HAUPTSTADT MACHEN | be Berlin

PROJEKT
MUSTERSTANDARDPROZESS STELLENBESETZUNGSVERFAHREN IM BEZIRKSAMT NEUKÖLLN VON BERLIN

Bezirksamt Neukölln | be Berlin

Vorwort

Ich freue mich, Ihnen den nachstehenden Bericht meiner Behörde zu dem erfolgreich durchgeführten Projekt der Optimierung von Stellenbesetzungsverfahren präsentieren zu dürfen. Seit März 2018 bin ich als Bezirksbürgermeister im Amt und erlebe das Bezirksamt Neukölln mit allen Besonderheiten in diesem Bezirk als eine innovative Verwaltungseinheit, die den Worten Taten folgen lässt. Der gewöhnlich eher defizitäre Blick auf die Arbeitsprozesse wird – insbesondere im Kontext mit den Anforderungen an eine Verwaltung 4.0 – abgelöst von einer zielorientierten Handlungsmaxime, die allen voran die Beteiligten nicht aus den Augen verliert.

Insbesondere, aber nicht nur im Zusammenhang mit Stellenbesetzungen erscheint ein solches Vorgehen in einer wachsenden Stadt im demografischen Wandel und im Prozess der digitalen Transformation dringend angezeigt. Die Arbeitswelt ist wesentlich schnelllebiger geworden als noch vor einigen Jahren. Agiles und kreatives, vor allem jedoch zügiges Handeln ist gefordert. Geeignete Bewerberinnen und Bewerber für freie Stellen sind derzeit und in Zukunft rar. Sicher ist: Sie warten nicht monatelang, bis die Verwaltung nach Verstrickungen in Papierverfahren, Zuständigkeiten und langfristigen internen Prozessen endlich eine Entscheidung zur Stellenbesetzung getroffen hat. „War for talents“, also ein Wettstreit um gute Bewerberinnen und Bewerber, ist hier angezeigt. Eine schnelle Auswahl und Bindung geeigneten Personals an die Verwaltung ist das Ziel, um den zahlreichen Herausforderungen der wachsenden Stadt im Lichte der Demografie im öffentlichen Bereich gerecht werden zu können.

Eine gute Perspektive und einer der Vorreiter in der Digitalisierung ist hier sicherlich der Musterstandardprozess zum Stellenbesetzungsverfahren, der im Rahmen eines Projektes im Bezirksamt Neukölln von Berlin entwickelt wurde. Auf den folgenden Seiten finden Sie einen kurzen Abriss zur Durchführung des Prozesses, der in die Einrichtung eines zentralen Bewerbungsbüros mündete, und zur Evaluation des Piloten mit interessanten, richtungsweisenden Ergebnissen. Entscheidend ist dabei eines: Für die Transformation der analogen Verwaltung in eine digitale Verwaltung 4.0 müssen Investitionen getätigt werden – Investitionen in die Zukunft, aber vor allem auch in die beteiligten Menschen, ohne die eine solche Entwicklung nicht möglich ist!

Ich hoffe, Ihnen mit diesem Bericht Anregungen und Instrumente an die Hand zu geben, um eine flächendeckende, landesweite Umsetzung der effektiven Stellenbesetzungsverfahren voranzutreiben. Im Sinne der Erfüllung der zukunftsorientierten öffentlichen Aufgaben sollten wir behördenübergreifend zusammenarbeiten. Von den Ergebnissen der Prozessbetrachtungen und -optimierungen in einzelnen Behörden können wir alle profitieren. Denn gemeinsam wollen wir weiterhin „Hauptstadt machen“, und zwar eine Hauptstadt der Zukunft!

Ihr

Martin Hikel

Bezirksbürgermeister
Bezirksamt Neukölln von Berlin

Inhalt

Vorwort 1

1 Einleitung 4

2 Zielstellung 5

3 Problemanalyse 6

4 Vorgehen im Modellprojekt 8

5 Evaluation der implementierten Best-Practice-Variante Zentrales Bewerbungsbüro (ZBB) 17

6 Erfahrungen 19

7 Lessons Learned 21

8 Ausblick 22

9 Fazit 23

Foto © pandionhiatus3 – depositphotos.com

1 Einleitung

Berlin ist eine Metropole im stetigen Wandel, deren Bevölkerungszahl derzeit kontinuierlich ansteigt. Eine wachsende Stadt birgt große Herausforderungen für die Organisation des öffentlichen Lebens. Die zu bewältigenden Aufgaben gewinnen an Umfang und Komplexität. Entwicklungen verlaufen rasant schnell und erfordern dementsprechendes Handeln. Gleichzeitig führt die demografische Entwicklung zu einer Überalterung der Bevölkerung und auch des Personalbestandes. Auf dem Arbeitsmarkt stehen zunehmend weniger Arbeitskräfte zur Verfügung. Insbesondere Fachkräfte fehlen bereits in vielen Bereichen.

Diese Entwicklungen wirken sich nachhaltig auf den öffentlichen Dienst aus. Bis zum Jahr 2024 wird mehr als ein Viertel der Berliner Landesbeschäftigten (28,5 %) altersbedingt aus dem öffentlichen Dienst Berlins ausscheiden. Zahlreiche Herausforderungen u. a. im Zusammenhang mit Modernisierung und Digitalisierung sind zu bewältigen und können langfristig zu einer Effizienzsteigerung bei der Aufgabenerfüllung führen. Der Stellenumfang im Land Berlin wächst zunehmend, steht jedoch derzeit einem Arbeitskräfte- und Fachkräftemangel auf dem Arbeitsmarkt gegenüber. Diese Bedingungen führen zu einem deutlichen Anstieg der Stellenbesetzungsverfahren, die sich in den letzten drei Jahren nahezu verdreifacht haben.

Auf Beschluss des Rats der Bürgermeister vom 17.12.2015 wurde eine dienststellenübergreifende **Arbeitsgruppe „Optimierung und Standardisierung der Stellenbesetzungsverfahren in der Berliner Verwaltung“** mit Vertreterinnen und Vertretern der Senatsverwaltung für Finanzen, der Senatsverwaltung für Inneres und Sport, des Bezirksamtes Neukölln von Berlin sowie der BOC Products and Services AG eingerichtet. Ziel der Arbeitsgruppe war die Entwicklung eines digitalisierten, effizienten und beschleunigten Personalgewinnungsprozesses, der mit der E-Government-Strategie des Senats im Einklang stehen sollte.

