

Ganzheitliches Personalmanagement

der Zentralen Serviceeinheit

2010

Inhalt

Vorwort	4
I. Einleitung	6
I.1 Neuausrichtung des Personalmanagements der ZSE – Leitgedanken	6
II. Schwerpunkte und Ziele des Personalmanagements	8
II.1 Verantwortliche und Rollen	12
II.2 Personalpolitische Handlungsfelder im Lichte des beruflichen Lebenszyklus'	13
III. Darstellung der personalpolitischen Handlungsfelder des Personalmanagements.....	18
III.1 Personalplanung.....	20
III.2 Personalbeschaffung	34
III.3 Personalfreisetzung	42
III.4 Personaleinsatz und Personalbetreuung	47
III.5 Personalentwicklung (PE).....	51
III.6 Personalcontrolling	65
III.7 Personalbindung.....	70
IV. Zusammenfassung und nächste Schritte	78
V. Literatur.....	80

Abbildungen

Abb. 1: Grundorientierungen eines effektiven Personalmanagements.....	8
Abb. 2: Doppelcharakter des Personalmanagements.....	10
Abb. 3: Managementkreislauf.....	11
Abb. 4: Beruflicher Lebenszyklus.....	13
Abb. 5: Phasen des beruflichen Lebenszyklus.....	15
Abb. 6: Handlungsfelder des Personalmanagements.....	18
Abb. 7: Teilelemente der Personalplanung.....	20
Abb. 8: Personalbeschaffung.....	34
Abb. 9: Altersstruktur ZSE III 2009 im Vergleich zu 2019.....	40
Abb. 10: Handlungsfelder der Personaleinsatzplanung.....	47
Abb. 11: Informationsgrundlagen der Personaleinsatzplanung.....	49
Abb. 12: Handlungsfelder der Personalentwicklung.....	51
Abb. 13: Schwerpunkte der Personalentwicklung in der ZSE 2010.....	51
Abb. 14: Einordnung der Personalentwicklung.....	53

Anlagen

- Anlage 1: Mind-Map: Personalpolitische Handlungsfelder
- Anlage 2: Auszug aus dem Personalbericht der Hansestadt Hamburg,
Tabellenanhang Polizeivollzugsbeamte/-innen

Vorwort

Die Berliner Polizei hat als Arbeitgeberin - wie viele andere Einheiten des öffentlichen Dienstes - mit der schwierigen Haushaltssituation und hohen Einsparvorgaben, einer sich verschärfenden Altersstruktur, sinkender Attraktivität und Wettbewerbsfähigkeit und damit verbunden mit sinkenden Bewerberzahlen zu kämpfen. Die gesellschaftliche Verantwortung der Polizei und der zu erfüllende sicherheits- und ordnungspolitische Auftrag erfordern eine quantitativ und qualitativ optimale Ausstattung mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Aus dieser Erkenntnis heraus hat die Berliner Polizei in der Vergangenheit punktuell mit personalpolitischen Gegenmaßnahmen begonnen; Erfolg kann langfristig jedoch nur ein ganzheitlicher Ansatz gewährleisten.

Die Zentrale Serviceeinheit (ZSE) ist Servicedienstleisterin für den gesamten Polizeivollzug: Von der professionellen Beschaffung der Fahrzeuge bis zur Gewinnung der Nachwuchskräfte im Vollzugsdienst und somit Bestandssicherung für die Polizei. Die Berliner Polizei lebt durch ihre Polizeibeamtinnen und -beamte, daher ist ein professionelles Personalmanagement Grundlage einer ordnungsgemäßen Aufgabenerfüllung der Berliner Polizei und Voraussetzung für zufriedene und motivierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Um neue Schwerpunkte in der Personalarbeit setzen zu können, hat die Zentrale Serviceeinheit der Berliner Polizei ihr Personalwesen neu strukturiert. Neben der klassischen Personalverwaltung, die die administrativen, gesetzlich erforderlichen Aufgaben erfüllt (Personalaktenführung, Besoldung und Vergütung, Familienkasse, Dienstreisen, Dienstunfälle, Generalie, IPV, Vorschriftenstelle), wurde ein eigenes Referat für die Aufgaben des Personalmanagements gegründet. In diesem Referat werden die Inhalte der personalpolitischen Arbeit erfasst: Von der Personalgewinnung der Vollzugsnachwachskräfte sowie der für die Aufgabenerfüllung der ZSE erforderlichen Verwaltungskräfte und Spezialisten, der Personaleinsatzplanung sowie der Personalentwicklung der Verwaltungsmitarbeiterinnen und -mitarbeiter bis zu Maßnahmen der Personalfreisetzung.

Diese ganzheitliche Bearbeitung innerhalb der ZSE und damit als Service für die gesamte Behörde ist die Grundlage moderner Personalarbeit und eine

Voraussetzung zur Lösung zukünftiger Herausforderungen. Dieses Konzept beschreibt das Erfordernis eines ganzheitlichen Personalmanagementansatzes, der sich am beruflichen Lebenszyklus orientiert. Er soll unter Berücksichtigung theoretischer Grundlagen und Best-Practice-Beispielen in diesem Konzept für die ZSE vorgestellt werden.

Für ein modernes, zukunftsgerichtetes Personalmanagements in der ZSE ist nicht nur die Anwendung der einzelnen Personalmanagement-Instrumente ganzheitlich zu betrachten, sondern insbesondere auch der beruflichen Lebenszyklus der Beschäftigten stärker als bislang zu berücksichtigen: Die Personalarbeit beginnt mit der Werbung um fähige, motivierte und leistungsstarke (neue) Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, setzt bei der Förderung beruflicher und persönlicher Entwicklungen (unter Beachtung persönlicher Veränderungen wie beispielsweise familiäre Verpflichtungen) fort und beinhaltet auch die Arbeitsbedingungen, die eine stabile Gesundheit und altersgerechtes Arbeiten ermöglichen. Mit diesen Leitgedanken - orientiert am beruflichen Lebenszyklus unserer Beschäftigten - wollen wir zukünftig die personalpolitischen Handlungsfelder innerhalb der ZSE aufbauen.

Walther

I. Einleitung

I.1 Neuausrichtung des Personalmanagements der ZSE – Leitgedanken

Personalmanagement ist nicht Selbstzweck - seine einzelnen Maßnahmen ergeben sich vielmehr aus konkreten externen und internen Herausforderungen und dienen dazu, die Aufgabenerfüllung der Zentralen Serviceeinheit (ZSE) zu gewährleisten bzw. deren Erfolg zu steigern. Erfolgreiche polizeiliche Arbeit setzt die professionelle Arbeit der ZSE voraus, daher wirkt sich eine moderne Personalarbeit auf den Erfolg der gesamten Behörde aus.

Verwaltungsmodernisierung und steigende Anforderungen an die Beschäftigten bei gleichzeitiger Verengung der finanziellen Spielräume erfordern vom Personalmanagement der Berliner Polizei ein hohes Maß an Mitgestaltung im Modernisierungsprozess. Zu einem eigenständigen Profil der ZSE gehört dabei nicht nur, die eigenen Instrumente und Methoden zu optimieren, sondern auch die strategischen Ziele des Personalmanagements ergänzend zu den übrigen Querschnittsbereichen (Finanzen, IT) zu formulieren. Stärker als in den Vorjahren muss unsere Personalarbeit als eine aktive, agierende Aufgabe angesehen werden. Bisher konzentrierte sich Personalarbeit überwiegend auf die gesetzlich vorgeschriebenen Aufgaben und war somit lediglich ein reagierender Part.

**Personalarbeit
als agierende
Aufgabe**

Folgende Schwerpunkte sind im Rahmen eines ganzheitlichen Personalmanagements gesamtbehördlich zu berücksichtigen:

- Personalgewinnung und Ausbildung
- Bindung an die Polizei
- Vereinbarkeit von Beruf und Familie
- Gesundheitserhaltende und altersgerechte Arbeitsbedingungen
- Erhöhung des Anteils an Beschäftigten mit Migrationshintergrund (gesamtbehördlich)
- Gleichstellung und Chancengleichheit für Frauen und Männer
- Diversity Management
- Talentförderung
- Wissensmanagement: Wissens- und Erfahrungstransfer

- Moderne Führungs- und Kommunikationskultur

Ganzheitliches Personalmanagement vernetzt die Handlungsfelder des Personalmanagements Personalgewinnung, Personalbeschaffung und -ausbildung, Personaleinsatz und –betreuung, Personalentwicklung sowie Personalfreisetzung mit den beruflichen Lebensphasen. Diese Handlungsfelder des Personalmanagements sind durch eine fundierte Personalplanung, ein aussagefähiges Personalcontrolling und eine professionelle Personalarbeit zu ergänzen.

Berufliche Lebensphasen als Grundlage der Personalarbeit

Das Konzept zielt darauf die theoretischen Grundlagen für ein professionelles Personalmanagement darzustellen, Verständnis für die Zusammenhänge und Schnittstellen zu schaffen und daran anknüpfend die derzeitige Arbeitsweise sowie die aktuellen Aktivitäten des Personalmanagements in der ZSE vorzustellen. Gleichzeitig soll auf zukünftige Herausforderungen aufmerksam gemacht werden: Das Konzept bietet keinen abschließenden Leitfaden für die zukünftige Personalarbeit, bietet aber, indem es Defizite und zukünftige Herausforderungen anspricht, Hinweise darüber, zu welchen Themenbereichen weitere Ausarbeitungen und konkretere Überlegungen sinnvoll oder notwendig sind.

II. Schwerpunkte und Ziele des Personalmanagements

Um sich nicht in der Vielfältigkeit der Handlungsfelder des Personalmanagements zu verirren, können strategische Ziele helfen, die Komplexität der Aufgabe „Personal“ zu reduzieren und als Anleitung für das Tagesgeschäft inhaltliche und methodische Schwerpunkte festzulegen. Es ist erforderlich mit der Amts- bzw. Behördenleitung zu klären, welche Grundorientierung den Zielen und damit dem Fokus des Personalmanagements zugrunde liegen soll. In der Fachliteratur werden als wichtigste genannt: Erfolgsorientierung/ Professionalisierung, Kundenorientierung/ Qualitätsorientierung, Flexibilisierung/ Individualisierung und Akzeptanzsicherung. Diese Grundorientierungen dienen als Richtschnur für das Verhalten, gleichzeitig kann anhand des Erfüllungsgrades dieser Kriterien der Erfolg des Personalmanagements überprüft werden. (Vgl. KGSt, 2002, 22 ff./Scholz, 2000, 65)

Richtschnur für Verhalten und Prüfkriterien

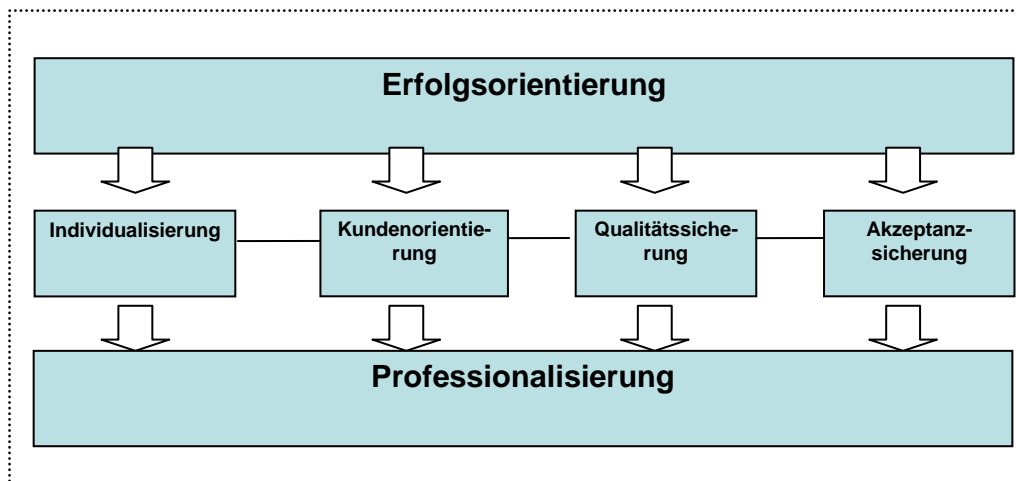


Abb. 1: Grundorientierungen eines effektiven Personalmanagements
Quelle: Scholz, 2000, 65

Die Ausrichtung der Personalmanagementaktivitäten an ökonomischen Zielen, neben der Verfolgung von sozialen Zielen, wird dabei unter den Begriff Erfolgsorientierung gefasst. Zielkonflikte entstehen dabei zwangsläufig, trotzdem ist der Erfolg des Personalmanagements am Erreichen objektiver und subjektiver Kriterien messbar. (Produktivität, Mitarbeiterzufriedenheit, Mitarbeiterakquisition, Arbeitskräfteflexibilisierung, Kundenorientierung) (Vgl. KGSt, 2002,

22 ff./Scholz, 2000, 65). Die Berücksichtigung dieser Verhaltensgrundorientierungen ist auch Grundlage der zunehmend erforderlichen Professionalisierung einschließlich zunehmender Spezialisierung und Differenzierung der Personalarbeit. Das bedeutet nicht nur eine in die Zukunft gerichtete Planung und Arbeit, also eine stärkere strategische Ausrichtung des Personalmanagements, sondern z.B. bezogen auf die Ausbildung der eingesetzten Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, ein gesteigerter Aufwand für Fort- und Weiterbildung (z.B. auch die individuelle Fortbildung durch Fachzeitschriften).

