaltungsabläufen, andererseits ermöglicht sie aber auch eine völlig neue Qualität an Dienstleistungen, Transparenz, Benutzerfreundlichkeit und Effizienz.

Die landesweite IKT-Steuerung erfolgt in der Berliner Verwaltung zentral durch die Senatsverwaltung für Inneres und Sport. Das ITDZ wird dabei als zentraler IKT-Dienstleister des Landes Berlin festgeschrieben und stellt allen Behörden künftig die verfahrensunabhängige IKT als auch die IT-Basisdienste zur Verfügung.

Die notwendige, vorangehende, flächendeckende Geschäftsprozessanalyse ist im Land Berlin in einzelne Politikfelder aufgeteilt. Das Bezirksamt Neukölln von Berlin nimmt dabei die bezirksübergreifende Zuständigkeit im Politikfeld Personal und Finanzen unter der Gesamtprojektleitung der Senatsverwaltung für Finanzen ein.[13] Aus diesem Grunde wurde der Steuerungsdienst um einen Bereich E-Government und Innovation (E-Gov) erweitert.

[12] §§ 4 Abs. 6; 7, 10 Abs.1 EGovG Bln.

[13] Vgl. Beschluss des IKT-Lenkungsrates 28/2017 vom 11.12.2017.

Hier wird zukünftig die abteilungsübergreifende Steuerung des bezirklichen Geschäftsprozessmanagements einschließlich der landesweiten Politikfelder Personal und Finanzen mit Digitalisierungs- und IT-Strategie sowie Schnittstellenfunktion zur landesweiten IKT-Steuerung angesiedelt sein. Nach mehr als einem Jahr Analyse und Optimierung allein eines Prozesses zum Stellenbesetzungsverfahren kann festgehalten werden, dass die derzeit durch den Senat zur Verfügung gestellten personellen Ressourcen von zwei VZÄ pro Bezirk für das Geschäftsprozessmanagement mit überbezirklicher Verantwortung im gesamten Politikfeld absehbar nicht ausreichen werden, sodass weitere Aufstockungen dringend erforderlich sind.

Damit die Transformation der Behörde erfolgreich sein kann, ist eine breite Unterstützung nicht nur von denen, die die Entscheidungen treffen, sondern auch von denen, die diese Veränderungen umsetzen, erforderlich. Zur erfolgreichen Implementierung der Veränderungsprozesse bedarf es daher eines Changemanagements, welches die zielgerichtete Planung, Durchführung und Kontrolle der vorzunehmenden komplexen Veränderungen mit der frühzeitigen Information und Partizipation der Betroffenen umfasst. Nur bei Verständnis der Beschäftigten für den Sinn der Veränderungsnotwendigkeit werden diese auch selbst nach Lösungen suchen und engagiert an der erfolgreichen Implementierung mitarbeiten. Dass der Wandel gelingen kann, zeigt die erfolgreiche Umsetzung der digitalen und zentralisierten Neuköllner Personalgewinnung im Zentralen Bewerbungsbüro als Best-Practice-Modell. Die umfassenden Änderungen in der Aufbau- und Ablauforganisation waren nur durch die frühzeitige Einbindung aller am Verfahren Beteiligten möglich. Neben der Mitarbeit in Arbeitsgruppen auf Senatsebene wurde auch eine Neuköllner Projektgruppe mit Expertinnen und Experten der verschiedenen Abteilungen unter Beteiligung der Beschäftigtenvertretungen im Zeitraum April 2016 bis Dezember 2017 einberufen. Diese erarbeitete zunächst inhaltliche Standards, einheitliche Vordrucke und ein behördeneigenes Corporate Design, sodass im nächsten Schritt die weitere

Geschäftsprozessoptimierung der Neuköllner Stellenbesetzungsverfahren mit Implementierung, Überführung in den kontinuierlichen Verbesserungsprozess (KVP) und Evaluation bis Ende 2017 mit aktualisierten Kennzahlen aus dem Juli 2018 abgeschlossen werden konnte. Dieser partizipative Ansatz wird nunmehr auch auf die flächendeckende und bezirksübergreifende Geschäftsprozessoptimierung für die Bereiche Finanzen und Personal ausgeweitet. Weiterhin wird im Bereich E-Government ein „Innovations-Lab“ angesiedelt, welches sowohl die verschiedenen Projekte behördenübergreifend und den Changemanagement-Prozess in unserem Haus koordiniert als auch neue Ideen der Beschäftigten, Bürgerinnen und Bürger als Impulsgebung aufnimmt und verarbeitet. Ein extra dafür mit modernster Technik und Ausstattung eingerichteter Raum ist für 2019 in Planung.

Die moderne IKT ermöglicht zukünftig, nach der Anpassung der rechtlichen Rahmenbedingungen, neue flexible Raum-Zeit-Strukturen, die durch alternierende Telearbeit und mobiles Arbeiten über ThinBooks, Handys und Tablets den Beschäftigten große Handlungs- und Gestaltungsspielräume als auch die Vereinbarkeit von beruflichen und privaten Belangen ermöglichen.

Bei hohem Arbeitsaufkommen und permanenter Erreichbarkeit besteht aber auch die Gefahr der Entgrenzung des Privatraumes und der Vernachlässigung von wichtigen Erholungszeiten. Die flexibilisierte Arbeit in „virtuellen Teams“ darf ebenso nicht zur Isolation bzw. zur Einschränkung des fachlichen und persönlichen Austauschs im Team führen. Flexible und digitale Arbeitsformen stellen damit höhere Anforderungen an gesundheitsförderliches Führen und Verhalten, Selbstmanagement und Resilienzfähigkeit.

Derzeit sind über 300 Diensthandys / Smartphones, acht Tablets im mobilen sowie 68 ThinBooks im alternierenden oder mobilen Einsatz (Stand Juli 2018). Gesundheitsgerechte Regelungen und Maßnahmen werden über Neuköllner Dienstvereinbarungen zum

alternierenden und mobilen Arbeiten sowie Fortbildungen zum gesundheitsbewussten Führen unterstützt.

Weitergehende Informationen:

→ *Dienstvereinbarung Smartphone („Smartphones", „Tablets" und „Thinbooks")*

→ *Dienstvereinbarung alternierende Arbeit (in Bearbeitung)*

http://b-intern.de/ba/neukoelln/interne-dienste/personalmanagement/personalservice/artikel.243944.php

7.2.5 Agiles Management und Führungskräfteentwicklung

Die digitalisierte Arbeitswelt erfordert Führungshandeln, das offener, flexibler und kooperativer ist als die klassische top-down-Führung. Die Führungskräfte stehen heute mehr denn je vor Aufgaben, Problemen und Herausforderungen, die scheinbar ansteigen und kaum zu bewältigen sind. Lange vorbei sind die Zeiten, in denen es in erster Linie darum ging, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter über klare Aufgabenzuweisungen und Zielvorgaben zu führen. Moderne Führungskräfte sind mit ständig wechselnden Megatrends und Anforderungen konfrontiert, für die sie jeweils in Rekordzeit die passende Lösung und Antwort parat haben sollen. Starr hierarchische Linienorganisationen und altmodische Führungskonzepte sind meist viel zu langsam, um in unserer von VUCA[14] bestimmten Welt mithalten zu können.