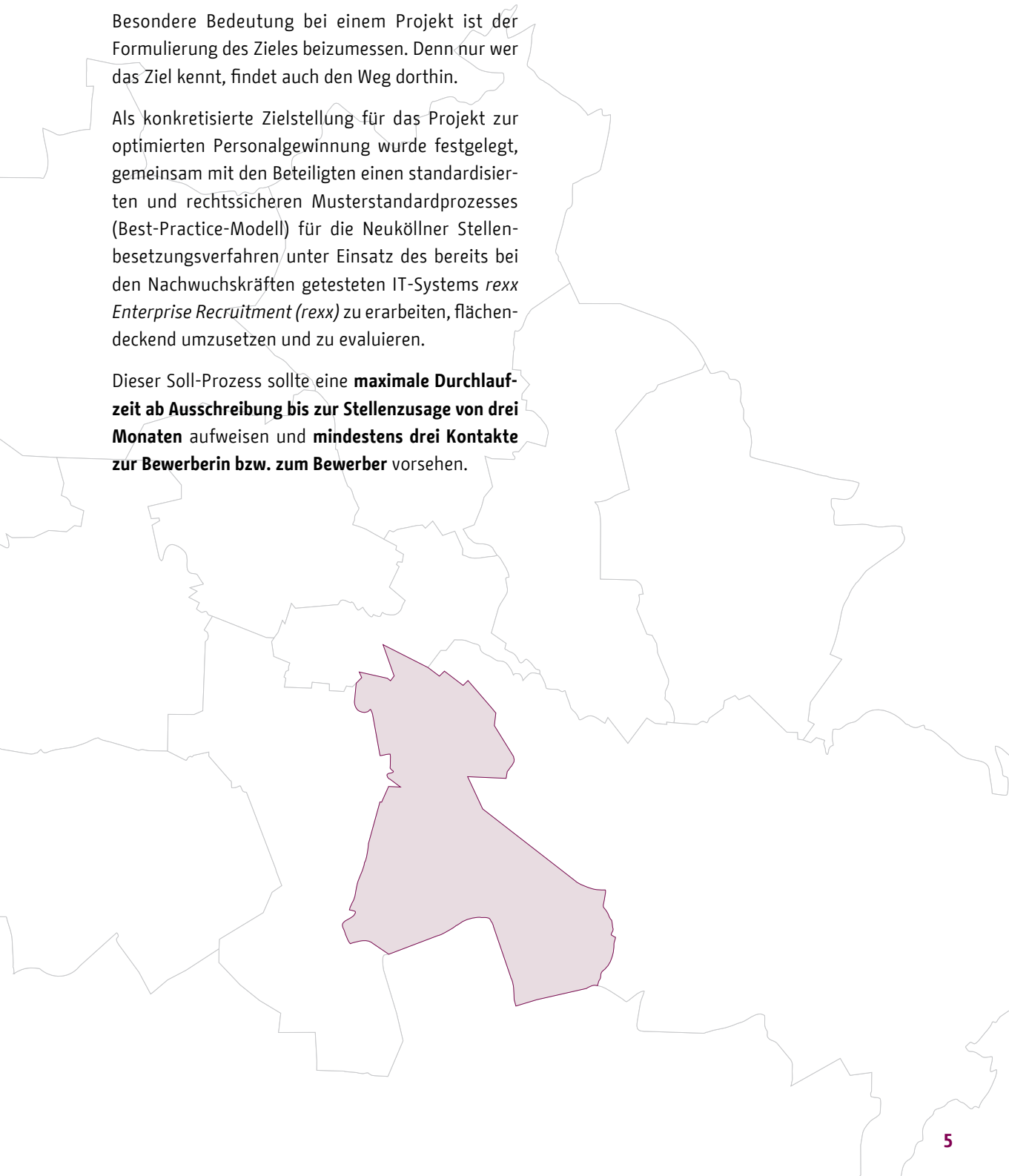
Das Bezirksamt Neukölln von Berlin zeigte erste Erfahrungen und Erfolge bei der probeweise digital organisierten Nachwuchskräftegewinnung und wurde deshalb vom Senat als Modellbehörde für die Erarbeitung, Umsetzung, Evaluierung und Weiterentwicklung eines flächendeckenden, behördenübergreifenden Best-Practice-Modells identifiziert.

2 Zielstellung

Besondere Bedeutung bei einem Projekt ist der Formulierung des Zieles beizumessen. Denn nur wer das Ziel kennt, findet auch den Weg dorthin.

Als konkretisierte Zielstellung für das Projekt zur optimierten Personalgewinnung wurde festgelegt, gemeinsam mit den Beteiligten einen standardisierten und rechtssicheren Musterstandardprozesses (Best-Practice-Modell) für die Neuköllner Stellenbesetzungsverfahren unter Einsatz des bereits bei den Nachwuchskräften getesteten IT-Systems *rexx Enterprise Recruitment (rexx)* zu erarbeiten, flächendeckend umzusetzen und zu evaluieren.

Dieser Soll-Prozess sollte eine **maximale Durchlaufzeit ab Ausschreibung bis zur Stellenzusage von drei Monaten** aufweisen und **mindestens drei Kontakte zur Bewerberin bzw. zum Bewerber** vorsehen.



3 Problemanalyse

Die Personalgewinnung erfolgt in der Berliner Verwaltung selbständig und in dezentraler Verantwortung durch die einzelnen Behörden. Trotz ähnlicher Rahmenbedingungen unterscheiden sich die Prozesse von Verwaltungseinheit zu Verwaltungseinheit. Ein einheitliches elektronisches Bewerbungsverfahren wird bisher nicht genutzt. Die Stellenbesetzungsverfahren werden überwiegend papierbasiert durchgeführt. In der Folge vergehen oftmals viele Monate, bis eine Einstellung vorgenommen werden kann.

Das Bezirksamt Neukölln von Berlin wurde auch deshalb als Modellbehörde für die Erarbeitung des Best-Practice-Modells ausgewählt, da dort sowohl papierbasierte als auch digitale Prozesse im Bereich der Stellenbesetzungen durchgeführt wurden, insofern bereits bei der Ist-Analyse ein direkter Vergleich der unterschiedlichen Verfahren erfolgen konnte.

Der Bezirk Neukölln hat 329.000 Bürgerinnen und Bürger und ist mit einem Migrationsanteil von 43,3 % (Stand 12/2017) ein Bezirk der kulturellen Vielfalt. Mit 48,1 Jahren weist der Bezirk von allen Bezirken das niedrigste Durchschnittsalter der Beschäftigten auf. Die Ausscheidensrate liegt mit 26,8 % bis zum Jahr 2024 leicht unter dem landesweiten Durchschnitt.

Die Stellenbesetzungsverfahren im Bezirksamt Neukölln von Berlin wie auch generell im öffentlichen Dienst Berlins werden – noch einmal zusammengefasst – also im Wesentlichen von folgenden **Faktoren** beeinflusst (s. Abb. 3-1).

Abb. 3-1: Faktoren beim Stellenbesetzungsverfahren

Im Ergebnis wirken sich diese Faktoren nachteilig auf die Dauer der Stellenbesetzungsverfahren von der Ausschreibung bis zur Einstellung aus. Die durchschnittliche Dauer der Stellenbesetzungsverfahren im Bezirksamt Neukölln von Berlin lag im Jahr 2016 bei 5,4 Monaten und damit über dem landesweiten Durchschnitt von 4,4 Monaten.

Gem. § 10 Abs. 1 des Gesetzes zur Förderung des E-Government vom 30.Mai 2016 (E-Government-Gesetz Berlin – EGovG Bln) sind ab dem 01.01.2020 alle internen Verwaltungsabläufe in elektronischer Form abzuwickeln und in entsprechender Form zu gestalten, sofern nicht Rechtsvorschriften entgegenstehen. Der Musterstandardprozess Stellenbesetzung sollte dieser Vorgabe entsprechen.

Die Anforderungen an den öffentlichen Dienst des Landes Berlin nehmen quantitativ und qualitativ stetig zu. Stellenvakanzen sollen und müssen daher auf das zeitliche Mindestmaß begrenzt und das Kontingent an Ausbildungsplätzen ausgeschöpft werden.

Dringender Handlungsbedarf ist gegeben, um die öffentlichen Aufgaben umfassend und in bestmöglicher Qualität wahrnehmen zu können.

Foto © nd3000 – depositphotos.com

4 Vorgehen im Modellprojekt

Das Modellprojekt Geschäftsprozessoptimierung von Stellenbesetzungsverfahren im Bezirksamt Neukölln von Berlin verlief in aufeinander aufbauenden Phasen, bei denen die partizipative Erarbeitung der Verfahrensvarianten mit den beteiligten Akteurinnen und Akteurinnen im Vordergrund stand. Zum einen wurde das Fachwissen der Beteiligten zwingend benötigt, um den Prozess nahe an der Arbeitswirklichkeit zu konzipieren und Probleme in der Arbeitsgestaltung berücksichtigen zu können. Zum anderen wurde durch ihre Einbeziehung von Beginn an die Akzeptanz für das gemeinsam erarbeitete Best-Practice-Modell entwickelt. **Die Akzeptanz stellt den entscheidenden Faktor für die erfolgreiche Einführung und effektive Weiterentwicklung des Standardprozesses dar.**

Das Projekt der Geschäftsprozessoptimierung der Neuköllner Stellenbesetzungsverfahren begann im April 2016 und endete nach einer ersten Evaluation mit Überführung in den kontinuierlichen Verbesserungsprozess im November 2017.

Der gesamte Prozess gestaltete sich sehr kleinteilig und wurde unter Anwendung diverser wissenschaftlicher Verfahren durchgeführt. Der Aufwand war bedeutend und nur unter kreativer Erschließung personeller Ressourcen (u. a. Einbindung von Masterstudenten) leistbar. Nachfolgend werden lediglich die wichtigsten Eckdaten im Überblick dargestellt. Bei Bedarf kann ein ausführlicher wissenschaftlicher Bericht zur Verfügung gestellt werden.