Professionalisierung bezieht sich daneben auch auf den Umgang mit neuen Technologien. Ein selbstverständlicher Umgang mit modernen Technologien, z.B. IPV, E-Mail, Internet und Intranet, elektronische (Personal-) Akten (Dokumentenmanagementsystem), Bildungsmanagementsystem und anderen innovativen Medien ist Grundvoraussetzung für ein professionelles Personalmanagement.

Moderne Technologien für eine professionelle Personalarbeit

Die komplexer werdenden Aufgaben des Personalmanagements erfordern Professionalisierung, allerdings nicht nur bezogen auf das Leistungsangebot, sondern ebenso im Sinne einer „reflektorischen“ Professionalisierung, d.h. durch die Entwicklung sozialer Kompetenzen, z.B. die Fähigkeit zu dialogischen Prozessen, zur Erarbeitung spezifischer Problemlösungen gemeinsam mit den betroffenen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen und zur intuitiven Bearbeitung komplexer Situationen.

Schon die eigentliche Aufgabenstellung des Personalmanagements beinhaltet ein erhebliches Konfliktpotenzial:

- Einerseits muss es sich nach den Interessen des Arbeitgebers/der Arbeitgeberin richten und andererseits die Bedürfnisse der Beschäftigten berücksichtigen.
- Personalmanagement ist einerseits Teil der Gesamtstrategie und kann bzw. sollte gleichzeitig eigenständige Impulse in die strategische Behördenplanung einbringen.

Zusammenhang von Personal- und Behördenstrategie

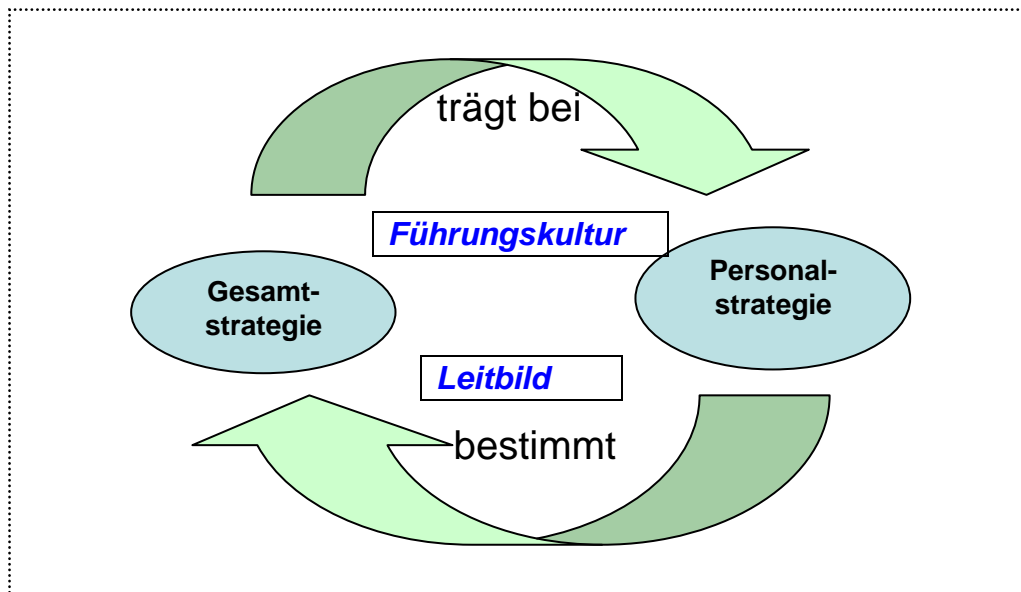


Abb. 2: Doppelcharakter des Personalmanagements¹
Quelle: KGSt, 2002, 2002

Problematisch ist, dass die Handlungsfelder des Personalmanagements – auf die in Teil III detailliert eingegangen wird – methodisch unterschiedlich weit entwickelt sind. So vollzog z. B. der Bereich der Personalentwicklung - im Gegensatz zur Personalplanung - in den letzten beiden Jahrzehnten einen starken Entwicklungsschub. Andererseits ist in der Verwaltungspraxis festzustellen, dass in vielen Bereichen „aneinander vorbei“ gearbeitet wird. Dies gilt für Verwaltungen untereinander ebenso wie für die Abstimmungen innerhalb unserer Behörde.

Diese Interessenkollision kann nur über die Formulierung möglichst konkreter, messbarer Ziele gelöst werden. Denn solange die Ziele widersprüchlich sind, sind es auch die Ergebnisse und jede Professionalisierung hat von vorneherein nur eine begrenzte Wirkung. Die bisher oft nur geringe Mitgestaltungsrolle des Personalmanagements bei grundlegenden strukturellen Veränderungsprozessen steht dabei im Gegensatz zur relativ weit fortgeschrittenen

¹ Welche grundlegenden Vorstellungen bestehen über die künftige Struktur und Beschaffenheit des Personalkörpers? Welchen Beitrag kann das Personalmanagement leisten, damit die Gesamtziele der Verwaltung von den Beschäftigten mitgetragen werden?

Professionalisierung einzelner Handlungsfelder.² Insbesondere heutige Veränderungsprozesse erfolgen meistens ohne eine konkrete Verknüpfung mit den Auswirkungen auf das Thema Personal. So wird man der Bedeutung und dem Zusammenwirken von Personal- und Organisationsentwicklung nicht gerecht.

Personal- und Organisationsentwicklung wirken zusammen

Nicht nur für die Gesamthematik Personalmanagement muss eine strategische Ausrichtung gefunden werden. Es gilt für die einzelnen Handlungsfelder Ziele zu formulieren, von der Personalbeschaffung, dem Personaleinsatz, der Personalentwicklung, Personalfreisetzung bis zur Personalkostenplanung. Dafür muss bereits bei der Formulierung der übergreifenden Behördenziele der Beitrag des Personalmanagements einbezogen werden.

Ziel- und Strategieerarbeitung einer Behörde

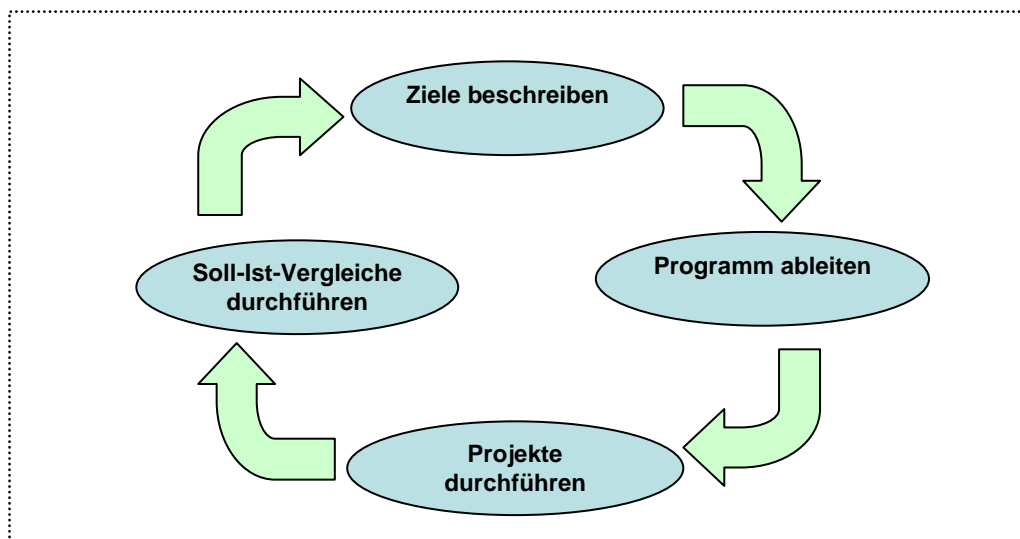


Abb. 3: Managementkreislauf
Quelle: KGSt, 2002, 18

In der Vergangenheit hat Personalmanagement oft stärker reagiert als agiert; in Zukunft sollte die übergreifende Planungs- und Führungsfunktion des Personalmanagements stärker in den Vordergrund treten.

Die Berliner Polizei kann die anstehenden Aufgaben, Herausforderungen und Anstrengungen nur durch einen ganzheitlichen Ansatz lösen; eindeutige Auf-

² Die KGSt nennt hierfür als Beispiele Entscheidungen zur Verselbstständigung von Organisationseinheiten, Einführung von eGovernment, die oft ohne Klärung personalwirtschaftlicher Voraussetzungen und Folgewirkungen getroffen werden.

gabenzuweisungen und Zuständigkeiten sind erforderlich, um in allen Gliederungseinheiten optimierte Arbeitsbedingungen zu schaffen.

Das nachfolgende Kapitel geht auf die einzelnen Handlungsfelder eines ganzheitlichen Personalmanagements ein und bezieht sich dabei schwerpunktmäßig auf die ZSE. Dabei soll deutlich gemacht werden, welche bereits bestehenden Aktivitäten der ZSE den einzelnen Handlungsfeldern zugeordnet werden können und welche Aspekte zukünftig zu berücksichtigen sind.

Zunächst gilt der Grundsatz, dass Personalmanagement, Personalbetreuung und –förderung nicht allein die Aufgabe zweier Referate oder einer Abteilung sind, sondern die Hauptaufgabe jeder Führungskraft.

II.1 Verantwortliche und Rollen

Eine erfolgreiche Personalarbeit ist Voraussetzung für den Erfolg und Bestand unserer Behörde. Dies richtet sich nicht nur an die ZSE, die Stäbe 3 der Ämter und Direktionen oder den Stab des Polizeipräsidenten, sondern an jede Führungskraft.

Um für Nachwuchskräfte und unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als Arbeitgeberin attraktiv zu sein und zu bleiben, müssen wir Angebote für alle beruflichen Lebensphasen erarbeiten. Die Annahme der Angebote erfordert dabei Eigenengagement der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Das Engagement um unser Personal stellt eine übergreifende Aufgabe in unserer Organisation dar. Behördenleitung, Amts- und Direktionsleitung, Abteilungsleitung, Referats- und Dezernatsleitung, Gruppen- und Teamleitung sowie die Beschäftigtenvertretungen sind Teil und Verantwortliche der Umsetzung eines gesamtbehördlichen und ganzheitlichen Personalmanagements. Insbesondere bei der Entwicklung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (horizontal in Fachlaufbahnen und vertikal in Führungslaufbahnen) kommt den Führungskräften eine maßgebliche Rolle, Verantwortung und Vorbildfunktion zu. Die Personalbetreuenden Bereiche der ZSE, der Direktionen, des LKA und des PPr Stabes haben die Aufgabe, Instrumente und Maßnahmen zur Verfügung zu stellen, um Personalarbeit möglich zu machen. Dabei sind aufgaben- und laufbahn-spezifische Besonderheiten zu berücksichtigen.