[14] VUCA ist ein Akronym (Kunstwort), steht für volatility, uncertainty, complexity und ambiguity. Deutsch: Zukunft, Zusammenhang, Klarheit, Beweglichkeit.

Agiles Management soll starre Organisations- und Arbeitsformen ablösen und durch ein flexibleres, zukunftsorientiertes Führungsmodell ersetzen, das dem ständigen Wandel gewachsen ist. Es geht darum, Entwicklungen vorherzusehen und proaktiv zu handeln. Entscheidungen sollen nicht erst durch eine endlose Bürokratie hin- und herlaufen, sondern schnell, flexibel und vorausschauend getroffen werden können.

Damit das funktioniert, braucht es jedoch der Etablierung folgender wichtiger Grundprinzipien:

- ausgeprägte Kommunikation (regelmäßige Besprechungen, darüber hinaus schnelle informelle Kommunikationswege durch Vernetzung der Organisationsmitglieder, Verbesserung der digitalen Kommunikation und Nutzung neuer Kommunikationsformen, z.B. daily standup, walk and talk u.v.m.),
- vernetztes Denken und Handeln (ganzheitliche Betrachtungsweise der eigenen Aufgabe), welche Auswirkung hat mein Handeln auf Andere und das Ergebnis),
- offene Kritik (falsche Ansätze, Probleme und Schwierigkeiten müssen offen angesprochen werden dürfen, Führungskräfte müssen Feedback, Kritik und Beteiligung zulassen, Reflektion des eigenen Führungsverhaltens),
- kurze Umsetzungszyklen bei Projekten mit hoher Komplexität (ermöglichen im permanenten Wandel flexible Anpassung von Zielvorgaben und Vorgehen),
- starkes Vertrauen (in die eigenen Fähigkeiten und die der Beschäftigten),
- neue Formen der Zusammenarbeit (z.B. in agilen, cross-funktionalen Teams),
- Delegation von Aufgaben und Verantwortung nach unten (Konzentration auf die Kernaufgabe Führung, nicht Sachbearbeitung).[15]

Die Transformation der Organisation erfordert nicht nur ein Umdenken, sondern setzt auch einen Veränderungsprozess voraus. Dabei reicht es eben nicht aus, sich eine Agilität

[15] Karrierefibel; Agiles Management, 2018.

einfach nur auf die Fahnen zu schreiben. Damit die Führungskräfte dieses Hauses und deren Nachwuchs auf diese neuen Anforderungen gut vorbereitet werden, geht es darum entsprechende Kompetenzen zu entdecken, zu entwickeln und zu fördern. Zu diesem Zweck werden folgende Maßnahmenpakete festgelegt.

Festlegung und Umsetzung von Standards der Führungskräftequalifizierung

Für die unter 5.2 genannten Führungskräfte werden Standardfortbildungen zu folgenden Themen verpflichtend festgelegt:

- Kommunikation und Führung,
- Konfliktmanagement,
- Personalentwicklung (Anforderungsprofil, Beurteilungen, Auswahlverfahren, Jahresgespräch),
- gesundheitsorientiertes Führen (Arbeitsschutz, BEM, Sucht, Gesundheitsmanagement, Prävention, Selbstmanagement, Resilienzfähigkeit),
- Datenschutz,
- Rechte der Beschäftigten und deren Vertretungen (Arbeits- und Dienstrecht, AGG-Diversity, LGG, SGB IX, PersVG).

Die daran orientierte Bestands- und Bedarfsfeststellung für den unter 5.2 genannten Personenkreis erfolgt

- für vorhandene Stammführungskräfte in 2018 über eine zentrale Abfrage und Befragung der Betroffenen durch den Bereich Personalentwicklung (PE),
- bei neu eingestellten Führungskräften erfolgt die Mitteilung über den Fortbildungsbedarf durch die Büroleitungen innerhalb eines Monats nach Dienstantritt an die Fortbildungsbeauftragte in der Personalentwicklung (PE 2).

Die festgestellten Bedarfe werden von der Personalentwicklung (PE) in eine individuelle Qualifizierungsplanung überführt. Die notwendigen Fortbildungen werden durch das Angebot

- der Verwaltungsakademie Berlin,
- des Instituts für Verwaltungsmanagement bzw. der Führungskräfteakademie Berlin,
- externer Fortbildungsträger,
- und ergänzend durch das Interne Fortbildungszentrum im Hause

seit 2018 ff. systematisch umgesetzt.

Unabhängig davon sind in den Jahresgesprächen über einen Soll/Ist-Abgleich Fortbildungsbedarfe laufend festzulegen und der Fortbildungsbeauftragten in der Personalentwicklung (PE 2) mitzuteilen.

Weiterhin bleibt es jedem Beschäftigten freigestellt, sich initiativ intern und extern zu qualifizieren.

Leadership Program Public Sector (LPPS)

Das Kernziel des „Leadership Program Public Sector (LPPS)“ besteht in der Erhöhung der Selbststeuerung und Flexibilität des Bezirksamtes Neukölln von Berlin hin zu einer agilen Hochleistungsorganisation in den Jahren 2018-2020. Der Prozess begann in Form eines Piloten im September 2018 mit der Führungsriege im Steuerungsdienst, endet im Frühjahr 2019 in einer gemeinsamen Strategieveranstaltung mit allen Beschäftigten des Steuerungsdienstes und soll danach bis 2020 in evaluierter Form auch auf die anderen Abteilungen, Fachämter, Serviceeinheiten und Organisationseinheiten ausgeweitet werden.

Dabei geht es im Generationenwechsel um das Zusammenwachsen verschiedener Führungs- und Arbeitsstile hin zu einer Perspektive als auch um die Schaffung moderner agiler, aber auch strukturierter Strukturen und Arbeitsroutinen.

In der ersten Phase sind die Führungskräfte des Steuerungsdienstes selbst Lernende eines neuen Führungsstils. Sie setzen sich zum einen mit ihrer Organisation, den heterogenen Arbeitsansätzen, Konflikten, den Führungsebenen und -verantwortungen als auch individuell mit ihrem persönlichen Entwicklungsstand des ‚agilen Führens' auseinander und passen ihren Führungsstil an die künftigen Anforderungen an.

Fragen wie

- „Was heißt agile Führung konkret für die Strukturen, Aufgaben und Verantwortungen unseres Führungsteams?",
- „Wie kommen wir zu einer gemeinsamen Führungsperspektive?",
- „Welche Kompetenzen, Fähigkeiten und Methodiken benötigen mein Team und ich persönlich?",
- „Wie entwickle ich meine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter hin zum agilen Arbeiten?"

stehen dabei im Mittelpunkt. Das Programm ist als Blended Learning Prozess mit

- drei Modulen,
- begleitendem Führungskräftecoaching und
- praxisorientierten Verknüpfungen (Hausaufgaben)

angelegt. Die strategische Steuerung des Prozesses erfolgt durch regelmäßige Reflexionsrunden mit den Beraterinnen des Fürstenberg Institutes. Nach der Evaluation erfolgt die Begegnung des starken Führungsteams mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern des Steuerungsdienstes in einer gemeinsamen Strategieveranstaltung.