4.1 Analyse der zugrundeliegenden Probleme (Ist-Analyse)

In Vorbereitung der Ist-Analyse erfolgte eine eindeutige Abgrenzung des zu verbessernden Prozesses. Zunächst wurde der Ablauf von idealtypischen Stellenbesetzungsverfahren betrachtet. Dieser stellt sich – in zwei Teilprozessen – wie folgt dar (s. Abb. 4-1).

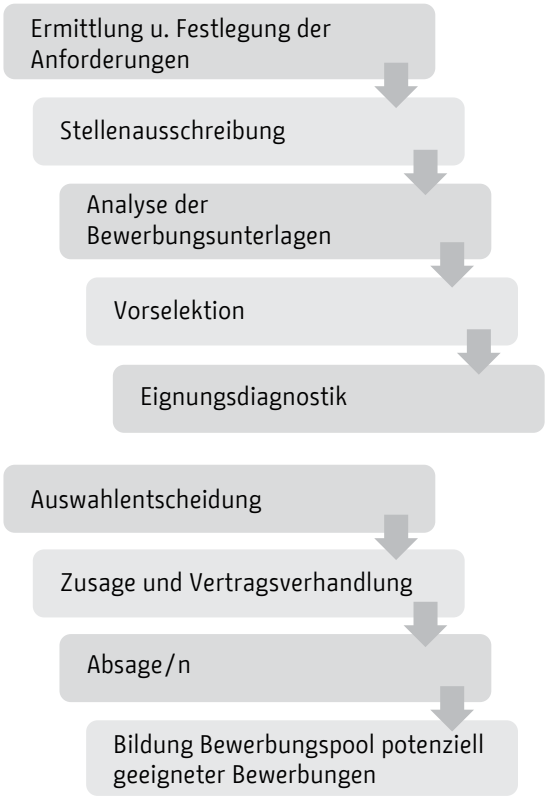


Abb. 4-1: Idealtypisches Stellenbesetzungsverfahren

Der zu untersuchende **Prozess** wurde beginnend **mit dem Bedarf einer Stellenbesetzung (Vakanz) bis final zur Arbeitsaufnahme der Mitarbeiterin bzw. des Mitarbeiters** definiert. Folgende Akteure sind bei einem Stellenbesetzungsverfahren im Bezirksamt Neukölln von Berlin grundsätzlich beteiligt (s. Abb. 4-2).

Zur Durchführung des Projekts wurde ein **Neuköllner Projektteam** gebildet, in dem die Expertise aller fachlich beteiligten Unterbereiche und dem Fachbereich Geschäftsprozessmanagement sowie freiwillige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Arbeitseinheiten vertreten waren. Die Projektleitung wurde von der Steuerungsdienstleitung wahrgenommen. Begleitet wurde das Projekt von der landesweiten

Fünf Abteilungen	• Jeweilige Büroleitungen
Steuerungsdienst des Fachbereichs Personalmanagement	• Zentrale Ausbildung • Stellenwirtschaft • Personalservice • Leitung Steuerungsdienst
Gremien bzw. Beschäftigtenvertretungen	• Personalrat • Frauenvertretung • Schwerbehindertenvertretung

Abb. 4-2: Akteure im Stellenbesetzungsverfahren

dienststellenübergreifenden **Senatsarbeitsgruppe zur Optimierung und Standardisierung der Stellenbesetzungsverfahren in der Berliner Verwaltung** (Mitglieder: Senatsverwaltung für Finanzen und Senatsverwaltung für Inneres und Sport) und der **BOC Products and Services AG** (externe Unterstützung und Beratung).

Die Eckdaten des Prozesses wurden vor Projektbeginn in Form eines Prozessstammblattes (s. Abb. 4-3) visualisiert und dem Projektteam in der Kick-off-Veranstaltung durch die Projektleitung vorgestellt.

Abb. 4-3: Prozessstammblatt

Prozessname	Personalgewinnung, Teilprozess Personalauswahl
Prozess-kurzbeschreibung	Beschleunigung der Stellenbesetzungsverfahren beim Bezirksamt Neukölln von Berlin (Musterstandardprozess)
Prozessziele	Erarbeitung eines Musterstandardprozesses, der folgende Voraussetzungen erfüllt: • flächendeckender Einsatz von rexx • Durchlaufzeit von der Veröffentlichung der Ausschreibung bis zur Zusage an den Bewerber von max. drei Monaten • rechtssicheres Verfahren • mindestens dreimaliger Kontakt zum Bewerber (unmittelbare Eingangsbestätigung, Zwischennachricht nach max. vier Wochen, Zu- bzw. Absage)
Geltungsbereich	Bezirksamt Neukölln von Berlin, perspektivisch landesweiter Einsatz
Prozessbeginn	Bedarf einer Stellenbesetzung (Vakanz)
Prozessende	Arbeitsaufnahme des Mitarbeiters
Kennzahlen	Durchlaufzeiten, Anzahl der Kontaktaufnahmen zum Bewerber
Prozess-verantwortlicher	Steuerungsdienstleitung (Projektleitung)
Prozessbeteiligte	Projektteam mit ausgewählten Experten der Bereiche: Büroleitung je Abteilung, Zentraler Service (Ausbildung/PE) mit zentraler Einstellung von Nachwuchskräften, Stellenwirtschaft, Personalservice, Geschäftsprozessmanagement, Beschäftigtenvertretungen

Im Rahmen der Ist-Analyse wurden im Bezirksamt Neukölln von Berlin die beiden praktizierten Ist-Varianten von Stellenbesetzungsverfahren – das Papierverfahren und das Digitalverfahren – dokumentiert und mittels Experteninterviews untersucht. Sie wurden hierfür jeweils in **vier Prozessphasen** (**1. Phase**: Vorbereitungsmanagement, **2. Phase**: Bewerbungsmanagement, **3. Phase**: Auswahlmanagement und **4. Phase**: Einstellungsmanagement) untergliedert.

4.1.1 Ist-Papierverfahren

Das in dezentraler Verantwortung durch die Abteilungen durchgeführte Verfahren wurde durchgehend papierbasiert durchgeführt. Alle erforderlichen Arbeitsschritte erfolgten nacheinander. Unterstützend wurde die Software MS Word und MS Excel verwendet. IT-Fachverfahren nutzten zur Datenverwaltung lediglich die Stellenwirtschaft für Stellenpläne (*ProFiskal*) und der Personalservice für Mitarbeiterstammdaten (*SAP IPV*).

4.1.2 Ist-Digitalverfahren

Das Digitalverfahren fand bis dato lediglich für Nachwuchskräfte Anwendung und wurde im Zentralen Service (Ausbildung / PE) durchgeführt. Die Abteilungen waren in das Verfahren nicht involviert. Die meisten operativen Arbeitsschritte in den Prozessphasen Bewerbungs- und Auswahlmanagement erfolgten weitestgehend automatisiert über *rexx*. Jedoch wurden in allen Phasen auch Medienbrüche und manuelle Arbeitsschritte außerhalb des Systems festgestellt, in denen die Arbeitsschritte analog des Papierverfahrens erfolgten und die IT-Fachverfahren *ProFiskal* und *IPV* genutzt wurden.