**Führungskräfte
haben Personal-
verantwortung
und Vorbildfunk-
tion**

II.2 Personalpolitische Handlungsfelder im Lichte des beruflichen Lebenszyklus³

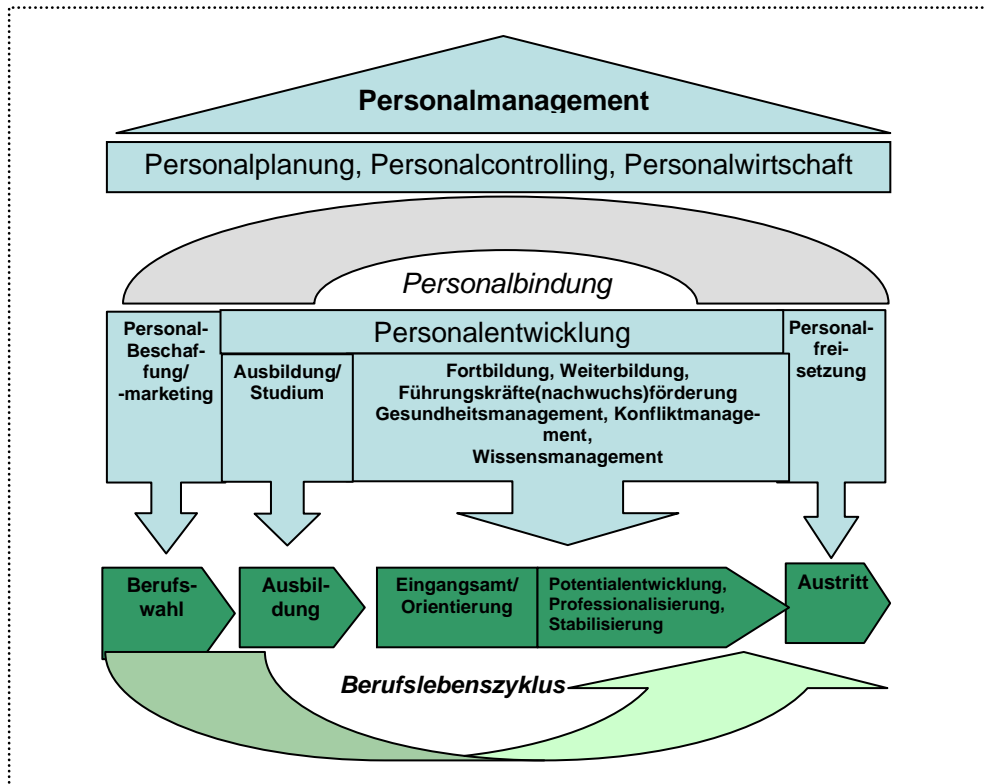


Abb. 4: Beruflicher Lebenszyklus
Quelle: Eigendarstellung

Die Betreuung unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter steht im Mittelpunkt unseres täglichen Handelns. Dabei geht es primär darum, Ansätze zu finden, die sich mit der Förderung und dem Erhalt der Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft beschäftigen. Die verschiedenen Lebensphasen unseres Personals, in privater wie beruflicher Hinsicht, führen dazu, dass sich die Leistungsmöglichkeiten in alters- und gesundheitsbedingter Hinsicht wie auch hinsichtlich der Präsenz am Arbeitsplatz (familienpolitische Abwesenheiten, krankbedingte Abwesenheiten) wellenartig darstellen. Dies bedeutet, dass wir uns auf diese Zyklen einstellen müssen, um das Potential unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern im beruflichen Einsatz optimal nutzen zu können. Antizyklische Personalmaßnahmen können nicht zum Erfolg führen.

Die Betrachtung des beruflichen Lebenszyklus ist eng verknüpft mit dem privaten bzw. familiären Lebenszyklus. Diese gedankliche Verknüpfung findet

³ Siehe hierzu auch: Graf Anita: Lebenszyklus-orientierte Personalentwicklung, 2002

bisher in unseren Überlegungen der Personalbetreuung zu wenig Berücksichtigung und muss unter den Aspekten des demografischen Wandels (längere Lebensarbeitszeit, älter werdende Bevölkerung), Vereinbarkeit von Familie und Beruf (Kindererziehung, Pflege von Angehörigen), steigenden technischen Anforderungen, u.a. in den Fokus gerückt werden.

Der private Lebenszyklus umfasst alle Bereiche der Familie und geht über die Berücksichtigung der klassischen Zeit der Kinderbetreuung hinaus. Die Frage der Betreuung und Pflege von Familienangehörigen wird mit zunehmendem Alter unserer Bevölkerung ebenso bedeutungsvoll, wie die Reintegration unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nach der Elternzeitphase oder einer längeren Krankheitsphase. Das Spannungsfeld Familie und Beruf verbunden mit einem Gleichgewicht im Arbeits- und Privatleben erfordern spezielle Maßnahmen im Personalmanagement, um das Beschäftigungspotential bestmöglich zu nutzen.

**Lebenszyklen
verlaufen individuell
verschieden**

Der berufliche Lebenszyklus beginnt bei der Berufswahl und endet beim Austritt aus dem Erwerbsleben. Er setzt sich aus einer Ausbildungsphase sowie verschiedenen betrieblichen Lebenszyklen zusammen. Der berufliche Lebenszyklus kann durch erwerbsfreie Phasen (z. B. infolge Weiterbildung, Mutterschaft) unterbrochen sein. Ansatzpunkte für ein lebenszyklusorientiertes Personalmanagement sind beispielsweise die Notwendigkeit des lebenslangen Lernens und die Veränderung der Bedeutung von Arbeit und Karriere infolge des Wertewandels. Dieser berufliche Zyklus wird neben den persönlichen Veränderungen ebenso von Veränderungen in unserer Behörde geprägt (sog. behördlicher Lebenszyklus), da auch Organisationen einem zyklischen Wandel und Veränderungen unterliegen. Dies führt zu Veränderungen von Aufgaben und hat unmittelbaren Einfluss auf die Förderung und Entwicklung unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Hinblick auf deren Bindung an unsere Behörde.

Privater und beruflicher Lebenszyklus verlaufen in der Realität nicht oder selten parallel: Dies führt bei unseren Beschäftigten zu Belastungs- und Beanspruchungssituationen, die das Engagement und die Möglichkeiten der Leistungserbringung temporär reduzieren. Um dennoch einen möglichst hohen Nutzen für die Leistungserbringung unserer Behörde und damit für die Sicherheit und Ordnung unserer Stadt zu erreichen, müssen wir die Handlungsmöglichkeiten des Einzelnen berücksichtigen.

Wie verläuft der berufliche Lebenszyklus?

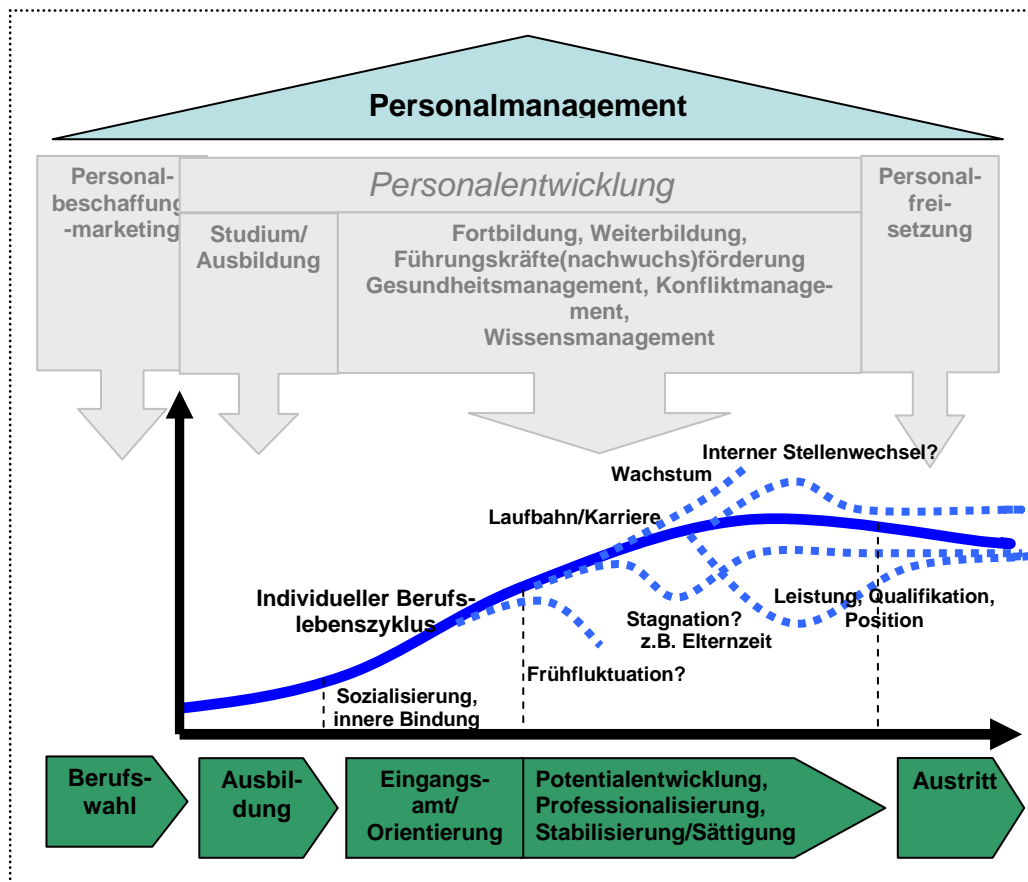


Abb. 5: Phasen des beruflichen Lebenszyklus
Quelle: Eigendarstellung, angelehnt an Graf, 2002

Der berufliche Lebenszyklus beginnt mit dem Eintritt in unsere Behörde. Der Mitarbeiter bzw. die Mitarbeiterin durchläuft in einer ersten Phase den betrieblichen Sozialisationsprozess (Phase der Einführung). Dabei handelt es sich um einen Lernprozess, in dem der Mitarbeiter/die Mitarbeiterin gesellschaftliche, betriebliche und gruppenbezogene Normen und Werte verinnerlicht, sich die für den (Polizei-)Beruf erforderlichen Kenntnisse und Fertigkeiten aneignet sowie seine eigenen Einstellungen und Erwartungen anpasst und ändert.

Der weitere Verlauf führt über die individuelle Laufbahn des Mitarbeiters oder der Mitarbeiterin („Phase des Wachstums“), wobei Bewegungen innerhalb der Organisation grundsätzlich in drei Richtungen möglich sind: vertikal, horizontal und radial. Denkbare Laufbahnformen sind hier die Fach-, Projekt- und Führungslaufbahn. In der Wachstumsphase befinden sich Mitarbeiter bzw. Mitarbeiterin auf ihrem Weg zum Karrierekulminationspunkt. Die Beschäftigten kennen ihre Aufgabe und bekommen eine gewisse Routine, damit auch

Selbstbewusstsein, Stabilität und Sicherheit. In dieser Zeit wird dazugelernt, die Arbeit professionalisiert (z.B. zusätzliches Know-how, Abläufe rationalisieren, Zugang zu relevanten Informationsquellen, Beziehungsnetze schaffen, Fähigkeiten vertiefen oder erweitern). In dieser Phase besteht das größte Potential der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Personalarbeit richtete sich daher verstärkt auf diese Berufsphase. Aufgrund der Rahmenbedingungen ist es erforderlich, zukünftig unser Augenmerk verstärkt auch auf die anschließende Phase zu richten, die einen großen zeitlichen Raum innerhalb des Berufslebens einnimmt und in der heutigen Zeit der zunehmenden Aufgabenverdichtungen bei gleichzeitiger Personalreduzierung erhebliche Auswirkungen auf die Motivation und die Arbeitsergebnisse hat.

An die Wachstumsphase schließt sich eine „Reife- und Sättigungsphase“ an. In dieser Zeit ist die berufliche Erfüllung weit gediehen, möglicherweise besteht eine geringere Motivation sich weiterzuentwickeln bzw. eine geringere Beförderungschance mit der möglichen Folge, dass die übernommenen Aufgaben keine Herausforderung oder Lernchance mehr darstellen. Bei andauernder Unzufriedenheit kann die Arbeitsfähigkeit massiv eingeschränkt sein (durch Unter- oder Überforderung, Stress, gesundheitliche Probleme). Dieser Phase muss in der Zukunft Beachtung geschenkt werden. Überlegungen zu anderen dienstlichen Verwendungen, Hospitationen und Rotationen, Auslandseinsätze sind zu prüfen. Es geht dabei nicht nur um das Schaffen neuer Beförderungsmöglichkeiten, sondern insbesondere um eine Weiterentwicklung der eigenen Kenntnisse und Fähigkeiten, um vielseitige Aufgaben wahrnehmen zu können. Dadurch besteht die Chance für einen inneren Auftrieb, der dazu motiviert, wieder eine „Wachstumsphase“ zu erreichen. Als Behörde kommt auf uns die Verpflichtung zu, nicht nur die Karrieren unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu gestalten und zu fördern, sondern Themen wie altergerechtes Arbeiten und eine lange Erhaltung der Arbeitsfähigkeit, gesundheitliches Wohlbefinden sowie altersgerechtes Lernen aufzugreifen, damit alle Beteiligten den wandelnden Anforderungen gerecht werden können. Ziel ist es, die Beschäftigten immer wieder zu motivieren, in die „Wachstumsphase“ zu gelangen.