Weitergehende Informationen:

→ *Fürstenberg Institut*

https://www.fuerstenberg-institut.de/

Potenzialanalyseverfahren

Eine besondere Herausforderung stellt neben der kontinuierlichen Weiterentwicklung der Führungskompetenzen auch die Gewinnung von geeignetem Führungskräftenachwuchs dar. Ein passendes Hilfsmittel stellt die Anwendung des Programms KompetenzPLUS – K+ dar, welches bereits in einer Vielzahl von Dienststellen des Landes Berlins erfolgreich angewendet wird. Basis von K+ ist ein strukturiertes Potentialanalyseverfahren und eine anschließende individualisierte Qualifizierungsplanung, welche parallel auch durch Mentoring und aktives Netzwerken unterstützt wird. Ein entsprechendes Umsetzungskonzept wird als Bestandteil des QFW-Managements bis Ende 2018 durch den Bereich Personalentwicklung entwickelt.

Weitergehende Informationen:

→ *Abteilungsübergreifendes Qualifizierungs-, Fortbildungs- und Wissensmanagement (QFW-Management) nach Überarbeitung*

http://b-intern.de/ba/neukoelln/interne-dienste/personalmanagement/fort-und-weiterbildungen/aktuelles-726468.php

https://www.berlin.de/ba-neukoelln/politik-und-verwaltung/service-und-organisationseinheiten/personal/weiterbildungsangebote/angebote-des-internen-fortbildungszentrums-732628.php

7.2.6 Qualifizierung und Aufstieg

Neben der systematischen Führungskräftequalifizierung ist die bedarfsgerechte Qualifizierung und Weiterbildung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ein weiteres Schlüsselinstrument erfolgreichen Personalmanagements. Erforderliche und wünschenswerte Qualifizierungen sind zielgerichtet und systematisch im Jahresgespräch festzulegen (Soll/Ist-Vergleich), über die direkte Führungskraft durch die Amtsleitungen bzw. SE-Leitungen zu genehmigen und an die/den Fortbildungsbeauftragte/n im Hause weiterzuleiten.

Darüber hinaus bleibt es jeder Mitarbeiterin und jedem Mitarbeiter freigestellt, sich innerhalb und außerhalb des Dienstes in eigener Initiative weiterzubilden.

Das Angebot der Dienststelle reicht von individuellen bis gruppenbezogenen außer- und innerhäusigen Qualifizierungsmaßnahmen und Seminaren durch:

- die Verwaltungsakademie Berlin,
- das Institut für Verwaltungsmanagement bzw. die Führungskräfteakademie Berlin,
- externe Fortbildungsträger,
- das interne Fortbildungszentrum im Hause.

Die regelmäßigen Angebote des internen Fortbildungszentrums erfolgen ergänzend und nachrangig zu denen der vorstehend genannten Fortbildungsträger. Ziel ist es, den erfolgreichen Berufseinstieg für Auszubildende, Dual Studierende, Quereinsteigerinnen und -einsteiger, neue und vorhandene Beschäftigte als auch die bedarfsgerechte Führungskräfteentwicklung nachhaltig zu sichern. Dabei handelt es sich um interne Basis-, fach- und führungsspezifische Fortbildungen bzw. Informationsveranstaltungen. Dazu gehört auch die Begrüßungsveranstaltung als Teil des Onboarding-Prozesses für alle Neuen. Die regelmäßige Information der Beschäftigten und Evaluation über das Bildungs-controlling erfolgt durch die Fortbildungsbeauftragte (PE 2). Die Angebote werden entsprechend den dabei ermittelten Bedarfslagen angepasst und in einer Jahresplanung des internen Fortbildungszentrums festgelegt.

Weitergehende Informationen:

→ *Abteilungsübergreifendes Qualifizierungs-, Fortbildungs- und Wissensmanagement (QFW-Management)*

http://b-intern.de/ba/neukoelln/interne-dienste/personalmanagement/fort-und-weiterbildungen/aktuelles-726468.php

Die Teilnahme an den kosten- und zeitintensiven Aufstiegs- und Verwaltungslehrgängen als auch herausgehobenen internen und externen Qualifikationsmaßnahmen wie

- VL Grundlehrgang, VLI und II bei der Verwaltungsakademie,
- Aufstiegslehrgänge für Beamte des nichttechnischen und technischen Dienstes,
- Führungskolleg Speyer und landesweites Leadership,
- berufsqualifizierende Bachelor- und Masterstudiengänge,
- gleichwertig anerkannte externe Verwaltungslehrgänge,
- sonstige herausgehobene Qualifizierungsmaßnahmen,

die einerseits ein berufliches Fortkommen des Einzelnen ermöglichen, aber maßgeblich von der Allgemeinheit getragen werden, sind eine besondere Auszeichnung für den einzelnen Beschäftigten. Deshalb setzt die von der Dienststelle finanziell und/oder organisatorisch (Dienstbefreiung, Arbeitsumverteilung, Vertretung durch andere) geförderte Maßnahme ein besonderes Leistungsniveau und die Bereitschaft voraus, sich auch außerhalb der regulären Dienstzeit mit Hausaufgaben und Prüfungsvorbereitungen zu befassen.

Zur Aufrechterhaltung des Dienstbetriebes als auch durch die externen Begrenzungen der Platzzahlen ist die Teilnehmerzahl insbesondere bei Verwaltungs- und Aufstiegslehrgängen pro Amt bzw. Organisationseinheit, die gleichzeitig an diesen Maßnahmen teilnehmen, jedoch begrenzt. Die Entscheidung über eine Meldung und Förderung trifft der/die Bezirksbürgermeister/in auf Vorschlag der Dezernentinnen, Dezernenten und der Steuerungsdienstleitung.

Entscheidungskriterien der Dienststelle sind:

- dienstliches Interesse,
- Aufrechterhaltung des Dienstbetriebes,
- vorhandene Personalentwicklungsperspektiven im Hause,
- Erfüllen der haushaltsrechtlichen Voraussetzungen,

- Antrag bzw. Motivationsschreiben der Bewerberinnen und Bewerber,
- Erfüllen der formalen Voraussetzungen der Bewerberinnen und Bewerber für die begehrte Maßnahme,
- eine stetig herausragende fachliche und außerfachliche Leistungskomponente (mindestens gut/B in den Beurteilungen der letzten drei bis vier Jahre),
- Bestehen von Eignungstests oder weiterer Auswahlverfahren, soweit für die Maßnahme erforderlich (z. B. Testergebnisse der VAk, Entscheidungen der landesweiten Auswahlkommission).

Die Entscheidung kann von einer individuellen Personalentwicklungsplanung auch im Ergebnis eines Potenzialanalyseverfahrens abhängig gemacht werden. Näheres zum Verfahren der internen und externen Maßnahmen regelt das QFW-Management.

7.2.7 Diversity Management

Der Begriff Diversity bedeutet wörtlich übersetzt *„Vielfalt“* und meint im übertragenen Sinne die Unterschiedlichkeit von Menschen in Bezug auf Identitätsmerkmale, Lebens- und Arbeitsformen.[16] Die Vielfalt und Heterogenität Neuköllns sollen sich durch ein gelebtes Diversity Management im Bezirksamt Neukölln von Berlin widerspiegeln. Die individuelle Verschiedenheit des Personals wird dabei als wertvolle Ressource verstanden. Ziel ist die Sicherung der Chancengleichheit und Geschlechtergerechtigkeit als auch die Vermeidung von Diskriminierung beim Einstieg, während der Beschäftigung und beim Austritt.