Die Auswertung ergab folgende Anhaltspunkte zu **Schwachstellen und Ursachen beider Verfahren**:

- *Fehlende flächendeckende Beteiligung der Büroleitung bei den Auswahlentscheidungen der Nachwuchskräfte*
- *Zusätzliche Prüfungsschritte durch die Steuerungsdienstleitung*
- *Doppelte Arbeitsschritte*
- *Nicht termingerechte Vorbereitung der Einstellungen*
- *Abstimmungsschwierigkeiten mit den Gremien*
- *Fehlende Automatisierung von Arbeitsschritten*
- *Keine Parallelbearbeitung von Arbeitsvorgängen*
- *Aufwendige Terminkoordination für die Auswahlgespräche*
- *Verzögerte Absagen*
- *Kontaktaufnahmen zu den Bewerbern quantitativ unzureichend*

Im Ergebnis wurden im partizipativen Verfahren mit den Beteiligten folgende **Optimierungsmöglichkeiten** abgestimmt:

- *Auswahlprüfung und –entscheidung in allen Verfahren durch die Büroleitungen*
- *Vermeidung doppelter Arbeitsschritte*
- *Entfallen der Prüfung und Zeichnung durch die Steuerungsdienstleitung*
- *Rechtzeitige Information des Personalservice über die Einstellung*
- *Bündelung der Gremienabstimmungsverantwortung in einem Arbeitsbereich*
- *Zusatzqualifizierung der beteiligten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter*
- *Durchführung aller Stellenbesetzungsverfahren mit rexx*
- *Parallelbearbeitung möglicher automatisierter Arbeitsschritte*
- *Terminkoordination (intern und extern) durch einen verantwortlichen Arbeitsbereich*
- *Zügige Versendung der Absagen nach Feststellung der Nichteignung von Bewerberinnen und Bewerbern*
- *Mind. drei Kontaktaufnahmen zu den Bewerbern (Eingangsbestätigung, Zwischennachricht, Zusage oder Absage)*
- *Festlegung einer / s einheitlichen Ansprechpartnerin / s für die Bewerberinnen und Bewerber je Einstellungsverfahren*
- *Start des Stellenbesetzungsverfahrens 15 Monate vor dem altersbedingten Ausscheiden der Mitarbeiterin bzw. des Mitarbeiters*

Als hemmender Faktor der Umsetzung von Neuerungen zur Beschleunigung der Verfahren wurde die geringe Veränderungsbereitschaft des involvierten Mitarbeiterstammes von den Beteiligten genannt. Als ursächlich wurden Angst vor Wandel und Machtverlust, Statusdenken, fehlendes Prozessverständnis, nicht ausreichende Informationen und fehlende Partizipationsmöglichkeiten gesehen. Diese Aussagen bestätigten die Notwendigkeit und Bedeutung der partizipativen Untersuchungsform und auch des weiteren partizipativen Vorgehens. Betroffene sollten zu Beteiligten werden.

4.2 Vergleich möglicher Soll- bzw. Best-Practice-Varianten

Als richtungsweisend für die Erarbeitung eines Musterprozesses stellten sich die Vergleichsdaten aus dem durchgeführten Benchmarking für das papierbasierte und das digitale Stellenbesetzungsverfahren dar. Beim **internen Benchmarking** wurden die Bearbeitungszeiten für beide Verfahren verglichen. Der **Ist-Prozess Papierverfahren** wies eine **Durchlaufzeit von 7,55 Monaten** für die Prozessmodule Eins bis Vier auf. Der **Ist-Prozess Digitalverfahren** hingegen für diese Arbeitsprozesse nur **5,2 Monate**. Die für die Zielerreichung der Regierungspolitik und die Untersuchung relevanten Phasen 2 und 3 ergaben für den papierbasierten Ist-Prozess eine Dauer von 5,55 Monaten und für den digitalen Ist-Prozess von 3,25 Monaten. Damit überstieg die Durchlaufzeit im Digitalverfahren zwar noch leicht die Zielvorgabe von 3 Monaten, zeigte jedoch deutlich das Optimierungspotenzial der flächendeckenden Digitalisierung. Im Vergleich der beiden Verfahren konnten durch den Einsatz von *rexx* im Digitalprozess 2,35 Monate an Durchlaufzeit eingespart werden.

Das **externe Benchmarking** mit dem Bezirksamt Pankow von Berlin, in dem kein digitales Bewerbungsmanagementsystem genutzt wurde, ergab im Prozessmodulvergleich **bereits ohne Berücksichtigung der Phase 4 eine Durchlaufzeit von fünf Monaten**.

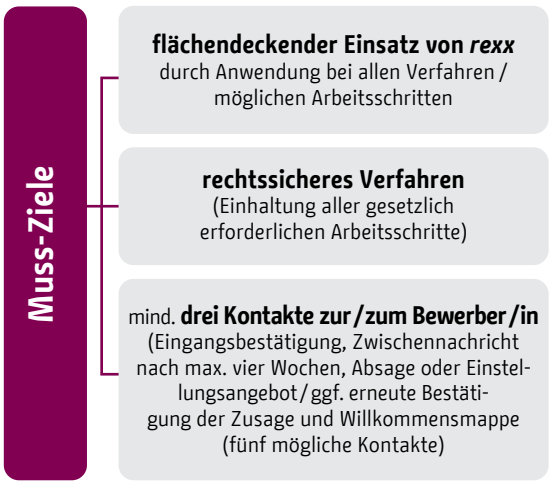
Der externe Vergleich der Benchmarking-Daten war erst nach Betrachtung der Einzelphasen möglich, da Verfahrensbeginn und -ende der Stellenbesetzung bis dato nicht einheitlich definiert waren. Daten, die im Vorfeld von der Senatsverwaltung für Finanzen hierzu erhoben wurden, waren somit nur von begrenzter Aussagekraft.

Im weiteren Projektverlauf wurden umfassend Prozessstärken, Optimierungspotenziale und Optimierungsgrenzen mit den Beteiligten erarbeitet, um auf dieser Grundlage zwei im Prozessablauf identische Soll-Varianten zu erarbeiten, die sich hinsichtlich der Verortung der Bearbeitung unterscheiden sollten. Bei einer Variante wurde die abteilungsübergreifende Bearbeitung in einem Zentralen Bewerbungsbüro konzipiert und modelliert, bei der anderen die intern gebündelte, dezentrale Bearbeitung bei den Büroleitungen der Abteilungen I-V.

Im Ergebnis konnten alle in der Untersuchung identifizierten Optimierungspotenziale und Prozessstärken in die Soll-Varianten eingearbeitet werden. Zusätzlich wurden weitere Maßnahmen zur Bewerberbindung wie die Einrichtung eines Bewerbungspools in *rexx* und die Erstellung einer Willkommensmappe aufgenommen.

Folgende **Muss-Ziele** konnten mit beiden Soll-Varianten erreicht werden (s. Abb. 4-4).

Abb. 4-4: Muss-Ziele



4.2.1 Betrachtung der Durchlauf- und Bearbeitungszeiten

Im Juni 2017 erfolgte die Erhebung der voraussichtlichen **Durchlauf- und Bearbeitungszeiten** für beide Soll-Prozessvarianten zentral 2.0 und dezentral 2.1. Die in der ersten Runde unabhängig voneinander abgegebenen Schätzungen der Experten in Arbeitstagen ergaben keine größeren Abweichungen, sodass sich bereits in der 2. Runde auf eine einvernehmliche Durchschnittswertbildung zu beiden Soll-Prozessvarianten verständigt werden konnte.

Bei der für die Meldung an die Senatsverwaltung für Finanzen maßgeblichen durchschnittlichen Durchlaufzeit bzw. Verfahrensdauer ab **Vakanz bis zur Zusage (Phase 1 bis 3)** ergäbe sich ein Beschleunigungseffekt. Dabei kommt die zentrale Soll-Prozessvariante 2.0 auf eine Dauer des Verfahrens von 76,5 Arbeitstagen bzw. 3,83 Monaten und die Variante 2.1 liegt bei 81 Arbeitstagen bzw. 4,05 Monaten. Der letzte aus Neukölln gemeldete Wert betrug 5,4 Monate. Sofern die durch den frühzeitigen Beginn eines Stellenbesetzungsverfahrens ab Kenntnisnahme der absehbaren Vakanz (hier 18 Monate früher) reduzierten oder gegen 0 tendierenden Durchlaufzeiten bei der Durchschnittswertbildung mitberücksichtigt werden dürften, könnte eine weitere Reduzierung der Durchlaufzeiten erreicht werden. Hierzu bedarf es aber zunächst des Aufstellens einheitlicher Erhebungsmaßstäbe durch die Senatsverwaltung für Finanzen, die für alle Behörden gleichermaßen gelten.

Bezüglich der gesamten Durchlaufzeit eines Stellenbesetzungsverfahrens, beginnend mit dem Bedarf bis hin zur Arbeitsaufnahme des Mitarbeiters (Phase 1 bis 4), schneidet der Soll-Prozess zentral 2.0 mit 90,5 Arbeitstagen bzw. 4,53 Monaten ebenfalls besser ab als der Soll-Prozess dezentral 2.1 mit 95 Arbeitstagen bzw. 4,75 Monaten.