Individuelle Lebenszyklen und Personalarbeit sind zu verknüpfen

Die Phase des Berufsaustritts ist künftig für die Wissensbewahrung zu nutzen. Die Kenntnisse und Erfahrungen unserer älteren Kolleginnen und Kollegen müssen für die nachfolgenden Generationen zugänglich gemacht werden.

Patent- und Mentorenmodelle sind von uns aufzusetzen, ebenso wie die Förderung von Netzwerken und Mentoringprogrammen. Beides wird in der ZSE bereits erfolgreich durchgeführt und wird ausgebaut.

Im Lichte dieses Gedankenansatzes – Personalbetreuung bezogen auf berufliche Lebenszyklen - gilt es, personalpolitische Handlungsfelder zu bestimmen, die die Arbeitsfähigkeit unserer Behörde nachhaltig sichern und uns für die Anforderungen der kommenden Jahre wappnen. Die Handlungsfelder beziehen sich dabei klassisch auf die Lebensphasen prägenden Felder Personalgewinnung, –Einstellung und -ausbildung, Personaleinsatz und –betreuung, Personalentwicklung (inkl. Gesundheitsförderung, Beruf und Familie, Weiterbildung), Personalbindung und Personalausritt. In jedem einzelnen Handlungsfeld des Personalmanagements sollten fundierte Personalplanung, ein aussagefähiges Personalcontrolling und eine professionelle Personalarbeit erfolgen.

Unsere schon begonnenen Aktivitäten und Projektgruppen wie z.B. die AG Frauenförderung, AG Kinderbetreuung, PG EuA, PG AuE, Personalentwicklungsmaßnahmen der ZSE, Aufstiegsförderungen und Aktivitäten im Gesundheitsmanagement stellen in diesem Kontext wichtige Bausteine dar, die nunmehr um die ganzheitliche Ausrichtung des Personalmanagements zu ergänzen und zu vernetzen sind.

III. Darstellung der personalpolitischen Handlungsfelder des Personalmanagements

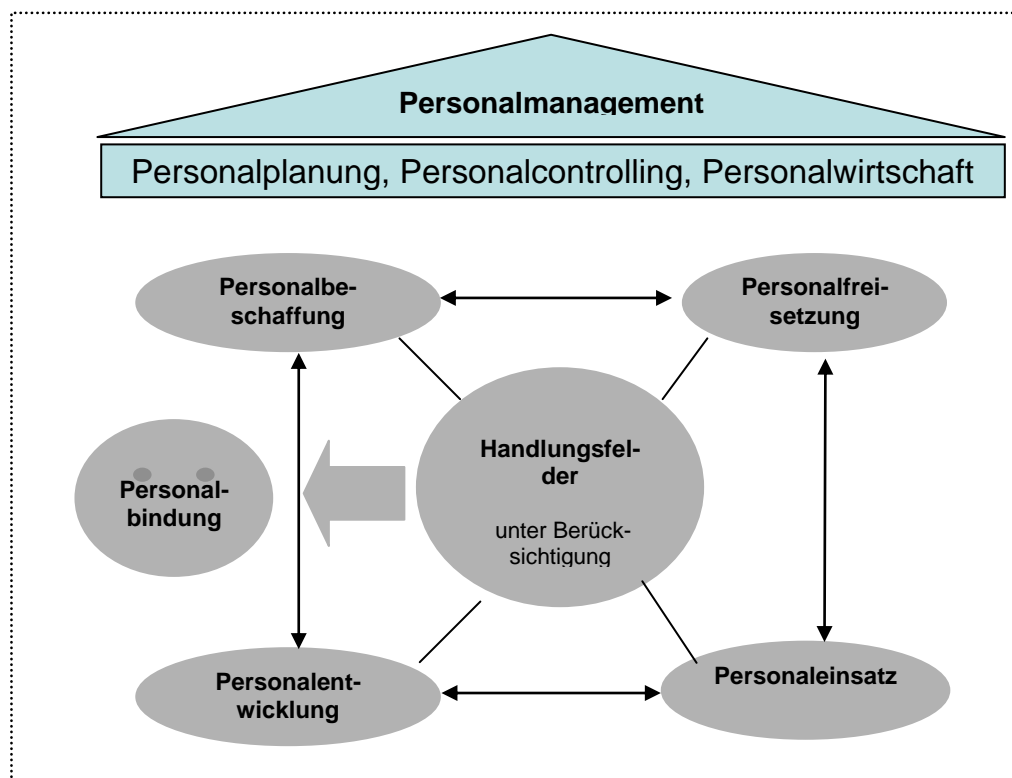


Abb. 6: Handlungsfelder des Personalmanagements
Quelle: Eigendarstellung

Bevor konkret auf die einzelnen Handlungsfelder unseres Personalmanagements eingegangen wird, ist es nötig über die Schwerpunkte der kommenden Jahre zu sprechen. Die demografische Entwicklung führt gesamtbehördlich betrachtet, aber auch im Hinblick auf die ZSE, zu einer intensiven Beschäftigung mit dem Thema Nachwuchsgewinnung und Personalbindung, u. a. auch von IT-Fachkräften und anderen Spezialisten. Durch die Tatsache, dass im Land Berlin (Außen-)Einstellungen nur im äußerst geringem Maß (im mittleren nichttechnischen Verwaltungsdienst seit Jahren gar keine Einstellungen) erfolgen, wird die Schere zwischen den altersbedingt ausscheidenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und denen, die in unsere Behörde eintreten werden können immer größer. In den kommenden Jahren werden mehr Erwerbstätige aus dem Beruf ausscheiden, als in einen Beruf einsteigen werden. Parallel dazu geht die Zahl der Schulabgänger zurück.

Beispielsweise hat sich das Durchschnittsalter innerhalb der Schutz- und Kriminalpolizei seit dem Jahr 2000 bis heute um 3,4 bzw. 2,2 Jahre erhöht, die

Tendenz ist steigend. Eine analoge Entwicklung ist in der ZSE zu verzeichnen. Diese Entwicklung lässt sich durch Neueinstellungen nur bedingt aufhalten. Insgesamt entspricht die Entwicklung der Altersstruktur unserer Behörde der allgemeinen Entwicklung der Anzahl an Erwerbstätigen.⁴

Folgende Schwerpunkte sind im Rahmen eines ganzheitlichen Personalmanagements zu berücksichtigen:

- Personalgewinnung (über alle Laufbahnen und Fachrichtungen, u.a. Bedarfe an Mediziner*innen, IT-Fachkräften, allgemein bildenden Lehrern) und Ausbildung
- Bindung an unsere Polizei (während der Einstellungsverfahren durch Onboarding-Maßnahmen) -> Erhöhung der Attraktivität als Arbeitgeberin
- Vereinbarkeit von Beruf und Familie (u.a. Schichtdienste/ Dienstantritte versus Kinder- und Familienbetreuungszeiten, Flexibilität der Aufgabenerledigungen – Telearbeit, mobiles Arbeiten, flexible Arbeitszeiten, Einrichtung mehrerer Eltern-Kind-Büros in der gesamten Behörde)
- Gesundheitserhaltende und altersgerechte Arbeitsbedingungen (u.a. Berücksichtigung von Arbeitszeiten versus Gesundheitsförderung)
- Erhöhung des Anteils an Beschäftigten mit Migrationshintergrund (insbesondere hinsichtlich der vielfältigen Nationalitäten unserer Stadt)
- Unterstützung von Gleichstellung
- Diversity Management: Nutzung unserer sozialen Vielfalt und Heterogenität als Element unserer Behördenkultur
- Talentförderung
- Weitergabe von Wissen und Erfahrungen von „Alt an Jung“
- Moderne Führung und Kommunikation in der gesamten Polizei

Die hier aufgeführten einzelnen Schlagworte finden sich in einem ganzheitlichen Personalmanagementansatz vernetzt wieder und müssen hierzu sowohl mit den beruflichen Lebensphasen als auch mit Maßnahmen der einzelnen Handlungsfelder des Personalmanagements in Übereinstimmung gebracht

⁴ Siehe hierzu ausführlich: Demografischer Wandel – Auswirkungen auf die Berliner Polizeibehörde, ZSE Org. 4, Herbst 2009

werden. Ziel ist es, mit diesem Konzept einen Anstoß für den erforderlichen ganzheitlichen Ansatz zu geben; das Konzept kann jedoch keine Lösung der anstehenden Problemfelder darstellen.

III.1 Personalplanung

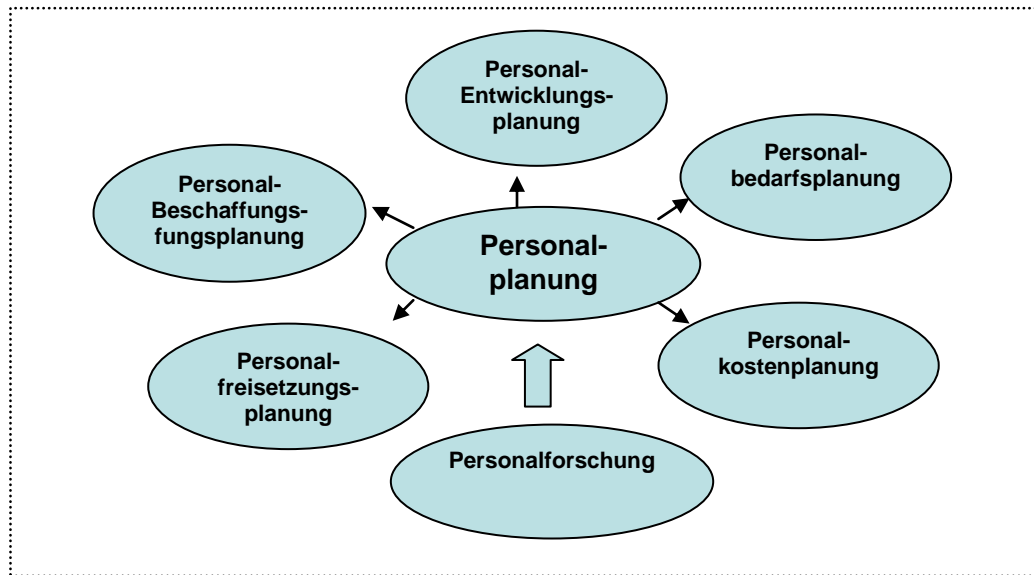


Abb. 7: Teilelemente der Personalplanung
Quelle: Eigendarstellung

Personalplanung bedeutet die gedankliche Vorwegnahme und vorausschauende, systematische Konzeption personeller Maßnahmen. Sie ist in allen Handlungsfeldern des Personalmanagements Voraussetzung für einen systematischen und vorbereiteten Vollzug. (Berthel/Becker, 2007)

Ihr Ziel ist es, das für die Aufgabenerfüllung der Organisation erforderliche Personal in der erforderlichen Anzahl und mit der erforderlichen Qualifikation zum richtigen Zeitpunkt sowie am richtigen Ort unter Berücksichtigung der zu erwartenden Kosten zur Verfügung zu stellen.

In der Literatur verwendete Definitionen für Personalplanung unterscheiden sich in ihrer Spannweite. Im Folgenden wird der weiter gefasste Begriff der Personalplanung benutzt, der die Planung in den einzelnen Handlungsfeldern des Personalmanagements umfasst, in denen Personalbedarfsermittlung, Personalbeschaffung und -freisetzung, Personaleinsatz und Personalentwicklung erfolgen.

Personalplanung ist integrativer Bestandteil der Gesamtplanung einer Organisation. Sie umfasst sowohl die Abstimmung von Abhängigkeiten innerhalb der Personalplanung als auch die Abstimmung mit anderen Teilplänen einer behördlichen Planung. Maßnahmen, die in anderen Bereichen der Behördenplanung festgelegt werden, sind nur realisierbar, wenn das hierfür benötigte Personal rechtzeitig in der notwendigen Anzahl und Qualität verfügbar ist.

Teilelemente der Personalplanung

Planung, als Grundlage langfristigen Handelns und als gedankliche Verknüpfung von Ursache, Wirkung und Optionen ist allen personalpolitischen Handlungsfeldern immanent. Es werden die folgenden Teilelemente der Personalplanung unterschieden:

Personalbedarfsplanung

Wie viel Personal mit welchen Qualifikationen ist wann und wo zur Erfüllung der Aufgaben erforderlich?