Der gesetzlich geregelte Diskriminierungsschutz greift dabei im Allgemeinen und bei der Personalgewinnung des öffentlichen Dienstes im Besonderen auf die in Abbildung 7-2 zusammenfassend dargestellten europa-, verfassungs-, bundes- sowie landesrechtlichen Normen zurück.

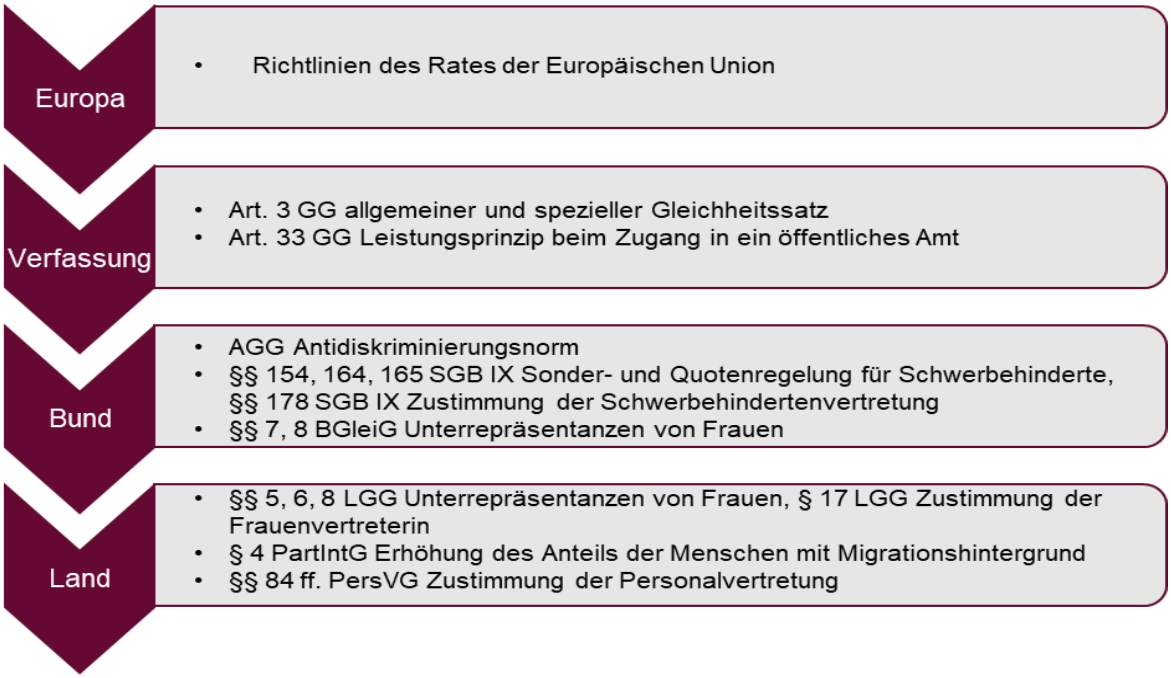


Abbildung 7-2: Diskriminierungsschutz

Erste Anlaufstelle bei Benachteiligung und Diskriminierungsverdacht ist nach § 13 AGG die Beschwerdestelle in der Dienststelle, hier angesiedelt in der Steuerungsdienstleitung.

Neben den regulären Angeboten bei der Verwaltungsakademie Berlin und den sonstigen externen Fortbildungsträgern, werden zusätzlich interne Informationsveranstaltungen zur Thematik AGG und sexuelle Belästigung am Arbeitsplatz durch das Interne Fortbildungszentrum für die Beschäftigten des Hauses beginnend noch im Jahr 2018 angeboten.

Das Bezirksamt Neukölln von Berlin aktualisiert zudem alle zwei Jahre den Frauenförderplan und stellt sich durch Analyse der vorliegenden Zahlen und der daraus abgeleiteten Maßnahmen den gleichstellungsrelevanten Herausforderungen sowie der Beseitigung von bestehenden Unterrepräsentanzen in den jeweiligen Berufsgruppen. Die Frauenvertreterin wird an der Fortschreibung und Anpassung des Frauenförderplanes gem. § 4 Abs. 4 LGG beteiligt.

[16] Vgl. Springer Gabler Verlag, Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Diversity Management, S. 1.

Weitergehende Informationen:

→ *Frauenförderplan 2015 bis 2021 (Fortschreibung 2018 befindet sich in der Überarbeitung)*

http://b-intern.de/ba/neukoelln/interne-dienste/personalmanagement/

Gemeinsam mit der Schwerbehindertenvertretung verfolgt das Bezirksamt Neukölln von Berlin das Ziel der Inklusion von Beschäftigten mit Behinderung. Hierzu gehören beispielsweise die Möglichkeit der unbefristeten Beschäftigung und Eingliederung von Schwerstbehinderten in den Berufsalltag als auch die Sicherstellung der Barrierefreiheit bei Raum-, Technik- und sonstiger Ausstattung. Das Bezirksamt Neukölln von Berlin hat sich entsprechend der Vielfalt dieser Aktivitäten für den Berliner Inklusionspreis 2018 beworben.

Ein wesentlicher Baustein eines erfolgreichen Diversity Managements besteht in der interkulturellen Öffnung des Bezirksamtes sowie der Beschäftigung von Menschen mit Migrationshintergrund, die heute über 40 % der Neuköllner Bevölkerung ausmachen. Interkulturelle Kompetenz stellt bei der Personalentwicklung eine Schlüsselqualifikation dar. Regelmäßige Maßnahmen zur Stärkung der interkulturellen Kompetenz aller Beschäftigten sind fester Bestandteil der Angebote des internen Fortbildungszentrums. So finden beispielsweise in Zusammenarbeit mit dem BQN Berlin e.V. Diversity-Trainings für Auszubildende sowie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Bezirksamtes statt. Das Bezirksamt Neukölln von Berlin wird junge Menschen, deren Familien eine Migrationsgeschichte haben, weiterhin motivieren, sich für eine Ausbildung oder auf freie Stellen zu bewerben. Es wird angestrebt, dass der Anteil von Jugendlichen mit Migrationshintergrund unter den Auszubildenden das aktuell hohe Niveau behält (2017: 23%).

Ein weiterer wichtiger Aspekt ist der Generationenwechsel. Eine enge und gute Zusammenarbeit zwischen jungen Nachwuchskräften und den erfahrenen und lebens-

älteren Kolleginnen und Kollegen ist Voraussetzung dafür, dass dieser gelingt. Gegenseitige Akzeptanz, Wertschätzung und Bereitschaft, Wissen und Erfahrungen weiterzugeben und anzunehmen, sind eine wichtige Voraussetzung dafür, dass beide Seiten im gegenseitigen Austausch voneinander profitieren können. Das Fürstenberg Institut bietet in diesem Kontext kostenlose, vertrauliche und individuelle Beratung, Coachings und Konfliktmoderationen oder kostenpflichtige Workshops bzw. Teambildungsmaßnahmen an. Letztere werden über die Fortbildungsbeauftragte bzw. den Fortbildungsbeauftragten in der Personalentwicklung (PE 2) beantragt.