Mit Umsetzung einer Variante der Soll-Prozesse ergäbe sich, ausgehend von der durchschnittlichen Gesamtdauer unter Anwendung beider Ist-Prozesse 1.0 und 1.1 von 6,38 Monaten, eine Steigerung der Durchlaufzeiteffizienz je nach Variantentyp von 1,63 bis zu 1,85 Monaten. Im Vergleich zum digitalen Ist-Prozess 1.1 von insgesamt 5,2 Monaten Durchlaufzeit (Phase 1 bis 4) würde die Steigerung je nach Variante 0,45 und 0,67 Monate betragen, was etwa einem halben Monat entspricht.

Die dabei von den Experten im Vergleich zur dezentralen Variante prognostizierte Ersparnis der Durchlaufzeit von insgesamt 4,5 Arbeitstagen bei der zentralen Lösung wird insbesondere durch die zu erwartende funktionale Spezialisierung mit entstehenden Skaleneffekten auf Basis von Lerneffekten bzw. Erfahrungswissen als auch durch die zentral koordinierte Parallelabstimmung mehrerer Stellenbesetzungsverfahren (u. a. mit den Beschäftigtenvertretungen) begründet. Diese Prognosen bedürfen aber einer weiteren Evaluierung anhand real entstandener Durchlaufzeiten.

4.2.2 Ergebnis der Soll-Konzeptionen

Im Ergebnis erfüllen beide Soll-Konzeptionen nach Schätzung das Muss-Ziel der Untersuchung bzw. des Regierungsziels der durchschnittlichen Dauer eines Stellenbesetzungsverfahrens von max. 3 Monaten ab Ausschreibung bis zur Zusage an den Bewerber (Phase 2 bis 3). Dabei kommt die zentrale Variante 2.0 auf 57,5 Arbeitstage bzw. 2,88 Monate und die Variante 2.1 auf 61 Arbeitstage bzw. 3,05 Monate.

Parallel zu den Durchlaufzeiten wurden auch die **Bearbeitungszeiten zur Ermittlung des Personalbedarfs** im Rahmen des Schätzverfahrens nach einer systematischen Befragung erhoben. Im Ergebnis zeigte sich, dass die Prüfung auf Vollständigkeit der Bewerbungsunterlagen, die Prüfung der fachlichen und außerfachlichen Voraussetzungen, das Treffen der Vorauswahl inklusive Ranking sowie die Erstellung des Vorauswahlvermerkes und rechtssicheren Auswahlvermerkes inklusive Gesamtauswertung bei dezentraler Aufgabenwahrnehmung im Querschnitt aller Büroleitungen wenige Minu-

ten mehr Zeit pro Bewerbung in Anspruch nehmen würde als eine zentrale Aufgabenwahrnehmung.

Auf Basis der geschätzten mittleren Bearbeitungszeit pro Stellenbesetzungsverfahren von 3.838 Minuten (~ 63,97 Stunden) bei zentraler und 4.090 Minuten (~ 68,17 Stunden) bei dezentraler Aufgabenwahrnehmung wurde analog der Handlungsempfehlungen der Kommunalen Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt) zur Normalarbeitszeit sowie zu den Kosten eines Arbeitsplatzes der jeweilige **Personalbedarf** ermittelt. Dieser belief sich aufgerundet auf **sieben Vollzeitäquivalente (VZÄ) bei der zentralen Aufgabenwahrnehmung** bzw. **acht Vollzeitäquivalente bei der dezentralen Aufgabenwahrnehmung**.

Die Aufgaben des „Zentralen Bewerbungsbüros" sind folgende:

- *Zurverfügungstellung standardisierter und rechtssicherer Arbeitsmittel und Umsetzung landesweiter Standards*
- *Inhaltliche und organisatorische Strukturierung und Abstimmung der Verfahren mit den Abteilungen*
- *Beratungsfunktion zu allen fachlichen und rechtlichen Fragen*
- *Anwendung des Bewerbungsmanagements mit rexx*
- *Veröffentlichung der Ausschreibungen*
- *Anwendung Eignungsdiagnostik mit cut-e*
- *Einleitung der Beteiligung mit den Beschäftigtenvertretungen*
- *Abstimmungsverantwortung mit den Gremien und allen Prozessbeteiligten*
- *Zentrale Koordinierung und Organisation der Auswahlgespräche, optional Mitwirkung bei den Auswahlgesprächen*
- *Rechtssichere Dokumentation der Verfahren durch Erstellung der Vorauswahl- und Auswahlvermerke mit Ranking*
- *Kontaktpflege und Korrespondenz mit den Bewerbern (Eingangsbestätigung, Zwischennachrichten, Zu- und Absagen, Willkommensmappe weiterleiten)*
- *Info der Stellenwirtschaft und des Personalservice*
- *Personalmarketing*
- *Laufbahnrechtliche Fragestellungen und Anträge an die Laufbahnordnungsbehörde*
- *Beratungsfunktionen für die Bewerber, insbesondere zu tarif- oder besoldungsrechtlichen Fragestellungen, Weiterentwicklungsmöglichkeiten, Entgeltzahlungen, flexiblen Arbeitszeiten, Anrechnung förderlicher Zeiten und zum zukünftigen Aufgaben- und Einsatzbereich*

Diese Schätzungen basierten auf der Erwartung, dass sich Beschleunigungseffekte bei der zentralen Aufgabenwahrnehmung durch die im Ergebnis funktionale Spezialisierung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (Aufbau von Fachwissen) in einem zentralen Bewerbungsbüro (ZBB) ergeben (sogenannter Skaleneffekt). Durch die Vielzahl an Stellenbesetzungsverfahren kann die Bearbeitung einzelner Vorgänge optimiert werden. Die Standardisierung der Abläufe sichert die verbesserte Arbeitsqualität und verbessert Steuerungsmöglichkeiten durch die höhere Transparenz bei automatisierten Abläufen. Weitere Zeitersparnisse wurden durch die Parallelabstimmung mehrerer Stellenbesetzungsverfahren (u.a. mit den Beschäftigtenvertretungen) erwartet. Allerdings ergeben sich bei der zentralen Prozessvariante starke Abhängigkeiten zwischen den beteiligten Bereichen, die einen hohen Abstimmungsbedarf erfordern. Da in der zentralen Stelle jedoch zunehmend Erfahrungswissen aufgebaut wird, sollten sich diese entsprechend reduzieren.

Für eine erneute Erhebung der Bearbeitungszeiten im Rahmen der Evaluation im Sommer 2018 wurde eine signifikante Verkürzung der Bearbeitungszeiten im Zentralen Bewerbungsbüro durch den beschriebenen Skaleneffekt erwartet. Die hierdurch freiwerdenden Kapazitäten sollten zur Bereitstellung weiterer Serviceleistungen wie der Moderation von Auswahlgesprächen und der umfangreichen Beratung und inhaltlichen Begleitung bei der Erstellung und Änderung von Anforderungsprofilen

genutzt werden, sofern ein Mengenanstieg der jährlich durchzuführenden Stellenbesetzungsverfahren nicht zu verzeichnen wäre. Andernfalls würde bei gleichbleibender Personalaufstellung die durch den Skaleneffekt eingesparte Bearbeitungszeit für die Bearbeitung der erhöhten Zahl an Stellenbesetzungsverfahren benötigt werden.

4.3 Auswahl der Best-Practice-Variante

In einem aufwendigen Verfahren wurde eine Nutzwertanalyse für die beiden Soll-Varianten durchgeführt. Hierbei wurden Kann-Ziele gewichtet, Rangfolgen gebildet und ABC-Kategorisierungen ebenfalls mit Gewichtung vorgenommen. A) stand für die wichtigsten, B) für die mittelmäßig wichtigen und C) für die weniger wichtigen Ziele (s. Abb. 4-5).

Im Ergebnis der Bewertung der Methodenqualität erreichte die zentrale Variante ein fast gutes Ergebnis, die dezentrale Variante nur ein knapp befriedigendes Ergebnis. Bei nahezu allen Kriterien wurde die dezentrale Variante deutlich schlechter bewertet als die zentrale.