Personalbeschaffungs- bzw. Personalfreisetzungplanung:

Was muss unternommen werden, damit der Organisation genügend Personal zur Verfügung steht? Wie kann eine personelle Überausstattung abgebaut werden bzw. verhindert werden?

Personalentwicklungsplanung:

Wie lässt sich die Leistungsfähigkeit des Personals durch Vertiefung, Erweiterung oder Neuerwerb von Qualifikationen verbessern?

Personaleinsatzplanung:

Welche Mitarbeiterin/ welcher Mitarbeiter sind welchen Arbeitsplätzen zuzuordnen?

Personalkostenplanung:

Welche Kosten sind mit den beabsichtigten personellen Maßnahmen verbunden?

Personalplanung hat in der Unternehmens- und Behördenplanung oft einen nachgeordneten Stellenwert. Dies gilt teilweise auch für die ZSE, für deren

Personalplanung die folgenden, in der Literatur aufgeführten, Herausforderungen zutreffen:

- quantitativ und qualitativ unzureichende Informationsgrundlage
- partielle Dominanz intuitiver gegenüber analytischen Methoden
- unzureichende Integration der Personalplanung in die gesamtbehördliche Planung
- Vorrang der partiellen gegenüber der gesamten Personalplanung
- überwiegend Einsatz der kurzfristigen gegenüber der mittel- und langfristigen Personalplanung
- Defizite bei der Maßnahmenumsetzung

Vorteile einer Personalplanung, die für eine verstärkte Konzentration sprechen:

- Verbesserte Verfügbarkeit von Personal in qualitativer und quantitativer Hinsicht
- Erleichterung des eignungsgerechten Einsatzes der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
- Vorausschauende Qualifizierung des Personals
- Vermeidung von Kosten, die durch ungeplante und teure personelle Maßnahmen mit geringer Wirkung entstehen
- Erhöhung der Personalkostentransparenz
- Erhöhung der Transparenz personalpolitischer Maßnahmen und dadurch Versachlichung
- Motivation des Personals durch nachvollziehbare und rechtzeitige Information
- Gezielte Durchsetzung der Gleichstellung von Männern und Frauen
- Gezielte Rücksichtnahme auf ältere und leistungsgeminderte Beschäftigte

Die verschiedenen Rollen im Personalplanungsprozess:

Am Planungsprozess sind verschiedene Stellen innerhalb der Behörde zu beteiligen: Behördenleitung, Fachbereiche (Direktionen/ Ämter), Referat Personalmanagement, Referat Finanzservice und Beschäftigtenvertretung.

Personalplanung ist theoretisch Teil der gesamtbehördlichen Planung, daher ist die Behörden- und Amtsleitung originär zuständig für die Personalplanung. Aus der Bestimmung der gesamtbehördlichen Ziele erfolgt die strategische Planung. Notwendig ist dabei, die Personalplanung in die Behördenentscheidungen zu integrieren und die erforderlichen organisatorischen und personellen Entscheidungen zu treffen.

Die Behörden- und Amtsleitung ist somit für die Zielplanung verantwortlich. Hierzu zählen die Führungs- und Grundsatzentscheidungen, mit deren Festlegungen die generelle Zielrichtung im Personalbereich vorgenommen wird.

Die Maßnahmenplanung liegt im Verantwortungsbereich des Personalmanagements. Hier finden die konkrete Erarbeitung der Zielplanung sowie die operative Umsetzung statt. Voraussetzungen sind das entsprechende Know-How, ausreichende Ressourcen und die Bereitstellung der erforderlichen Informationen.

Die in den Fachbereichen vorhandene Fachkompetenz ist in den Planungsprozess einzubeziehen (z.B. zur Bestimmung der Anforderungen).

Zu berücksichtigen sind auch die Beschäftigtenvertretungen, die im Rahmen ihrer rechtlich vorgeschriebenen Mitwirkungsrechte an Maßnahmen mit personellen Auswirkungen zu beteiligen sind.

Durchführung der Personalplanung

Personalplanung unterscheidet sich abhängig vom Planungszeitraum in

- kurzfristige Planung (bis zu einem Jahr)
- mittelfristige Planung (bis zu drei Jahren)
- langfristige Planung (mehr als drei Jahre)

Für die langfristige Planung ist nur eine Grobschätzung möglich, die Anhaltspunkte für die mittelfristige Planung bietet, aus der wiederum Anhaltspunkte für die kurzfristige Planung resultieren. Je kurzfristiger der Planungszeitraum

ist, desto genauer und spezifischer ist die Planung. Dennoch ist die langfristige Planung unverzichtbarer Teil einer umfassenden Personalplanung. Die mittel- und langfristigen Planungen sind aufgrund der Dynamik der Rahmenbedingungen regelmäßig anzupassen.

Notwendige Voraussetzungen und Informationsgrundlagen für die Personalplanung:

- Transparente Organisationsstruktur
- Vorliegen übergeordneter Behördenziele für den Planungszeitraum
- Personalstatistiken, z.B. über Alterstruktur, Fluktuation
- Bekanntheit der Arbeitszeitregelungen
- Vorliegen von Stellen- und Aufgabenbeschreibungen

Personalplanung findet in allen Handlungsfeldern des Personalmanagements statt:

Personalbedarfsplanung

Bei der Personalbedarfsplanung sind technologische, wirtschaftliche, organisatorische und personalpolitische Veränderungen zu berücksichtigen, so dass die Planung als Annäherungsprozess erfolgt. Ziel aller Methoden zur Personalbedarfsermittlung ist die Feststellung der Personalmenge für einen bestimmten Aufgabenbereich, welche bis zu einem bestimmten Zeitpunkt in der Behörde vorhanden sein muss, um die vorgegebenen Aufgaben erledigen zu können.

Drei Phasen kennzeichnen die Personalbedarfsplanung

1. Ermittlung des gesamten zukünftigen Personalbedarfs – des sogenannten Brutto-Personalbedarfs (Soll-Personalzustand)
2. Ermittlung des zukünftigen Personalbestandes, des Ist-Personalbestandes
sowie anschließend die

3. Ermittlung der Differenz des Brutto-Personalbedarfs und Ist-Personalbestands

= Netto-Personalbedarf. Ist dieser > 0 , besteht Personalbedarf.

Demografische Entwicklung, technologische Veränderungen, wirtschaftspolitische, sozial- und bildungspolitische Faktoren und Tarifentwicklungen/Verwaltungssparen haben Auswirkungen auf die gesamtbehördliche Zielsetzung, Arbeitsorganisation, Arbeitsmethoden, Fluktuation, Fehlzeiten, Qualifikationsniveau und –struktur der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und bestimmen so die Personalbedarfsplanung.

Planung reagiert ständig auf Veränderungen der Rahmenbedingungen.

Personalbestandsplanung

Die Erhebung des Personalbestands kann wie folgt gegliedert sein:

- Struktur der Beschäftigten – Berufsgruppen, Organisationseinheiten, Besoldungs-, Tarifgruppen
- Art der Beschäftigten (Beamte, Arbeitnehmer/innen)
- Alter
- Geschlecht

Es werden drei **Bedarfsarten** unterschieden:

- Ersatzbedarf
- Neubedarf, zur Erfüllung neuer oder erweiterter Aufgaben -> Personalbeschaffungsplanung und teilweise Personalentwicklungsplanung
- Freistellungsbedarf -> Personalfreisetzungsplanung und teilweise Personalentwicklungsplanung

Die **quantitative Komponente** ist z.T. exakt ermittelbar:

- Geplante Fluktuation (Pensionierung, Altersteilzeit)
- Ungeplante Fluktuation (Arbeitsplatzwechsel, Kündigung, Tod)

Ein Instrument der *quantitativen Personalbestandsplanung* ist die Zugangs- und Abgangsrechnung. Voraussetzung ist eine gut geführte Personalstatistik. Erleichtert wird die Personalbestandsplanung durch Personalinformationssysteme (z.B. IPV).

Als Instrument der qualitativen Personalbestandsplanung dient das Konzept der Personalbeurteilung: (Leistungsbeurteilung (Ist) und Potenzialbeurteilung (auf die Zukunft gerichtet)).

Daraus geht hervor, dass der Ablauf der **Personalentwicklungsplanung** (qualitative Personalbestandsplanung) zunächst parallel zum Planungsablauf des Personaleinsatzes läuft. Unterschiede bestehen bei den Informationsquellen für qualitative Personalplanung und bei den Maßnahmen.

Personalbeschaffungsplanung beinhaltet die Planung der Personalbeschaffungsmethoden, z.B. für die Personalwerbung und Motivation der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, mit dem Ziel die Gewinnung des erforderlichen Personals in quantitativer, qualitativer, örtlicher und zeitlicher Hinsicht so vorzubereiten, dass sich zu einem bestimmten Zeitpunkt Personalbestand und Personalbedarf decken.

Hierzu wird auf die Personalforschung, d.h. die behördeninterne Arbeitsmarktforschung zurückgegriffen. Des Weiteren ist die externe Arbeitsmarktforschung als Personalforschung i.w.S. als Teil der Personalforschung heranzuziehen.

Externe Arbeitsmarktforschung beinhaltet die Erfassung, Aufbereitung und Auswertung aller arbeitsmarktbezogener Informationen, die für personalwirtschaftliche Entscheidungen der Behörde benötigt werden.

- Demografische Entwicklung
- (Teil)arbeitsmarktentwicklungen
- Konjunktorentwicklung
- Gesetzliche Regelungen
- Veränderungen des Wertesystems

Informationsquellen sind u.a. Publikationen, Zeitschriften, Statistiken, Hochschulen (z.B. HWR), Benchmarking.

Zur langfristigen Sicherung des personellen Potenzials trägt das Arbeitgeberimage und Personalmarketing bei. Die wahrgenommene Personalpolitik spielt für das Image eine erhebliche Rolle.

Dies hat die Berliner Polizei erkannt. In Kenntnis dessen wurde im Rahmen des Projekts zur Einführung eines neuen Einstellungsverfahrens (PG EuA) in Kooperation mit der Freien Universität Berlin die Planung einer modernen

Werbestrategie begonnen, die sowohl nach innen wie nach außen Wirkung zeigen soll. Darauf wird in dem Teil Personalbeschaffung gesondert eingegangen.

Personalfreisetzungsplanung beinhaltet auch die Planung zur Verhinderung bzw. gezielterer Planung von Personalfreistellung.

Zu den arbeitgeberseitigen Maßnahmen – ohne Kündigung – zählen quantitative Anpassungsmaßnahmen, z.B. Einstellungsstopp zur Ausnutzung der Fluktuation oder negative Anreize, z.B. der Abbau von Sozialleistungen.

Beim Personalabbau zu beachten sind u.a. die sozialen Auswirkungen, der Imageverlust, der Verlust wertvollen Know-Hows und die mögliche Störung von Prozessen. Daher sind grundsätzlich Maßnahmen zur Vermeidung von Personalfreistellung zu bevorzugen. Dazu zählen örtliche (Kapazitätsausgleich), zeitliche (Abbau von Mehrarbeit, Urlaubszeitregelungen, Arbeitszeitverkürzung) und qualitative Anpassungsmaßnahmen (Aus- und Weiterbildung).

Grundlage der **Personaleinsatzplanung** ist die Stellenbeschreibung, ergänzt durch ein Anforderungsprofil. Diesem gegenübergestellt wird das Qualifikationsprofil der Mitarbeiterin oder des Mitarbeiters. Das Anforderungsprofil ist dabei Bindeglied zwischen den Stellen/ Aufgaben- und Personenmerkmalen. Eine optimale Personaleinsatzplanung liegt vor, wenn Anforderungsprofil und Qualifikationsprofil übereinstimmen.

Personalkostenplanung beinhaltet die Steuerung und Kontrolle der mit den geplanten Maßnahmen verbundenen Kosten. Aufgabe ist die Bereitstellung von Informationen über Entwicklung und Struktur der Personalkosten und Einhaltung des Stellenrahmens. Der Erfolg der Personalkostenplanung wird an der Einhaltung des Budgets bzw. dem Beitrag zum finanzpolitischen Gleichgewicht gemessen.

Das **Personalcontrolling** unterstützt die Planung, Steuerung, Kontrolle und Informationsversorgung hinsichtlich personalwirtschaftlicher Maßnahmen.

Unterschieden wird zwischen dem strategischen und operativen Controlling:

Strategisches Controlling:

Frühwarnfunktion und Mitwirkung bei der Sicherung des langfristig erforderlichen Mitarbeiter-Potenzials.

Operatives Controlling:

Koordination der Personalbedarfs- und Kostenplanung sowie die mittelfristige Maßnahmenplanung (Prozesskoordination und Evaluation).