7.3 Ausstiegsphase

7.3.1 Wissensmanagement

Ausscheidende Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verfügen über ein hohes Maß an spezifischem Verwaltungswissen. Durch Maßnahmen des Wissensmanagements ist das Bezirksamt Neukölln von Berlin bestrebt, dieses Wissen als Ressource für das Bezirksamt zu erhalten. Ein Schwerpunkt stellt der Wissenstransfer bei planbarer Altersfluktuation dar – beispielsweise durch rechtzeitige Doppelbesetzungen von Stellen für eine effektive und reibungslose Übergabe. Für die Haushaltsjahre 2017 und 2018 hat die Senatsverwaltung für Finanzen weitere Mittel sowohl für Stellendoppelbesetzungen als auch für Seniorcoachings für Fälle des Ausstiegs von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mit Spezialwissen oder Führungsfunktion zur Verfügung gestellt. Im Jahr 2018 beträgt der Neuköllner Anteil allein knapp 2,0 Mio. Euro.

Seit dem 01.05.2015 sind eine behördliche Wissensmanagerin (FinWi BL WM) sowie mehrere Dialogbegleiterinnen und Dialogbegleiter im Hause eingesetzt. Diese sorgen für die sukzessive Implementierung geeigneter Instrumente des Wissenstransfers – genannt seien beispielhaft Wissenslandkarten, Wissenstransferpläne, Listen mit anzusprechenden Kolleginnen und Kollegen und die Aufstellung offener Vorgänge.

Ziel ist es, die Beschäftigten für die Relevanz der Wissensweitergabe zu sensibilisieren und auch losgelöst von konkreten Instrumenten eine „Kultur des Wissenstransfers“ zu implementieren, nachhaltig weiterzuentwickeln und zu verstetigen. Die Wissensgeberin oder der Wissensgeber wird bei der Aufbereitung der Daten und Unterlagen für den Wissenstransfer durch das behördliche und zentrale Wissensmanagement (FinWi BL WM) unterstützt. Die notwendigen Zeitressourcen werden dafür zur Verfügung gestellt.

7.3.2 Vorbereitung auf den Ausstieg

Die reguläre und vorzeitige Ausstiegsphase (z.B. 63-Regelung, Resturlaub, ATZ) ist durch das behördliche Personalmanagement rechtzeitig zu planen und vorzubereiten. Dazu erfolgt im Steuerungsdienst durch monatliche IPV-Abfrage die Feststellung und Benachrichtigung der Büroleitungen, wer innerhalb der nächsten 18 Monate altersbedingt ausscheidet, sodass frühzeitig Nachbesetzungsmaßnahmen wie die Erstellung einer BAK, Bewertung, Beantragung der Mittel und Planung des Wissenstransfers, rechtzeitige Ausschreibung und Einstellung vorgenommen werden können. Weiterhin führt die unmittelbare Führungskraft 18 Monate vor dem geplanten Ausstieg (vorzeitig oder regulär) mit der betroffenen Mitarbeiterin oder dem betroffenen Mitarbeiter ein Gespräch, um die notwendigen Maßnahmen im Zusammenhang mit dem Ausstieg zu erörtern und sofern erforderlich, über die nächsten Vorgesetzten an die Büroleitung der betroffenen Abteilung zur weiteren Veranlassung weiterzuleiten.

Bei allen Fragen rund um den Ausstieg ist die jeweilige Büroleitung, der Personalservice und der Wissensmanagementbereich im Steuerungsdienst als auch die externe Beratung im Fürstenberg Institut geeignete Anlaufstelle für die Betroffenen.

8. Controlling

8.1 Fortschreibung der abteilungs- bzw. bereichsscharfen Einzelkonzepte

Die Verantwortung der Fortschreibung der abteilungs- bzw. bereichsspezifischen Personalbedarfsplanungen liegt bei der jeweiligen Amts- und Büroleitung.

8.2 Evaluation, Dokumentation und Berichtsform

Sowohl die Evaluation als auch die Anpassung dieser Leitlinien erfolgt alle zwei Jahre auf Veranlassung des behördlichen zentralen Personalmanagements beim Steuerungsdienst in Abstimmung mit allen Beteiligten der Dienststelle (Fachbereiche und Arbeitsgruppen im Steuerungsdienst, den Büroleitungen der Abteilungen und Beschäftigtenvertretungen).

Im gleichen Turnus erfolgt dazu der Bericht im Bezirksamtskollegium und in der BVV.

9. Schlussbestimmungen

9.1 Rechtlicher Rahmen

Bestehende Gesetze, Verordnungen und landesweite Rahmenbedingungen bleiben von diesen Regelungen ebenso unberührt wie bestehende Beteiligungs-, Mitbestimmungs- und Mitwirkungsrechte nach dem Personalvertretungsgesetz, dem Landesgleichstellungsgesetz und dem SGB IX.

9.2 Anlagen

Folgende Dokumente sind als Bestandteil dieser Leitlinien anzusehen:

- die Altersstrukturtabelle des Bezirksamtes Neukölln von Berlin (Anlage 1),
- die Altersfluktuationsanalyse 2018-2025 des Bezirksamtes Neukölln von Berlin (Anlage 2).

9.3 Inkrafttreten

Diese Leitlinien treten mit dem Tage der Unterzeichnung in Kraft.

31.10.2018

Datum, Bezirksbürgermeister und Leiter der Dienststelle

Quellenverzeichnis

Abgeordnetenhaus von Berlin (2016): Bericht über das landesweite Personalmanagement auf Basis der Fortschreibung des Personalbedarfskonzepts und Fluktuationsprognosen für die Hauptverwaltung und Bezirke. Drucksachen Nr. 16/2600 (II.A.21a und c). Online: https://www.parlament-berlin.de/ados/17/IIIPlen/vorgang/d17-3043.pdf- Abrufdatum 07.06.2018

Abgeordnetenhaus von Berlin (2016): Besetzung von freien Stellen. Beschluss des Abgeordnetenhauses zum Haushaltsplan Drucksache Nr. 17/2600 (II.A.22). Online: www.berlin.de/sen/finanzen/.../mzk-besetzung-freier-stellen-16-03-24.pdf - Abrufdatum *07.05.2018*

Abgeordnetenhaus von Berlin (2017): Ausschöpfung der für den öffentlichen Dienst zur Verfügung gestellten Ausbildungsmittel. Rote Nummern: Auflage Nr. II. A. 23 zum Doppelhaushalt 2016/2017. Online: https://www.parlament-berlin.de/adosservice/18/Haupt/vorgang/h18-0353-v.pdf - Abrufdatum 07.03.2018

Amt für Statistik Berlin Brandenburg (2017): Statistischer Bericht A I 5–hj 1/17. Einwohnerinnen und Einwohner im Land Berlin am 30. Juni 2017. Online: https://www.statistik-berlin-brandenburg.de/publikationen/stat_berichte/2017/SB_A01-05-00_2017h01_BE.pdf - Abrufdatum 05.01.2018