In der Gesamtwürdigung der besseren Ergebnisse der zentralen Variante aus der Nutzwertanalyse und deren höheren Effizienz in Bezug auf die Durchlauf- und Bearbeitungszeiten wurde **der zentrale Soll-Prozess als Best-Practice-Variante ausgewählt**.

A-Kriterien	• Minimierung des Fehlerrisikos • Einhaltung der Werte, Normen und Standards • erhöhte Identifikation der / des Bewerberin / Bewerbers mit dem zukünftigen Arbeitsfeld
B-Kriterien	• schnelle und einfache Umsetzbarkeit strategischer bzw. politischer Vorgaben • verbesserte Zusammenarbeit mit den Gremien • erhöhte Verfahrenskompetenz und Kompetenzbündelung • reduzierter Abstimmungsbedarf • verstärkter Entlastungseffekt • verbesserte Anwendbarkeit eines Prozesscontrollings
C-Kriterien	• erhöhtes Prozessverständnis / Prozesstransparenz • gesteigerte Synergieeffekte durch die systematische Einbindung des Personalmarketings

Abb. 4-5: Auswahl der Best-Practice-Variante

4.4 Implementierung der ausgewählten Best-Practice-Variante in der Praxis

Ab August 2017 wurde begonnen, Stellenbesetzungen in der Neuköllner Bezirksverwaltung – in stufenweiser Umsetzung pro Abteilung – flächendeckend mit der zentralen Soll-Variante durchzuführen.

Das Neuköllner Projektteam erarbeitete zunächst inhaltliche Standards, einheitliche Vordrucke und ein behördeneigenes Corporate Design im landesweiten Styleguide „Hauptstadt Machen“, sodass im nächsten Schritt die weitere Geschäftsprozessoptimierung der Neuköllner Stellenbesetzungsverfahren mit Implementierung, Evaluation und Überführung in den kontinuierlichen Verbesserungsprozess (KVP) übergehen konnte.

Im Geiste eines gelebten **Veränderungsmanagements** wurde der gesamte Prozess von der Zielfindung bis zur Auswahl einer Variante **mit größtmöglicher Partizipation der Beteiligten** durchgeführt. Ab Januar 2018 startete ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess mit allen Informationen und Partizipationsmöglichkeiten. Parallel zum Projekt wurde eine **Kommunikationsstrategie** erarbeitet, die bereits ab April 2017 für den interessierten Mitarbeiterstamm umgesetzt wurde. Präsentationen zum Projekt wurden über das Intranet bereitgestellt. Die Mitglieder der Expertengruppe und die Projektleitung organisierten abteilungsinterne Workshops, in denen den betroffenen Führungskräften und Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der neue Prozess mit den anstehenden Veränderungen erläutert wurde.

Zur Umsetzung des ausgewählten Best-Practice-Modells war die **Erweiterung der Aufbauorganisation** Voraussetzung. Als zentrales Dienstleistungszentrum wurde das zentrale Bewerbungsbüro (ZBB) als neue Organisationseinheit eingerichtet. Dabei blieb die dezentrale Entscheidungshoheit über das jeweils einzustellende Personal bei den Büroleitungen der Abteilungen I-V (s. Abb. 4-6).

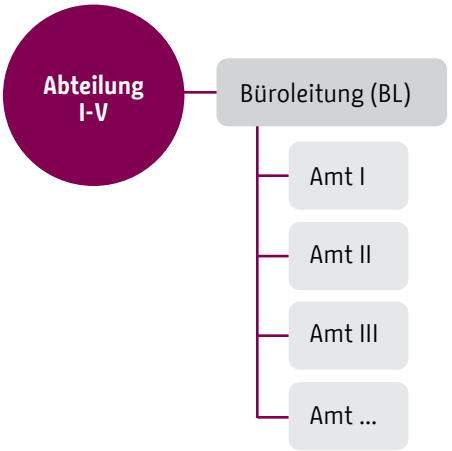


Abb. 4-6: Aufbauorganisation

Da alle personalbearbeitenden Bereiche wie Stellenwirtschaft einschließlich Stellenbewertung, Personalservice mit Büroleitung Finanzen und Wirtschaft sowie Personalentwicklung und die zentrale Ausbildung im Fachbereich Personal im Steuerungsdienst (Abt. Finanzen und Wirtschaft) angesiedelt sind, wurde das Zentrale Bewerbungsbüro als weiteren Bereich dort verortet.

Zusätzlich wurde der Steuerungsdienst zur Realisierung der flächendeckenden Digitalisierungsvorhaben der Berliner Verwaltung um einen Bereich E-Government & Innovation erweitert (s. Abb. 4-7).

Zur Evaluierung und laufenden Optimierung wurden strukturierte Interviews mit den Beteiligten geführt. Hierfür wurden Fragen zu Stärken, Schwächen und Optimierungspotential des zentralen Bewerbungsbüros und des Stellenbesetzungsprozesses entwickelt. Die Ergebnisse wurden und werden im Rahmen eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses fortwährend genutzt, um den Service für die Abteilungen weiterzuentwickeln.