Inhalte des Personalcontrollings

- Sicherstellung und Verbesserung der Informationsversorgung
- Evaluation von Personalmaßnahmen (Aussagen über Nutzen von Maßnahmen, Prozessen, Strukturen)
- Koordination und Integration der Personalarbeit
- Planung, Kontrolle, Steuerung der Personalarbeit
- Früherkennung für flexible und aktive Personalarbeit durch zukunftsgerichtete Informationen
- Transparenz: Aufzeigens des Nutzens personalwirtschaftlicher Aktivitäten und Gegenüberstellung der Kosten
- Zieladäquate Verhaltenssteuerung der Entscheidungsträgerinnen und Entscheidungsträger der Organisation.

Die Informationen des Personalcontrollings richten sich an die Behördenleitung, die Amts- und Abteilungsleitung, die Führung des Personalmanagements und alle Fachvorgesetzten.

Unter Berücksichtigung der vorgenannten Erkenntnisse und nach der Zusammenlegung der Bereiche Personal- und Stellenwirtschaft im neuen Referat ZSE I C, sind die Aufgabeninhalte für den Bereich der Personalplanung zu definieren.

Aufgabeninhalte der Personalplanung

Von den theoretischen Erkenntnissen müssen wir nun zu praktischen Lösungen und Vorgehensweisen gelangen. Es gilt, einen Personalplanungsansatz für die ZSE zu finden, der die Rahmenbedingungen unserer Stadt und die anstehenden Veränderungen/Entwicklungen berücksichtigt. Dabei lohnt sich ein Blick zu den Polizeien anderer Länder. Die Hansestadt Hamburg bietet als Stadtstaat mit vergleichbaren Herausforderungen eine gute Vergleichsmöglichkeit.

Die Rahmenbedingungen der Städte Berlin und Hamburg sind:

- Haushaltssituation, d.h. knappe und knapper werdende Ressourcen: Sparvorgaben, Beschränkungen bei der Vornahme externer Einstellungen und zunehmender Wettbewerb um gutes Personal zwischen den Behörden und Ämtern.
- Personalabbau bei gleichzeitiger Aufgabenverdichtung und steigendem Anspruch der Aufgaben (technologische Entwicklung, z.B. Modernisierung der Verwaltung durch E-Government)
- Altersstruktur der Verwaltung
- Rekrutierungsprobleme, verursacht durch die demografische Entwicklung und mangelnde Zahl qualifizierter Bewerber sowie Verschlechterung des Images als Vollzugsbehörde und als Arbeitgeberin (dies ist insbesondere bedingt durch das Gehaltsgefüge des öffentlichen Dienstes des Landes Berlin)
- Veränderungen des Rechts des öffentlichen Dienstes
- Wettbewerb mit der Privatwirtschaft: Rekrutierung für sehr spezialisierte Bereiche, in denen die Verwaltung in Konkurrenz zur Privatwirtschaft steht (Ärztinnen/Ärzte, technische Berufe, z.B. Informatiker/innen). Konkurrenz besteht sowohl bei ausgebildeten Arbeitskräften als auch bei Bewerberinnen/Bewerbern für die eigene Ausbildung.
- Veränderte Wertvorstellungen und Ansprüche der Beschäftigten gegenüber ihrem Arbeitgeber bzw. ihrer Arbeitgeberin.

Für die Berliner Polizei sind weitere Rahmenbedingungen zu nennen:

- Größe der Behörde (ca. 23.000 MA), Größe der ZSE (ca. 2200 MA)
- Verwaltung und Vollzug
- Personalplanung und –management sind zentral und dezentral organisiert.
- „Personalplanung“ war bislang im Finanzservice (Stellenwirtschaft) angesiedelt. Seit der Umstrukturierung: Referat Personalmanagement
- Steigender Frauenanteil im Vollzug (Bei Neueinstellungen knapp 50 Prozent) -> Anstieg temporärer Personalausfälle durch Elternzeit sind in die Planung einzubeziehen

Ziele:

- Bewältigung der heutigen und zukünftigen Aufgaben
- Ausgeglichene Altersstruktur
- Attraktivität als moderne Arbeitgeberin: Herausforderung, quantitativ und qualitativ ausreichend Nachwuchskräfte zu rekrutieren.

Exkurs: Personalplanung der Freien Hansestadt Hamburg (FHH)

Im Unterschied zu Berlin nimmt in FHH das **Personalamt** im Bereich des Personalwesens zentrale Aufgaben von grundsätzlicher und übergeordneter Bedeutung wahr und fungiert als zentraler Dienstleister für alle Ämter und Behörden. Vorteil dieser zentralen Aufgabenwahrnehmung ist eine größere Einheitlichkeit, mehr Rechts- und Verfahrenssicherheit, eine höhere Wirtschaftlichkeit und eigenständige Entscheidungsfähigkeit.

Den Anstoß für ein abgestimmtes Vorgehen und eine Gesamtplanung gab der Haushaltsausschuss der Hansestadt, der regelmäßig Informationen zum Stand der Personalbedarfsplanung für die Verwaltung der FHH forderte und zwar sowohl übergreifend als auch bezogen auf einzelne Berufsgruppen. 2001 wurde die Altersstruktur des Personals erstmalig im Personalbericht 2001 inhaltlich aufbereitet und der Bericht seitdem schrittweise erweitert.

Als Darstellungsform wurde eine Matrix gewählt, mit deren Hilfe die Personalplanungssätze ausgewählter Behörden in aggregierter Form dargestellt wurden. Dazu zählten zunächst vorrangig Behörden mit großen, geschlossenen Berufsgruppen, u.a. auch der Vollzugsdienst der Polizei und Feuerwehr.

Aufgrund der dezentralen Struktur der Hamburger Verwaltung planen die Fachbehörden ihren Personalbedarf grundsätzlich selbstständig; diese Planungshoheit sollte unabhängig von dem ganzheitlichen Planungsansatz erhalten bleiben.

Das Instrument wurde schrittweise ausgeweitet und die Planungsmethodik verbessert. Es wurde festgelegt, dass

1. der Planungszeitraum einheitlich acht Jahre betragen soll.
2. alle Behörden ihre Planungen anhand der Matrix im Personalbericht veröffentlichen

3. weitere Berufsgruppen einbezogen werden.

Die Berufsgruppen wurden nach ihrer absoluten Größe und aufgrund der Höhe der Altersfluktuation (> 35%) ausgewählt.

Die Planungsmatrix legt die Berufsgruppen (Plangruppen) zugrunde. Ausgangsbasis ist der Personalbestand, der nach Stellen im Verwaltungsgliederungsplan berechnet wird. Der zukünftige Personalbedarf errechnet sich einerseits aus dem Ersatzbedarf für ausscheidende Beschäftigte (z.B. altersbedingtes Ausscheiden, Tod, Dienstunfähigkeit, Kündigung). Gleichzeitig können durch Rationalisierung, Reorganisation oder erhöhten Technikeinsatz auch Minderbedarfe oder durch Aufgabenerweiterungen Zusatzbedarfe entstehen. Die Planungsmatrix zeigt, welche der Personalbedarfe nicht durch Rekrutierung gedeckt werden können, so dass es zu Problemen bei der Besetzung von Stellen innerhalb einer Berufsgruppe kommen kann.

**Personalplanung
anhand der Berufsgruppen**

Die Planung auf Grundlage der Matrix lässt zunächst externe Einflüsse, z.B. politische Entscheidungen über strukturelle Veränderungen, personalrechtliche Fragen, unberücksichtigt. Die Berücksichtigung politischer Entscheidungen wird erst durch eine jährliche Fortschreibung und Bewertung der Abweichungen möglich.

Je langfristiger die Planung, desto stärker liegt die Gewichtung nur auf den altersbedingten Abgängen und desto weniger auf unsicheren, qualitativen Entwicklungen.

Personalplanung durch die ZSE:

Das Team ZSE I C 11 (Planung) führt im Rahmen regelmäßiger Datenerhebungen bereits folgende Untersuchungen durch:

- Ist-Kosten-Fortschreibung, Nachweis der Finanzmittelausschöpfung, Ist-Kosten-Rechnung (Personalkostenplanung und –controlling)
- Besetzungsanalysen des gesamten Stellenbestandes der Berliner Polizei für Fluktuationsprognosen und Einstellungsplanungen
- Altersstrukturanalysen
- Nachwuchsplanungen
- Ermittlung von Sachverhalten für DKA (Haushaltsplanaufstellung)

Strategische statt reaktive Personalpolitik

Personalplanung erfolgt in enger Abstimmung mit der Behördenleitung.

Ab dem Jahr 2010 wird schrittweise, angelehnt an die Inhalte des Hamburger Personalberichts und die vorhandenen Datenbestände, ein Personalbericht erstellt werden, der neben groben Entwicklungstrends für einen Zehnjahreszeitraum auch kleinteiligere Altersstrukturanalysen für den Zeitraum bis zu fünf Jahren enthalten soll.

Dabei sollten folgende Berufsgruppen (Plangruppen) einbezogen werden:

- Schutzpolizei mD, gD, hD
- Kriminalpolizei
- Gewerbeaufsichtsdienst
- Verwaltung (Angestellte und Beamte md, gD, hD)
- Techniker, Ärzte, Kraftfahrer, Geschäftszimmermitarbeiter und -mitarbeiterinnen, Juristen, medizinische Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, Dolmetscher, LKA-Spezialisten

Als Inhalte dieses Personalberichts, der jeweils im ersten Quartal erscheinen könnte, werden vorgeschlagen:

1. Stichtagsbezogener Personalbestand
2. Gesamtbehördliche Personalveränderungen – Prognose für fünf Jahre, untergliedert in die Beschäftigtengruppen Vollzugsbeamte, vollzugsnahe Angestellte und Beamte NtD, TD, WissD, Angestellte, Arbeiter/innen
3. Fluktuationsprognose – Darstellung der gesamtbehördlichen Entwicklungstrends

4. Altersstrukturentwicklung (getrennt nach Vollzug und Verwaltung)
5. Personalkostenentwicklung

Ziel und Inhalt des Berichts ist die Darstellung und Analyse der Veränderung von Strukturdaten einerseits und das Aufzeigen personalpolitischer Tendenzen und Schlussfolgerungen andererseits.

Ein solcher Personalbericht erscheint praktikabel und nützlich. Die Daten sind bereits vorhanden und werden z.T. bereits ausgewertet, d.h. der Mehraufwand bezieht sich in erste Linie auf die jährliche Zusammenfassung der Analysen und Schlussfolgerungen. Diese sind ohnehin erforderlich, um die zukünftige Personalbedarfsplanung zu optimieren. Entwicklungen und Trends werden sichtbar: Kennzahlen ermöglichen die Bildung von Zeitreihen. Unsicherheiten der Planung können langfristig verringert werden. Auch wenn wegen regelmäßiger organisatorischer und rechtlicher Veränderungen Vergleichbarkeit nur in begrenztem Umfang möglich ist, wird langfristig die Dynamik von Veränderungen deutlicher erkennbar.

Ein solcher Bericht bietet tendenziell eine verbesserte Argumentationsgrundlage und Ausgangsposition der Berliner Polizei gegenüber dem Berliner Senat (z.B. zur Begründung der Notwendigkeit von Außeneinstellungen).

Obwohl die Handlungskompetenz der Berliner Polizei bei personalpolitischen Entscheidungen sehr begrenzt ist und der Hamburger Bericht daher mit einer grundsätzlich unterschiedlichen Zielrichtung erstellt wird, bietet ein einheitliches Berichtswesen den Vorteil, dass alle verantwortlichen Stellen (PPr Stab 3, Stäbe 3, ZSE I C1, ZSE I A) über den gleichen Informationsstand verfügen und über gegenseitige Aktivitäten, Projekte, Konzepte jährlich umfassend informiert werden. Eine jährliche Fortschreibung ermöglicht langfristig die Bildung von Zeitreihen als Grundlage strategischer Planung. Zu erwarten ist darüber hinaus eine Verbesserung der mittelfristigen Abstimmung der verantwortlichen Stellen. Dies führt zu einer Verringerung von Doppelarbeiten bzw. parallelen Aktivitäten von PPr Stab 3 und ZSE sowie den Stäben 3. Die Wirtschaftlichkeit des Personaleinsatzes erhöht sich.