Bezirksamt Neukölln von Berlin (2017): Haushaltsplan von Berlin für die Haushaltsjahre 2018/2019. Bezirkshaushaltsplan Neukölln. Beschlossen von der Bezirksverordnetenversammlung Neukölln am 20. September 2017 und dem Abgeordnetenhaus von Berlin am 14. Dezember 2017. URL: https://www.berlin.de/ba-neukoelln/politik-und-verwaltung/service-und-organisationseinheiten/finanzen/haushaltsplanunghaushaltswirtschaft/- Abrufdatum 21.03.2018

PricewaterhouseCoopers GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft (2017): Fachkräftemangel im öffentlichen Dienst. Prognose und Handlungsstrategien bis 2030 – letzte Aktualisierung März 2017. Online: http://www.pwc.de/de/offentliche-unternehmen/fachkraeftemangel-im-oeffentlichen-dienst.html - Abrufdatum 07.04.2018

Karrierebibel (2018): Agiles Management. Online: https://karrierebibel.de/agiles-management/ - Abrufdatum 19.07.2018

Senatsverwaltung für Finanzen (2017): Personalmanagement. URL: https://www.berlin.de/sen/finanzen/personal/personalmanagement/ - Abrufdatum 07.06.2018

Senatsverwaltung für Finanzen (2017): Stellenneubesetzungsverfahren und Vakanz von Stellen (Fortschrittsbericht) – letzte Aktualisierung 10. März 2017. Online: https://www.parlament-berlin.de/ados/18/UAPVPP/vorgang/uph18-0016-v.pdf – Abrufdatum 07.06.2018

Senatsverwaltung für Stadtentwicklung und Umwelt (2016): Bevölkerungsprognose für Berlin und die Bezirke 2015-2030 – letzte Aktualisierung vom Januar 2016. Online: http://www.stadtentwicklung.berlin.de/planen/bevoelkerungsprognose/ - Abrufdatum 07.04.2018

Statistikstelle Personal bei der Senatsverwaltung für Finanzen (2017): Personalbestandsbericht Januar 2017. Beschäftigte im unmittelbaren Landesdienst Berlin im Januar 2017. Online: https://www.berlin.de/sen/finanzen/personal/personalstatistik/personalbestandsbericht_2017.pdf - Abrufdatum 26.01.2018

Springer Gabler Verlag (Herausgeber), Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Diversity Management, online im Internet. Online: http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/1097117092/diversity-management-v1.html- Abrufdatum 17.07.2018

Tagesspiegel (2018): https://www.morgenpost.de/berlin/article214740361/Berlins-Firmen-brauchen-dringend-Fachkraefte.html - Abrufdatum 10.07.2018

Gesetze

Allgemeines Gleichstellungsgesetz (AGG) vom 14.08.2006, zuletzt geändert am 03.04.2013. Online: http://www.antidiskriminierungsstelle.de/SharedDocs/Downloads/DE/publikationen/AGG/agg_gleichbehandlungsgesetz.html- Abrufdatum 17.04.2018

Beamtenstatusgesetz (BeamtStG) vom 17.06.2008, zuletzt geändert am 05.02.2009. Online: http://daten2.verwaltungsportal.de/dateien/seitengenerator/beamtenstatusgesetz.pdf - Abrufdatum 18.06.2018

Bundesgleichstellungsgesetz (BGleiG) vom 24.04.2015, zuletzt geändert durch Art. 3 am *23.12.2016.* Online: https://www.gesetze-im-internet.de/bgleig_2015/BJNR064300015.html - Abruf 20.04.2018

Gesetz zur Förderung des E-Government. E-Government-Gesetz Berlin (EGovG Bln) vom 30. Mai 2016. Online: http://gesetze.berlin.de/jportal/portal/t/in0/page/bsbeprod.psml/action/portlets.jw.MainAc-tion?p1=0&eventSubmit_doNavigate=searchInSubtreeTOC&showdoccase=1&doc.hl=0&doc.id=jlr-EGovGBErahmen&doc.part=R&toc.poskey=#focuspoint- Abrufdatum 13.06.2018

Gesetz zur Regelung von Partizipation und Integration in Berlin (PartIntG) vom 28.2.2010. Online: https://www.berlin.de/lb/intmig/_assets/integrationsbeirat/partintg_bf.pdf - Abrufdatum 18.05.2018

Grundgesetz (GG) vom 23.05.1949, zuletzt geändert am 23.12.2014. Online: https://www.bundestag.de/grundgesetz - Abrufdatum 18.05.2017

Landesbeamtengesetz (LBG) vom 19.03.2009. Online: https://www.anwalt24.de/gesetze/lbg-4/8 - Abrufdatum 13.04.2018

Landesgleichstellungsgesetz (LGG) vom 06.09.2002, zuletzt geändert am 30.05.2016. Online: https://www.berlin.de/sen/frauen/recht/landesgleichstellungsgesetz/ - Abrufdatum 13.04.2018

Landeshaushaltsordnung (LHO) vom 30.01.2009, zuletzt geändert am 4.11.2013. Online: https://www.berlin.de/sen/finanzen/haushalt/downloads/artikel.6391.php - Abrufdatum 13.04.2018

Personalvertretungsgesetz (PersVG) vom 14.07.1994. Online: https://www.berlin.de/hpr/_assets/persvg_berlin_mit_wo_13.05.13.pdf - Abrufdatum 13.05.2018

Sozialgesetzbuch (SGB) Neuntes Buch (IX) - Rehabilitation und Teilhabe behinderter Menschen vom 23.12.2016, zuletzt geändert durch Artikel 23 des Gesetzes vom 17.07.2017. Online: http://www.sozialgesetzbuch-sgb.de/sgbix/154.html - Abrufdatum 13.05.2018

Anlagen

Anlage 1

Mittelwert von Alter

Personalbereich (Abt.)	Personalteilbereich (Amt)	Ergebnis
Abt. Bild,Schul,Kult u. Sport	GB BiSchuKuSp	38,75
	Politischer Ber	57,00
	Schul- und Sportamt	49,21
Abt. Bild,Schul,Kult u. Sport Ergebnis		49,09
Abt. Finanzen und Wirtschaft	Besch.-Vertret.	55,71
	BVV	40,25
	Finanzservice	47,07
	Ordnungsamt/AOD	42,73
	Politischer Ber	35,00
	Rechtsamt	51,00
	SE FM	45,92
	Steuerungsdienst/Personalservice/Ausbildung	31,00
	Straßen- und Grünflächen	49,08
	Verw. d. BzBm	43,84
	Wirt.förderung	44,50
Abt. Finanzen und Wirtschaft Ergebnis		42,72
Abt. Jugend und Gesundheit	GB Jug/Ges	46,90
	Gesundheitsamt	48,01
	Jugendamt	44,95
	Politischer Ber	45,00
Abt. Jugend und Gesundheit Ergebnis		45,91
Abt. Stadt, Soziales u. BüD	Amt für Bürgerdienste	43,64
	GB Std/Soz/BüD	47,85
	Jobcenter	51,88
	Politischer Ber	38,00
	Sozialamt	45,16
	Stadtentwicklungsamt	46,51
Abt. Stadt, Soziales u. BüD Ergebnis		46,80
Abt. Umwelt und Natur	GB Umw/Natur	56,00
	Politischer Ber	56,00
	Umw/Naturschutz	49,45
Abt. Umwelt und Natur Ergebnis		50,00
Gesamtergebnis		**45,75**