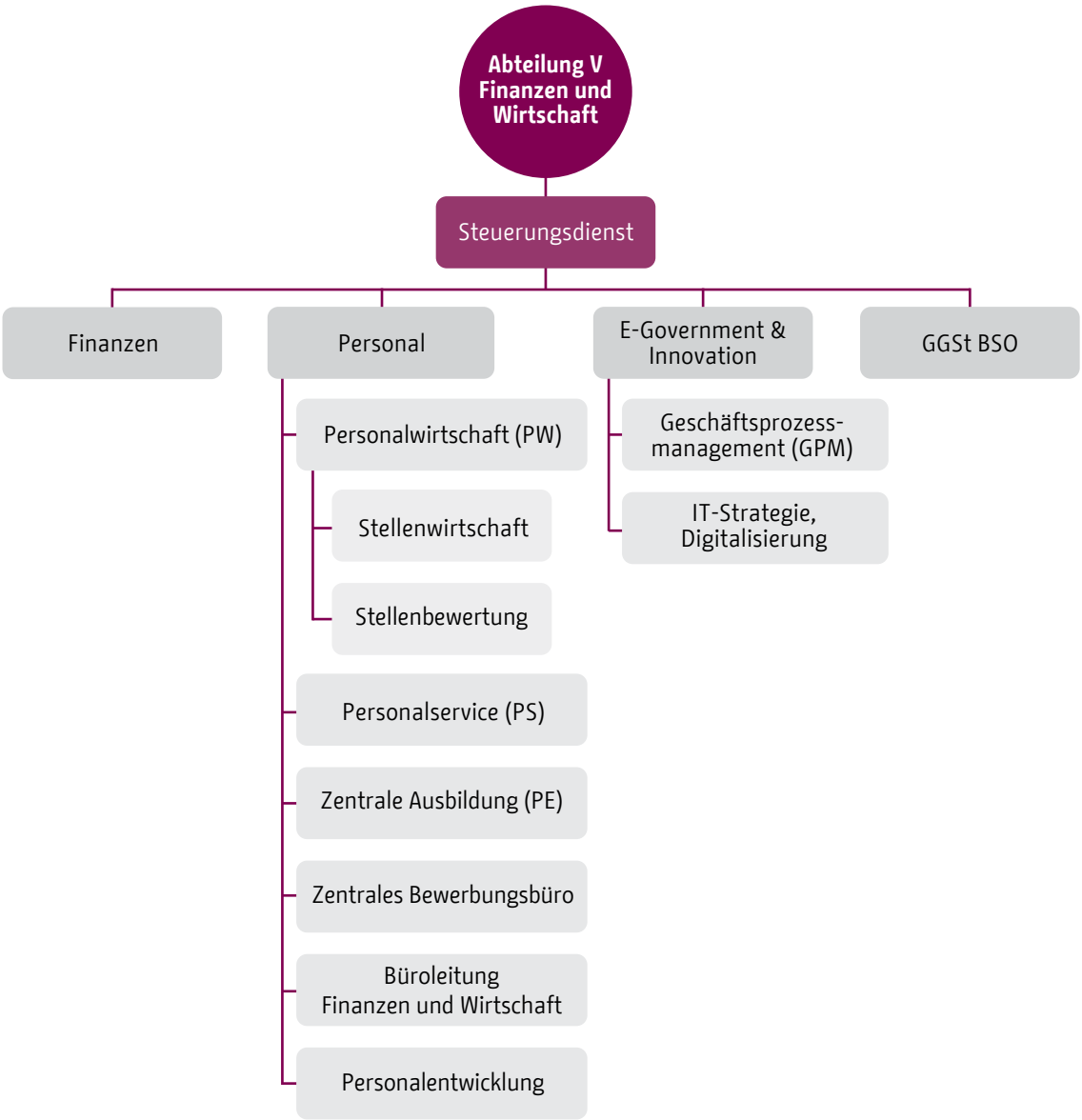


Abb. 4-7: Erweiterung der Aufbauorganisation

5 Evaluation der implementierten Best-Practice-Variante Zentrales Bewerbungsbüro (ZBB)

Bereits zu Beginn des Projekts wurde festgelegt, nach Implementierung der ausgewählten Best-Practice-Variante und über einen längeren Zeitraum durchgeführten Prozessdurchläufen (Stellenbesetzungsverfahren) die Zielerreichung anhand festgelegter Benchmarks zu überprüfen. Dabei sollte der Zeitraum ausreichend lang gewählt werden, um Verfälschungen der Ergebnisse durch etwaige Lernphasen und Erstabstimmungen der Anwender zu vermeiden. Vom IV. Quartal 2017 bis zum II. Quartal 2018 wurde die Evaluation durchgeführt und nunmehr abgeschlossen.

Bei der Betrachtung der implementierten zentralen Stellenbesetzungsverfahren wurden folgende Eckdaten ermittelt:

Insgesamt wurden **215 Stellenbesetzungsverfahren** mit **insgesamt 4.061 Bewerberinnen und Bewerbern** im betrachteten Zeitraum durchgeführt (Januar 2017 bis ca. Dezember 2017). Lediglich neun Verfahren wurden abgebrochen. Insgesamt gingen 3.736 Bewerbungen elektronisch und 325 in Papierform ein.

In Vorbereitung der Auswahlverfahren nahmen 70 Teilnehmerinnen und Teilnehmer an Beobachtungs- und Beurteilungsschulungen teil, 172 Schulungen fanden für das System *rexx* statt. Der Budgetverbrauch für die Veröffentlichung von Stellenausschreibungen und für Personalmarketing betrug im Dezember 2017 rund 117.140 €.

Befragt wurden insgesamt **elf Beteiligte** des Standardprozesses Stellenbesetzungsverfahren in unterschiedlichen Funktionen:

- *fünf dezentrale Büroleitungen*
- *Personalrat*
- *Schwerbehindertenvertretung*
- *Personalservice*
- *Personalwirtschaft*
- *Personalentwicklung*
- *Mitarbeitende des ZBB*

Die Befragten gaben im Interview folgende **Rückmeldungen zu dem Best-Practice-Modell** im Probebetrieb:

- *Einführung zentraler Strukturen bei Zunahme von Verfahren sinnvoll*
- *Interne und externe Transparenzerhöhung spürbar*
- *Mehr Verfahren, Changemanagement, Einarbeitung, Einführung von Standards erzeugt zunächst „Mehraufwand“, langfristig jedoch Synergie- und Skaleneffekte*
- *Erhöhung der Kunden- und Dienstleistungsorientierung*
- *Digitalisierung: Masse vs. Klasse, kritisch zu betrachten*
- *Zielerfüllung durch zentrales und abteilungsübergreifendes Marketing*

Die ermittelten Optimierungsbedarfe wurden weitestgehend bereits aufgegriffen und verändert. Die Umsetzung einiger Anregungen ist derzeit im Bearbeitungsprozess.

Insgesamt ergab die Evaluation eine **deutlich positive Resonanz** hinsichtlich des Best-Practice-Modells in Form eines Zentralen Bewerbungsbüros. Es scheint nicht nur geeignet, den wachsenden Herausforderungen im Bereich der Personalgewinnung effektiv und qualitativ hochwertig zu entsprechen. Darüber hinaus erfährt es eine **große Akzeptanz durch die Beteiligten**. Deutlich wird im Ergebnis aber auch, dass der Bearbeitungsprozess innerhalb des Modells einer fortwährenden Evaluation und Weiterentwicklung bedarf, um optimal und zeitnah auf die sich ändernden Rahmenbedingungen reagieren zu können.

Die Erwartung, dass **Skaleneffekte** in Form von signifikanten Verkürzungen der Bearbeitungszeiten bei zentraler Aufgabenwahrnehmung aufgrund funktionaler Spezialisierung bei den Sachbearbeiterinnen und Sachbearbeitern im zentralen Bewerbungsbüro eintreten werden, hat sich im Rahmen der durchgeführten Evaluation Mitte 2018 **vollumfänglich bestätigt**. Diese beruhen auf Lerneffekten und dem Ausbau von Erfahrungswissen sowie der Optimierung der Bearbeitung einzelner Vorgänge. Gleichzeitig ist hierbei eine hohe funktionale Kompetenz entstanden. Die Standardisierung der Abläufe hat zu einer verbesserten einheitlichen Prozessqualität geführt.

Im Gegenzug hat jedoch der **Mengenanstieg der Stellenbesetzungsverfahren** bei gleichbleibender Personalstruktur **den erwünschten Skaleneffekt neutralisiert**. Um nicht allein quantitativ den Anforderungen an Stellenbesetzungsverfahren gerecht werden zu können, sondern ebenso die Qualität der Bearbeitung kontinuierlich zu erhöhen, ist nunmehr eine personelle Aufstockung des zentralen Bewerbungsbüros angezeigt.

Foto © tdezenzio – depositphotos.com

6 Erfahrungen

Die vom Senat ausgewählte Neuköllner Modellbehörde war beauftragt, gemeinsam mit den Betroffenen den Geschäftsprozess Stellenbesetzungsverfahren zu untersuchen und zu optimieren sowie im Rahmen der rechtlichen Bestimmungen einen digitalen Musterprozess zu erarbeiten. Das Ziel wurde auch hinsichtlich der politisch gesetzten Zeitvorgaben für eine Stellenbesetzung erreicht.

Folgende **Erfolgsfaktoren** waren hierbei richtungsweisend (s. Abb. 6-1)

Die wesentlichen **Vorteile** des Modellprozesses stellen sich wie folgt dar:

- *Beibehaltung der vollen dezentralen Entscheidungskompetenzen der eingebundenen Abteilungen und Fachinstanzen*
- *Entlastung von den operativen Aufgaben im Stellenbesetzungsverfahren*
- *Bündelung der Fachkompetenz mit einhergehender Spezialisierung (Skaleneffekte)*

Weitere Effizienzsteigerungen durch die weitergehende Reduzierung der Durchlauf- und Bearbeitungszeiten sind zu erwarten.

Abb. 6-1: Erfolgsfaktoren

Voraussetzungen für die weitere Optimierung des Stellenprozesses sind:

- *Durchgängige Verfahrensabwicklung im Bewerbungsmanagement rexx*
- *Parallelbeteiligung von Ausschreibungs- sowie Einstellungsvorgängen bei vollständig digitaler Abwicklung über das Bewerbungsmanagement rexx*
- *Verkürzung der Ausschreibungsdauer gemäß AV-Stellenausschreibung*
- *Schnittstellenverknüpfung des Personalmarketings und der Personaldatenverarbeitung (IPV)*

Grenzen der Beschleunigung des Stellenbesetzungsprozesses sind jedoch ebenfalls vorhanden:

- *Mangel an Bewerbungen in Bereichen mit gravierendem Fachkräftemangel*
- *Generelle Überreglementierung des Stellenbesetzungsprozesses hinsichtlich einzuhaltender Vorschriften, Fristen und notwendiger Arbeitsschritte*
- *Systemimmanente Schwachstellen des IT-Fachverfahren rexx*
- *Kein valides behördenübergreifendes Benchmarking aufgrund unterschiedlicher Definitionen der Abgrenzung von Stellenbesetzungsverfahren*

Durch den Skaleneffekt (Bündelung der Fach- und Methodenkompetenz) wurde im Bezirksamt Neukölln von Berlin eine **Beschleunigung des Stellenbesetzungsprozesses um rund 21 Prozent** erreicht, ohne dass sich System oder Rechtslage geändert haben. Dieses Ergebnis ist bedeutend und richtungsweisend für die weitere Geschäftsprozessoptimierung.