III.2 Personalbeschaffung

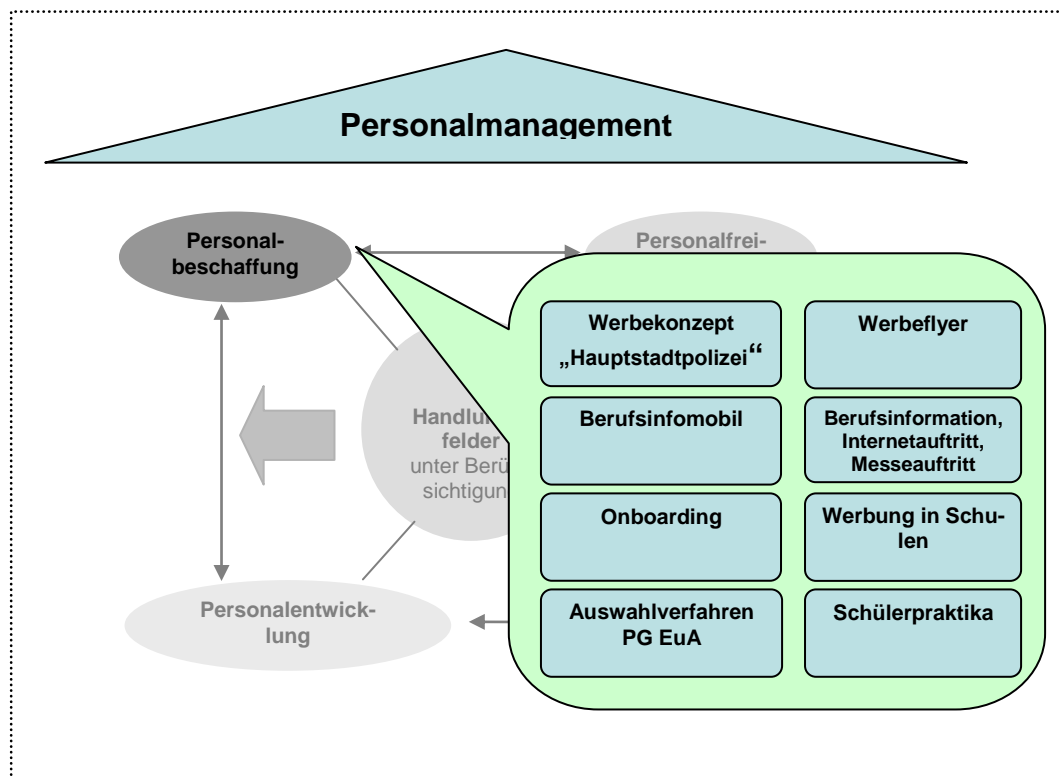


Abb. 8: Personalbeschaffung
Quelle: Eigendarstellung

Personalbeschaffung beinhaltet alle Aktivitäten, die der Versorgung einer Organisation mit Führungskräften und Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter in quantitativer und qualitativer Hinsicht dienen. Den Aktivitäten zugrunde liegen sollte eine Personalbeschaffungsstrategie, die sich aus der gesamtbehördlichen Strategie ableitet. (Stock-Homburg, 2008, 104 ff.). Dabei müssen anhand der Aufgabenschwerpunkte der kurz-, mittel- und langfristige Bedarf unter Berücksichtigung der o.g. Rahmenbedingungen ermittelt werden.

Zentrales Ziel der Personalbeschaffung ist die Anpassung des Personalbestandes an den notwendigen (im Zuge der Personalplanung ermittelten) Personalbedarf. Daneben verfolgt Personalbeschaffung weitere potenzial- und imagebezogene Ziele. Personalbeschaffung ist eng verbunden mit der Personalentwicklung und hat entscheidende Auswirkungen auf die Personalbindung.

Personalbeschaffung als Garant für den erforderlichen Personalbestand

Es wird unterschieden zwischen interner und externer Personalbeschaffung:

Interne Personalbeschaffung: Darunter fallen alle Aktivitäten, die sich auf die Besetzung von Stellen durch bereits in der Organisation beschäftigte Mit-

arbeiter und Mitarbeiterinnen und Führungskräfte konzentrieren. Sie steht in einem engen Zusammenhang mit der Personalentwicklung, deren Bausteine Personalbildung, Personalförderung und Arbeitsstrukturierung direkt der Personalbeschaffung zuzurechnen sind („Personalentwicklung als Personalbeschaffungsweg“). Eines der Instrumente der innerbetrieblichen Personalentwicklung und Synonym der internen Personalbeschaffung ist die interne Stellenausschreibung, als ein Instrument zur Ermittlung der Anforderungsprofile und der Entwicklungsbedürfnisse der Beschäftigten.

Vorteil der internen Personalbeschaffung ist, dass die Betroffenen die Behörde bereits kennen und umgekehrt; ein Nachteil ist die Gefahr der Demotivation betroffener Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durch erfolglose Bewerbungen.

Externe Personalbeschaffung: Darunter fällt die Rekrutierung von Mitarbeitern/Mitarbeiterinnen und Führungskräften, die bislang nicht der Organisation angehörten. Aktivitäten zur externen Personalbeschaffung werden auch unter den Begriff Personalmarketing gefasst.

Die Position eines Unternehmens bzw. einer Verwaltung auf dem Arbeitsmarkt hängt nicht nur von der Größe und der Art der Leistungserstellung ab, sondern auch von ihrem Image als Arbeitgeberin. So sind Bewerber bei einem positiven Image des Arbeitgebers eher geneigt, negative Aspekte zu akzeptieren, z.B. ein geringeres Gehalt, als bei einem unattraktiveren Arbeitgeber. Für die Beschäftigten haben das Grundgehalt, Arbeitsplatzsicherheit, Freude bei der Tätigkeit und eine ausgewogene Work-Life-Balance den höchsten Stellenwert.⁵

⁵ Vgl. Personal, Zeitschrift für Human Resources, 61. Jahrgang, 09/2009, 32

Argumente im Rahmen der externen Personalbeschaffung, die für die öffentliche Verwaltung zutreffen. (Attraktivität eines Arbeitgebers/einer Arbeitgeberin)

Bedürfniskategorie	Argumente (beispielhaft)
Selbstverwirklichung	<ul style="list-style-type: none"> - Möglichkeiten, eigene Ideen einzubringen - Karriere- und Entwicklungsmöglichkeiten - attraktive Karriereaussichten
Anerkennung	<ul style="list-style-type: none"> - hohe Mitarbeiterorientierung (z.B. durch Verhaltensleitlinien) - persönliche Wertschätzung gegenüber Beschäftigten (Engagement der Führungskräfte für Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen) - Leistungsprämien
Soziale Kontakte	<ul style="list-style-type: none"> - offene und vertrauensfördernde Organisationskultur (konstruktive Fehlerkultur, offene Bürokultur, Schnuppertage) - gutes Betriebsklima (Ergebnisse aus Mitarbeiterbefragungen, Mitarbeitergespräche) - angemessene Work-Life-Balance der Führungskräfte und Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen (Gesundheitsmanagement-Maßnahmen)
Sicherheit	<ul style="list-style-type: none"> - Arbeitsplatzsicherheit

Maßnahmen im Rahmen der Personalbeschaffung sind entsprechende Marketingaktivitäten. Diese wurden in den vergangenen Jahren in unserer Behörde wenig aktiv betrieben. Bisher wurde *Werbung und Akquise* stets im Zusammenhang mit der Einstellung von Nachwuchskräften betrieben.

Allerdings zielt Marketing nicht nur auf Nachwuchskräfte, sondern ebenso auf berufserfahrene Einsteiger in die Polizeibehörde bzw. auf die eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Deshalb wird derzeit in Kooperation mit der Freien Universität Berlin eine neue Werbekonzeption erarbeitet, deren Umsetzung durch eine professionelle Werbeagentur begleitet werden soll.

Personalbeschaffung durch ein neues Werbekonzept

Ziel des neuen Personalgewinnungskonzepts, das in Kooperation mit der Freien Universität Berlin erarbeitet wird, ist die Darstellung der Berliner Polizei als attraktive Arbeitgeberin und die Gewinnung qualifizierter Nachwuchskräfte

- insbesondere für den Vollzugsdienst - in ausreichender Zahl. Erreicht werden soll dies durch eine effektivere Ansprache der Zielgruppe und eine wissenschaftlich fundierte Auswahl der Nachwuchskräfte.

Das Werbekonzept wird bis 2011 umgesetzt, das Online-Einstellungsverfahren wird 2010 erstmalig im Einstellungsverfahren angewendet.

Ausschnitt aus dem neuen Werbekonzept:

- Verknüpfung von Imagekampagne und Einstellungswerbung
- Neue Corporate Identity: Neues Design und Überarbeitung der Berufsinformationen nach dem neuen Polizeidesign: Internetauftritt, Broschüren und Flyer
- Erhöhung der Attraktivität des Internetauftritts u.a. durch weniger Text, mehr Filmbeiträge und Bilder und verbesserte schlagwortbezogene Verlinkung zu anderen Seiten.
- Beschaffung eines Berufsinformobils als Werbeträger für einen ortsunabhängigen Einsatz, z.B. als Werbeträger, Transportmittel und als Infostand auf Messen, Straßenfesten und sonstigen Veranstaltungen.
- Beschaffung eines professionellen Messestandes im Polizeidesign, einschließlich der Möglichkeit, Filme und Präsentationen zu zeigen.
- Werbung an Schulen und verstärktes Angebot von Schülerpraktika (Auswertung der Feedback-Ergebnisse, Nutzung von Teilen des Onboarding, d.h. Begleitung der Schüler schon während der Schulzeit, mit dem Ziel, dass sich diese für den Polizeiberuf entscheiden)
- Einladung zu Veranstaltungen (z.B. Leistungsshow der LPS)
- Evaluation der Werbemaßnahmen durch Befragung der Bewerber u.a. nach Motivation für die Bewerbung und Informationsquelle, um darauf basierend den Erfolg und Nutzen einzelner Maßnahmen zu kontrollieren. Als Instrument der Evaluierung sollen Feed-Back-Bögen auch auf Berufsinformationsveranstaltungen in Schulen und Job-Centern genutzt werden. Eine Möglichkeit, um negative Kritik zu evaluieren, ist die Befragung von Bewerbern, die ihre Bewerbung im Laufe des Verfahrens zurückziehen, durch ein entsprechendes Anschreiben. Zweifellos

ist eine solche Eruiierung nützlich, fraglich ist bei dieser Maßnahme, ob die zurückgetretenen Bewerber motiviert werden können, einen Feedback-Bogen auszufüllen und inwieweit der Aufwand den Nutzen rechtfertigt.

- Werbung mit Berlin als Hauptstadt und der Berliner Polizei als Hauptstadtpolizei
- Automatisiertes Online-Einstellungsverfahren, beginnend mit einem Online-Selbstcheck, Online-Bewerbung, Online-Vortest und PC-gestützten Auswahltests.

Häufiges Problem sowohl bei der NachwuchskräfteEinstellung als auch bei Ausschreibungen für Spezialistenstellen ist die lange Verfahrensdauer und die – zum Teil damit verbundenen - Rücktritte der Bewerber, bevor es zu einer Einstellung kommt. Die teilweise im Rahmen der Personalbeschaffung für die ZSE erforderliche mehrfache Wiederholung derselben Ausschreibungen bindet Personal und Ressourcen und führt zu hohen zusätzlichen Kosten. Diesem Umstand soll zukünftig durch gezielte Onboarding-Aktivitäten und ein strafferes Einstellungsverfahren entgegen gewirkt werden.

Die Onboarding-Maßnahmen sollen während des Einstellungsverfahrens verhindern, dass geeignete Bewerber vor dem Einstellungstermin zurücktreten. Sobald festgestellt wurde, dass die Bewerberin bzw. der Bewerber die Kriterien voraussichtlich erfüllen wird – der genaue Zeitpunkt wird noch festgelegt – soll eine intensiverte Betreuung der potentiellen Nachwuchskräfte die Grundlage für eine Identifikation mit dem Selbstverständnis und den Werten der Polizei legen und dadurch die Basis für eine langfristig Bindung an die Berliner Polizei als Arbeitgeberin erzeugen. Geplant ist eine stufenweise Vorgehensweise: So kann in einem ersten Schritt und mit geringem Aufwand in automatisierter Form die regelmäßige Information der Bewerber über den Stand des Verfahrens eingeführt werden. Weitere Maßnahmen, z.B. persönliche Ansprechpartner, Einladung zu Veranstaltungen der Direktionen, Weiterleitung von Pressemitteilungen der Polizei, u.a. sind hinsichtlich des geeigneten Zeitpunkts und des personellen und finanziellen Aufwands sowie der Zuständigkeiten noch abzustimmen.⁶

⁶ Vgl. Entwurf eines Onboarding-Konzepts vom 8.01.2010, ZSE I C 1

Das neue Werbekonzept wird sich ebenso positiv auf die Beschaffung berufserfahrener Einsteiger auswirken.