Stichtag: 31.03.2018

Anlage 2

Matrix 2018

2018	Ausbildung					Verwaltungsdienste								
	Nachbesetzungen mit ausgelernten Azubis					nichttechnisch		technisch		sozial-päd.	medi-zin.	Hand werk	Bil-dung	Biblio-thek
	VfA	Gärt ner	Ver-messer	Famis	Lekos	Allge-mein	Du-al	Allge-mein	Dual					
FinWi														
Stab und BzBm	1 x E6 1 x A7					1 x A13S								
Rechtsamt + Wider-spruchst.														
Wirtschaftsberatung + Förder.														
Schloss Britz														
Steuerungsdienst + Personal						1 x A9S								
Finanzen						1 x A11 1 x E11								
Facility Management								1 x A12 1 x E11						
Ordnungsamt						1 x A10 2 x E9								
JugGes														
Jugendamt	0,6 x A7 1 x E5 0,9 x E6 1 x E8					1 x E14				1 x A10 0,9 x A12 1 x A13S 1 x E9				
Gesundheitsamt										0,8 x A10 1 x A11	1 x E15 2 x E9			
StadtSozBüD														
Stadtentwicklungs-amt + QM	0,8 x E5					1 x A12								
Straßen- und Grün-flächenamt								1 x E12 1 x E13 1 x E9						
Amt für Bürger-dienste	1 x E6 3,8 x E8					1 x A13S								
Amt für Soziales	1 x A8					1 x A9S 1,6 x A10 1 x E9								
BiSchuKuSp														
Amt für Weiterbil-dung und Kultur	1,5 x E5 1 x E6													1 x A11 1 x E9
Amt für Schule und Sport	1,8 x E1 1 x E2 UE 2 x E5 4 x E6 0,5 x SCHWB-01					1 x E9 0,8 x E12								
Umwelt und Natur														
Umwelt- und Natur-schutzamt								1 x A10 0,5 x E10						

Matrix 2019

2019	Ausbildung Nachbesetzungen mit ausgelernten Azubis					Verwaltungsdienste								
						nichttechnisch		technisch		sozi-alpäd.	medi-zin.	Hand-werk	Bil-dung	Biblio-thek
	VfA	Gärtner	Ver-mes-ser	Fa-mis	Lek-os	Allge-mein	Dual	Allge-mein	Dual					
FinWi														
Stab und BzBm														
Rechtsamt + Wider-spruchst.														
Wirtschaftsberatung + Förder.														
Schloss Britz														
Steuerungsdienst + Personal														
Finanzen						2 x A12								
Facility Management						1 x E11 1 x E12		1 x E10 1,5 x E11						
Ordnungsamt						1 x E9								
JugGes														
Jugendamt	0,9 x E6					1 x A11 1 x A12 0,8 x E9				2 x A11 1 x A12 3 x E9				
Gesundheitsamt										1 x A11	1 x E15 2,1 x E9			
StadtSozBüD														
Stadtentwicklungsamt + QM	1 x E6							1 x A11 1 x E10 1 x E12 1 x E9						
Straßen- und Grünflächenamt	1 x E4 3 x E6 1 x E8	1 x E7	1 x E5											
Amt für Bürgerdienste	1 x E6							1 x E9						
Amt für Soziales						1 x A10 1 x A11 1 x A15								
BiSchuKuSp														
Amt für Weiterbildung und Kultur														
Amt für Schule und Sport	1 x A8 1 x E1 2 x E3 1 x E6 2 x E4													0,8 x A11
Umwelt und Natur														
Umwelt- und Natur-schutzamt						0,8 x E14								

Matrix 2020

2020	Ausbildung					Verwaltungsdienste								
	Nachbesetzungen mit ausgelernten Azubis					nichttechnisch		technisch		sozial-päd.	medizin.	Handwerk	Bildung	Bibliothek
	VfA	Gärtner	Vermesser	Famis	Lekos	Allgemein	Dual	Allgemein	Dual					
FinWi														
Stab und BzBm	1 x E2					1 x E9								
Rechtsamt + Widerspruchst.														
Wirtschaftsberatung + Förder.						0,8 x A13S								
Schloss Britz														
Steuerungsdienst + Personal														
Finanzen														
Facility Management	1 x E3							1 x A12						
Ordnungsamt	0,5 x E6													
JugGes														
Jugendamt						1 x A10 1 x A11 1 x A15 0,7 x E9				1 x A12				
Gesundheitsamt	0,8 x E5									3,6 x E9	1 x E10			
StadtSozBüD														
Stadtentwicklungsamt + QM								1 x A12						
Straßen- und Grünflächenamt			1 x E6					2 x E11 1 x E15						
Amt für Bürgerdienste	1 x E6					1 x A11								
Amt für Soziales						1 x E9								
BiSchuKuSp														
Amt für Weiterbildung und Kultur														
Amt für Schule und Sport	2 x E4 2,5 x E5 4 x E6												1 x E13 UE	0,8 x A10
Umwelt und Natur														
Umwelt- und Naturschutzamt						0,7 x E14		2 x E11						

Matrix 2021

2021	Ausbildung Nachbesetzungen mit ausgelernten Azubis					Verwaltungsdienste								
						nichttechnisch		technisch		sozial-päd.	medi-zin.	Hand werk	Bil-dung	Biblio-thek
	VfA	Gärt ner	Ver-mes-ser	Fa-mis	Lek-os	Allge-mein	Dual	Allge-mein	Dual					
FinWi														
Stab und BzBm	1 x E6					1 x A13S 1 x E13				1 x E9				
Rechtsamt + Wi-derspruchst.														
Wirtschaftsbera-tung + Förder.														
Schloss Britz														
Steuerungsdienst + Personal	1 x E6					1 x A11								
Finanzen														
Facility Manage-ment	1 x E5					0,8 x E11		0,5 x A11 1 x E10						
Ordnungsamt						4 x E9								
JugGes														
Jugendamt	0,5 x E6					1 x A13S				1 x A11 1 x E9 1,9 x A10 2 x A12 1 x E11				
Gesundheitsamt	1 x E5									1 x A10 1 x A11	1 x E14 1,8 x E9			
StadtSozBüD														
Stadtentwick-lungsamt + QM						0,9 x E10 1 x A11		1 x A13						
Straßen- und Grünflächenamt		1 x E3 1 x E6						1 x E11 1 x A13S						
Amt für Bürger-dienste						1 x A15								
Amt für Soziales						1 x A9S 3 x E9				1 x A12				
BiSchuKuSp														
Amt für Weiterbil-dung und Kultur	1 x E5													2 x A11
Amt für Schule und Sport	1 x E1 1 x E3 1 x E5 1 x E6												1 x A14	
Umwelt und Natur														
Umwelt- und Naturschutzamt						1 x E14								