7 Lessons Learned

Die Durchführung eines Projektes vorliegender Art mit den begründenden Untersuchungen gestaltet sich **äußerst zeit- und ressourcenintensiv**. Nur durch die Beteiligung sehr engagierter Mitwirkender konnte dieses Modellprojekt erfolgreich verlaufen. Dank der erfolgreichen Projektsteuerung durch die Projektleitung sowie Termintreue und Disziplin aller Beteiligten war es in der kurzen Bearbeitungszeit möglich, die Vielzahl der partizipativen Untersuchungsformen durchzuführen, damit einen so hohen Erkenntnisgewinn zu erlangen und die Optimierungsvorschläge zu identifizieren. Auch die Evaluation und der kontinuierliche Verbesserungsprozess binden erhebliche Ressourcen (s. Abb. 7-1).

Ausdrücklich ist darauf hinzuweisen, dass die Mitarbeit an der kontinuierlichen Weiterentwicklung parallel zur regulären Arbeitsaufgabe für die Beteiligten weiterhin eine zusätzliche Belastung darstellt. Dies schlägt sich insbesondere in der erforderlichen Erfassung der Kennzahlen nieder, dem Einbringen und Verteidigen von Verbesserungsvorschlägen zu *rexx* bei der zuständigen Senatsverwaltung für Finanzen und der regelmäßigen Teilnahme an Anwendertreffen und Praxisforen.

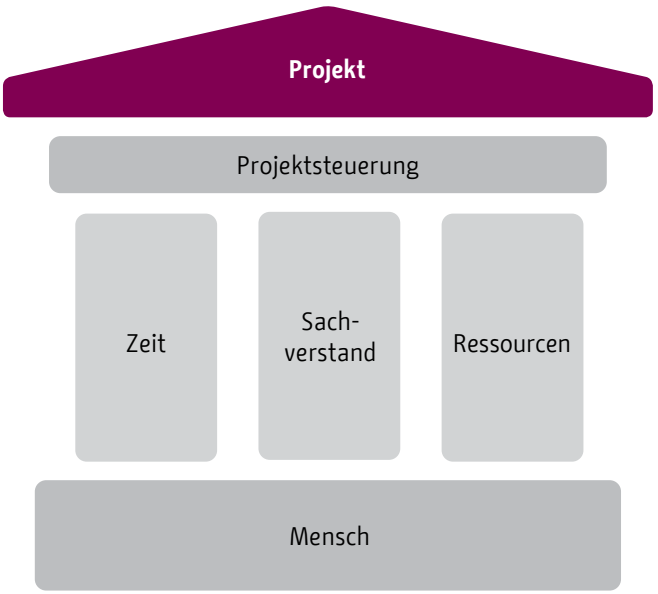


Abb. 7-1: Ressourcen

8 Ausblick

Bis zum 01.01.2020 sind zunächst die internen Verwaltungsverfahren nach dem Berliner E-Government-Gesetz zu digitalisieren. Grundlage hierfür ist die vorgeschaltete Geschäftsprozessoptimierung. Nach den Erfahrungen der Analyse und Optimierung des Prozesses zum Stellenbesetzungsverfahren im Bezirksamt Neukölln von Berlin kann festgehalten werden, dass die derzeit zur Verfügung stehenden finanziellen und personellen Ressourcen im Bereich E-Government & Innovation mit Erweiterung auf das Politikfeld Finanzen und Personal im Bezirksamt Neukölln von Berlin bereits jetzt absehbar nicht ausreichen werden, um den gesetzlichen Vorgaben nachzukommen. Entsprechendes lässt sich auch für die Berliner Verwaltung insgesamt vermuten.

Folgendes Vorgehen wird hinsichtlich der Stellenbesetzungen durch das Bezirksamt Neukölln von Berlin empfohlen:

- *Ausweitung der erfolgreichen Nachwuchskräfteoffensive des Bezirksamtes Neukölln von Berlin auf alle Verwaltungen*
- *Festlegung des zu berücksichtigenden Verfahrenszeitraums bei Stellenbesetzungen für ein einheitliches Benchmarking*
- *Entwicklung eines Produktes Stellenbesetzung für die Einbindung in die Kosten- und Leistungsrechnung auf Basis der Einführung eines Prozesscontrollings und Kennzahlenerhebung für den kontinuierlichen Verbesserungsprozess*
- *Änderung rechtlicher Vorgaben zu Warte- und Beteiligungsfristen bzw. die Ermöglichung einer Parallelbeteiligung der verschiedenen Gremien*
- *Zeitnahe Umsetzung der aus den Anwendertreffen/Praxisforen generierten Verbesserungsvorschläge zu den technischen Defiziten des IT-Fachverfahrens rexx*
- *Verbindliche Überführung eines abgeschlossenen Geschäftsprozessoptimierungsprozesses in den kontinuierlichen Verbesserungsprozess unter Festlegung der Verantwortlichkeit*
- *Erarbeitung eines medienbruchfreien Bearbeitungsprozesses von der Personalgewinnung bis zur Personalverwaltung (Schaffung von Schnittstellen)*

Ungeachtet sonstiger, nicht beeinflussbarer Rahmenbedingungen ist das Land Berlin als Arbeitgeber im Wettbewerb um die besten Fachkräfte gezwungen, potentiellen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern im Rahmen eines schnellen, transparenten und für die Bewerberin und den Bewerber komfortablen Auswahlprozesses das Bild eines modernen, offenen Arbeitgebers zu vermitteln. Durch die Umsetzung der genannten Maßnahmen können Stellenbesetzungsverfahren im Land Berlin deutlich beschleunigt werden. Die Gefahr der Umorientierung der Bewerberinnen und Bewerber während des laufenden Verfahrens sinkt und die Attraktivität des Landes Berlin als Arbeitgeber steigt. Ein wirkungsvoller Baustein in der Personalgewinnung der Arbeitswelt 4.0 stünde somit zur Verfügung.

Die Verfahrensdauer könnte nach Einschätzung der Experten durch die weitere Optimierung des Stellenprozesses unter die Zielmarke von drei Monaten (voraussichtlich **auf knapp zwei Monate**) ab Ausschreibung entwickelt werden.

9 Fazit

Der digitale Wandel erreicht zunehmend die Verwaltung. Im harten Wettbewerb um fehlende Fachkräfte ist die elektronische Personalgewinnung der Berliner Verwaltung ein Meilenstein hin zu einem modernen und erfolgreichen Recruiting. Arbeitsprozesse müssen schneller und effizienter werden. Papierbasierte, langwierige Stellenbesetzungsverfahren sind abzulösen durch digitalisierte, zeitlich komprimierte Prozesse. Der Weg dorthin ist insbesondere für die öffentliche Verwaltung ein langer und kleinteiliger. Umso wichtiger ist die zeitnahe Optimierung der Geschäftsprozesse und behördenübergreifende Kommunikation zu den Ergebnissen. Bewährte Prozesse gilt es, nach Anpassung zu übernehmen. Ein auf das Ergebnis fokussiertes Agieren unter Ausschöpfung aller Möglichkeiten (bis hin zur Änderung der rechtlichen Vorgaben) birgt ein immenses Potenzial für die Optimierung der Verwaltungsprozesse.

Das zielorientierte, agile und vor allem gemeinsame Handeln der Berliner Verwaltungsbehörden ist gefragt, um die Herausforderungen der Digitalisierung annehmen und für den öffentlichen Dienst zielführend umsetzen zu können.

Foto © racorn – depositphotos.com

Impressum

Herausgeber
Bezirksamt Neukölln von Berlin
Abteilung Finanzen und Wirtschaft
Steuerungsdienst
Karl-Marx-Straße 83
12043 Berlin

Gestaltung
Design Foundry
Daniel Winter
www.design-foundry.de

© 11.2018 – Bezirksamt Neukölln von Berlin

HAUPTSTADT MACHEN | be Berlin

Bezirksamt Neukölln | be Berlin