Matrix 2022

2022	Ausbildung Nachbesetzungen mit ausgelernten Azubis					Verwaltungsdienste								
						nichttechnisch		technisch		sozial-päd.	medizin.	Hand-werk	Bil-dung	Biblio-thek
	VfA	Gärtner	Ver-messer	Fa-mis	Lek-os	Allge-mein	Dual	Allge-mein	Dual					
FinWi														
Stab und BzBm														
Rechtsamt + Widerspruchst.														
Wirtschaftsberatung + Förder.														
Schloss Britz														
Steuerungsdienst + Personal														
Finanzen	1 x E8					1 x A9S								
Facility Management						1 x A12		1 x E11						
Ordnungsamt	1 x E6					3 x E9					1 x A15			
JugGes														
Jugendamt	1 x E5					1 x A11 1 x A12 1 A13S				2 x A10 1 x E9				
Gesundheitsamt	1,9 x E5					0,9 x E15		1 x E9			1 x E9 1 x E14			
StadtSozBüD														
Stadtentwicklungsamt + QM						1 x A12		1,8 x E11 1 x E12						
Straßen- und Grünflächenamt	2 x E8	2 x E3				0,5 x A10		1 x E10 1 x E11						
Amt für Bürgerdienste	1 x A8 1 x E6 2 x E8					1 x A10								
Amt für Soziales	1 x E4A													
BiSchuKuSp														
Amt für Weiterbildung und Kultur														1 x A10
Amt für Schule und Sport	2 x E1 1 x E5 1,8 x E6													
Umwelt und Natur														
Umwelt- und Naturschutzamt														

Matrix 2023

2023	Ausbildung					Verwaltungsdienste								
	Nachbesetzungen mit ausgelernten Azubis					nichttechnisch		technisch		sozial-päd.	medizin.	Hand-werk	Bil-dung	Biblio-thek
	VfA	Gärtner	Ver-messer	Fa-mis	Lek-os	Allge-mein	Dual	Allge-mein	Dual					
FinWi														
Stab und BzBm						1 x E9 1 x B4								
Rechtsamt + Widerspruchst.														
Wirtschaftsbera-tung + Förder.														
Schloss Britz														
Steuerungs-dienst + Perso-nal						1 x A14 1 x A9S								
Finanzen														
Facility Ma-nagement						0,8 x E11 1 x E12								
Ordnungsamt						3 x E9								
JugGes														
Jugendamt	0,7 x A7					1 x A12 0,7 x E9				3 x A10 2 x A11 2 x E9				
Gesundheitsamt	1 x E8									1 x A10 0,5 x A11 1 x A12	1 x E14 1,3 x E15 0,7 x E9			
StadtSozBüD														
Stadtentwick-lungsamt + QM						1 x E9		1 x E9						
Straßen- und Grünflächenamt		1 x E2 UE 1 x E3 2 x E4						1 x A15				0,8 x E9		
Amt für Bürger-dienste	1 x A8 0,5 x E5 1 x E6 0,5 x E8					1 x A10 1 x A11 1 x E11								
Amt für Soziales						1 x A10 2 x A11 1 x A12 0,5 x A9S 1,4 x E9				1 x E9				
BiSchuKuSp														
Amt für Weiter-bildung und Kultur														
Amt für Schule und Sport	4 x E5 2 x E6	1 x E3				1 x E11 1,5 x E9		1 x E9						
Umwelt und Natur														
Umwelt- und Naturschutzamt														

Matrix 2024

2024	Ausbildung Nachbesetzungen mit ausgelernten Azubis					Verwaltungsdienste								
						nichttechnisch		technisch		sozial-päd.	medi-zin.	Hand werk	Bildung	Biblio-thek
	VfA	Gärt-ner	Vermes-ser	Fa-mis	Lek-os	Allge-mein	Dual	Allge-mein	Dual					
FinWi														
Stab und BzBm						1 x B4								
Rechtsamt + Widerspruchst.														
Wirtschaftsbe-ratung + För-der.														
Schloss Britz														
Steuerungs-dienst + Perso-nal						1 x E11								
Finanzen														
Facility Ma-nagement	1 x E8 1 x A8					1 x A10		1 x E12						
Ordnungsamt	0,5 x E7A					1 x E14 1 x E9								
JugGes														
Jugendamt	2 x E5 1 x A7					1 x A13S 2 x A10 1 x E13 UE				1 x A11 1 x A10 6 x E9				
Gesundheits-amt	1 x E5										2,6 x E9			
StadtSozBüD														
Stadtentwick-lungsamt + QM	1 x E8 1 x A8 1 x E5							0,5 x A10 1 x A11 0,5 x A12						
Straßen- und Grünflächen-amt		1 x E5	1 x E7			1 x A10 1 x A12		1 x E10 1 x E9 1 x E11						
Amt für Bür-gerdienste	2,9 x E8					0,8 x E9								
Amt für Sozia-les	1 x E6					1,5 x E9								
BiSchuKuSp														
Amt für Wei-terbildung und Kultur														
Amt für Schule und Sport	0,8 x E1 1 x E4 4 x E5 1,8 x E6		2 x E5	1 x E5									0,9 x E11	
Umwelt und Natur														
Umwelt- und Naturschutz-amt						1 x A11		1 x E9						

Matrix 2025

2025	Ausbildung					Verwaltungsdienste								
	Nachbesetzungen mit ausgelernten Azubis					nichttechnisch		technisch		sozial-päd.	medizin.	Hand-werk	Bil-dung	Biblio-thek
	VfA	Gärt-ner	Ver-messer	Fa-mis	Lekos	Allge-mein	Dual	Allge-mein	Dual					
FinWi														
Stab und BzBm						1 x A10								
Rechtsamt + Widerspruchst.						1 x A13S								
Wirtschaftsbera-tung + Förder.														
Schloss Britz														
Steuerungsdienst + Personal						1 x A10 1 x A9S								
Finanzen														
Facility Ma-nagement			1 x E6			1 x A13S 1 x E11 1 x E13								
Ordnungsamt	0,8 x E5					1 x A10 3 x E9								
JugGes														
Jugendamt	0,9 x E5 1 x E6					0,9 x A10 1,6 x E9				0,5 x E9 2 x A10 2 x A11 0,9 x E11				
Gesundheitsamt	1,8 x E5									1 x A10	1 x E15 1 x E15 UE 0,7 x E9			
StadtSozBüD														
Stadtentwick-lungsamt + QM						1 x A11 0,9 x E10		1 x E12 1 x E15						
Straßen- und Grünflächenamt	1 x E5	1 x E3 1 x E5 1 x E7	1 x E8			0,8 x A10		1 x E10						
Amt für Bürger-dienste	1 x E6 2 x E8					1 x A10								
Amt für Soziales						2 x A10 1 x A9S 0,5 x E9								
BiSchuKuSp														
Amt für Weiter-bildung und Kultur				1 x E5										1 x A10 0,5 x A9
Amt für Schule und Sport	1,8 x E1 2 x E4 4 x E5 1 x E6 1 x E8					1 x A10 1 x A12								
Umwelt und Natur														
Umwelt- und Naturschutzamt								1 x E11						

Impressum

Herausgeber

Bezirksamt Neukölln von Berlin

Abteilung Finanzen und Wirtschaft

Steuerungsdienst

Karl-Marx-Straße 83

12040 Berlin

© Oktober 2018

HAUPTSTADT MACHEN | be Berlin

Bezirksamt Neukölln | be Berlin