Verstärkte Werbung um sogenannte Mangelberufe

Personalbeschaffung in der ZSE

Insbesondere bei der Einstellung von Spezialistinnen und Spezialisten im Bereich der IuK, Kriminaltechnik, der Ärzte/Arztinnen, Kraftfahrer/Kraftfahrerinnen und Handwerker/Handwerkerinnen liegt der Schwerpunkt der Personalbeschaffung für die ZSE gegenüber anderen Behörden der Berliner Verwaltung auf der externen Personalbeschaffung. Die aufgeführten Berufsgruppen gehören teilweise zu den Mangelberufen und lassen sich aus eigenen Ressourcen nur noch sehr bedingt ersetzen. Externe Personalbeschaffung bedeutet für uns, mit folgenden Herausforderungen umzugehen:

- Wenig konkurrenzfähiges Entgeltsystem
- Bedarf an hoch motiviertem Personal in stark spezialisierten Aufgabengebieten, teils mit Sonderfunktionen
- Steigende Anforderungen durch neue (elektronische) Dienstleistungsangebote, Serviceerweiterungen, komplexe IT-Infrastrukturen und IT-Anwendungen
- Zunehmende Nachfrage nach qualifiziertem IT-Fachpersonal auf dem externen Arbeitsmarkt

Die demografische Entwicklung innerhalb der Polizeibehörde erfordert dringend eine aktive und abgestimmte Personalbeschaffungsplanung und damit einhergehend eine konkrete Nachfolgeplanung für Schlüsselpositionen. Die steigende Altersstruktur findet sich in allen Berufsgruppen der Berliner Polizei.

Durchführung von Altersstrukturanalysen in der ZSE

Aufgrund dieser Erkenntnis, wird sich die ZSE gezielt mit Strukturanalysen beschäftigen, sowohl zur Nachfolgeplanung in der ZSE als auch zur gezielten Ermittlung von Nachfolgebedürfnissen bei speziellen Berufsgruppen.

In einem Pilotprojekt wurden für die Abteilung III (Informations- und Kommunikationstechnik) der ZSE Personalstrukturanalysen durchgeführt. Auf dieser Basis sollen abteilungsindividuelle Personalentwicklungskonzepte erarbeitet und so mittelfristig ein professionelles Nachfolgemanagement etabliert werden. Die Altersstrukturanalysen liefern wichtige Anhaltspunkte für die Nachfolgeplanung, sind aber auch für andere Personalentwicklungsmaßnahmen nutzbar, z.B. Altersmanagement und Gesundheitsmanagement.

**Altersstruktur-
analysen als Ba-
sis für Nachfolge-
und Personal-
entwicklungspla-
nung**

Alterstruktur als Herausforderung am Beispiel ZSE III

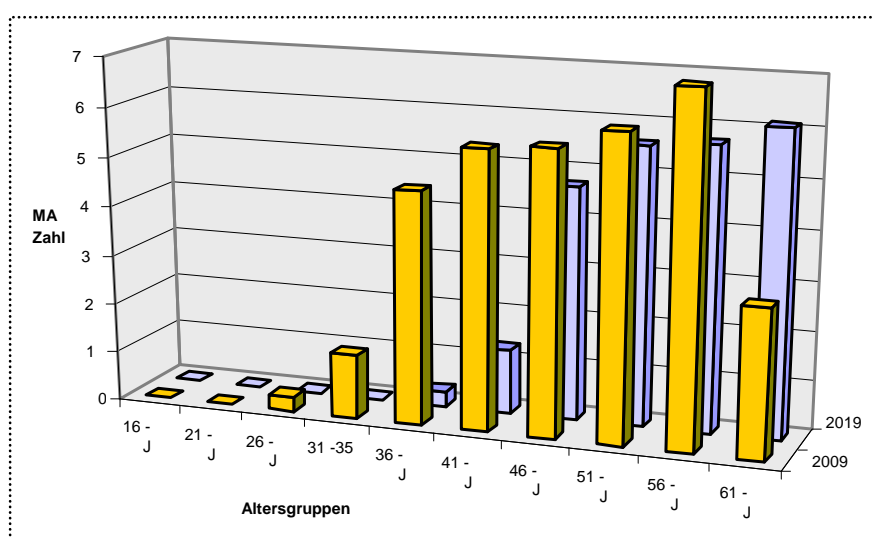


Abb. 9: Altersstruktur ZSE III 2009 im Vergleich zu 2019
(ohne unreguläre Abgänge und Zugänge)
Quelle: ZSE I C 3

Die graphische Darstellung zeigt, dass sich die Altersstruktur zu Lasten der höheren Lebensalter verschiebt. Aufgrund der Alterstruktur der Abteilung ZSE III werden bis Ende 2015 von den derzeit ca. 350 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ca. 48 altersbedingt ausscheiden (bis 2019 ca. 100 MA). Bei den freiwerdenden Stellen handelt es sich überwiegend um Stellen, die eine hohe Spezialisierung voraussetzen bzw. um Führungspositionen. Sowohl im Hinblick auf die interne als auch auf die externe Nachbesetzung dieser Stellen ergeben sich verschiedene Schwierigkeiten. Die Möglichkeiten, externe Einstellung vorzunehmen, sind durch den Einstellungskorridor zum einen sehr begrenzt, zum anderen ist es aufgrund der schwierigen Arbeitsmarktsituation und der mangelnden Wettbewerbsfähigkeit des öffentlichen Dienstes gegenüber der Privatwirtschaft schwierig IT-Fachleute für eine Tätigkeit bei der Ber-

liner Polizei zu gewinnen.⁷ Die interne Nachbesetzung tritt einerseits aus den genannten Gründen, aber auch vor dem Hintergrund Förder- und Entwicklungsmöglichkeiten für vorhanden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu schaffen in den Vordergrund. Allerdings ist bei einer internen Nachbesetzung zu bedenken, dass dadurch jeweils wieder eine andere Stelle frei wird, die unter denselben Rahmenbedingungen nachzubesetzen ist. Das Problem wird daher nur verschoben und nicht langfristig gelöst. Bei einer internen Nachbesetzung ist rechtzeitig mit der erforderlichen Qualifizierung der vorhandenen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen zu beginnen, um diese auf die identifizierten Positionen vorzubereiten.

Als Grundlage einer gezielten und strukturierten Personalplanung wird zunächst eine Analyse der Ist-Daten (IST der Personal- und Stellenstruktur) unter Berücksichtigung der Daten zu den „planbaren“ Abgängen und unter Beachtung aller eventuellen Unwägbarkeiten vorgenommen. Der Beschäftigtenstamm der ZSE wird hierzu in verschiedene Berufskategorien geteilt, unter verschiedenen Zeitfenstern (kurz-, mittel- und langfristig) betrachtet und dann priorisiert. Es erfolgte eine aufgaben- und inhaltskritische Betrachtung der frei werdenden Aufgabengebiete. Dazu werden die Beschreibungen der Aufgabengebiete (BAK) und der Anforderungsprofile aktualisiert und soweit erforderlich an neue und künftige Erfordernisse der Aufgabenerledigung angepasst. Für die interne Nachbesetzung werden die Anforderungsprofile mit den zu erarbeitenden persönlichen Kompetenzprofilen der potenziellen Nachfolgerinnen und Nachfolgern abgeglichen und erforderliche Personalentwicklungsmaßnahmen herausgearbeitet. Für Aufgabengebiete, die nicht intern nach besetzt werden können, sind Außeneinstellungen die einzige Möglichkeit den Personalbestand zu erhalten. Auf den bisher mit der Abteilung ZSE III gesammelten Erfahrungen basierend, soll das Nachfolgeplanungsverfahren im Jahr 2010 auf weitere Abteilungen der ZSE ausgeweitet werden.

⁷ Dabei wird auch der neue Studiengang Verwaltungsinformatik der Hochschule für Wirtschaft und Recht (HWR) Berlin berücksichtigt. Im Frühjahr 2011 werden die ersten Absolventen dieses Studienganges ihr Studium beenden und auf dem Arbeitsmarkt verfügbar sein. Drei Teilnehmer dieses Studienganges befinden sich derzeit in der Abteilung ZSE III im Praxissemester; die Möglichkeit Praktika bei der Berliner Polizei zu absolvieren, soll als Teil des Personalgewinnungskonzepts zukünftig ausgeweitet werden.

Im Laufe oder am Ende des Berufslebenszyklus erfolgt die Personalfreisetzung – entweder durch berufliche Veränderungen oder den Beginn des Ruhestands. Diese ist entscheidend für die strategische Personalplanung, insbesondere Personalbedarfsplanung und Personaleinsatzplanung sowie eine Herausforderung für das Wissensmanagement zur Bewahrung und Weitergabe von Wissen.

III.3 Personalfreisetzung

Personalfreisetzung bedeutet in der Theorie die Reduzierung einer Personalüberdeckung. Ursachen - in der Privatwirtschaft und teils auch in der öffentlichen Verwaltung - können konjunkturelle Entwicklungen, saisonale Schwankungen, technologischer Wandel, Management- und Planungsfehler, strategische Neuorientierung, Vernichtung von Unternehmensbereichen – in der Verwaltung durch Abgabe von Aufgabengebieten - sowie Änderungen der Aufbau- und Ablauforganisation sein. Wichtigste Ursache für Personalfreisetzung in der Verwaltung aber sind weiterhin die Einsparvorgaben (Verwaltungssparen) und Abgänge durch Eintritt in den Ruhestand.

Personalfreisetzung im klassischen Sinne wird grundsätzlich aber im Zusammenhang mit Personaleinsparvorgaben gesehen, wobei auch in der Theorie die antizipative Personalfreisetzung im Vordergrund steht. Diese zielt auf eine Vermeidung einer Personalüberdeckung durch rechtzeitige Personalbedarfsplanung und den Einsatz „weicher“ Freisetzungsmaßnahmen, z.B. durch Nutzung der natürlichen Fluktuation. Eine reaktive Personalfreisetzung, in erster Linie in Form von Kündigungen, erfolgt in der öffentlichen Verwaltung bisher nicht.

Die Personalfreisetzung aufgrund des Verwaltungssparens wird bislang in manchen Bereichen der Behörde nicht hinreichend unter aufgabenkritischer Betrachtung durchgeführt. Es wird zu wenig geprüft, ob die Aufgabe in dieser Form fortbestehen muss, welche Alternativen (Outsourcing, Abschaffung, Prozessveränderung) möglich sind bzw. ob die Aufgabe grundsätzlich entfallen kann. Aufgabenkritik als Aufgabe der Organisationsentwicklung hat den Effizienzgewinn durch organisatorische Verbesserungen zum Ziel. Für das Erfordernis, Aufgabenkritik als Grundlage der Stelleneinsparungen zu betreiben muss das flächendeckende Verständnis in unserer Behörde weiter gefördert werden.

Personalfreisetzung und aufgabenkritische Betrachtung sind in Einklang zu bringen

Ein weiterer Aspekt im Zusammenhang mit Personalfreisetzung bezieht sich auf den Fortbestand des Wissens einer Organisation. Der Aspekt der Wissensweitergabe wird relevant beim Austritt von Dienstkräften, z.B. in den Ruhestand, aber auch durch andere personelle Veränderungen. So hat z.B. der Wechsel in ein anderes Aufgabengebiet dieselbe Auswirkung.

Die Folgen von Personalfreisetzungen sind grundsätzlich dieselben, unabhängig von den Ursachen des Ausscheidens. In jedem Fall verlässt die Mitarbeiterin/ der Mitarbeiter, z.B. aufgrund seines Eintritts in den Ruhestand oder aufgrund eines Stellenwechsels das Aufgabengebiet und nimmt sein angesammeltes Wissen mit. Ziel ist es, für die Nachfolge dieses Wissen zu bewahren.

Wissensmanagement: Wissensbewahrung und Nachfolgeplanung

„Wissen bezeichnet die Gesamtheit der Kenntnisse und Fähigkeiten, die Individuen zur Lösung von Problemen einsetzen. Dies umfasst sowohl theoretische als auch praktische Alltagsregeln und Handlungsanweisungen. Wissen stützt sich auf Daten und Informationen, ist im Gegensatz zu diesen jedoch immer an Personen gebunden“ (Probst, 1997).

Wissensmanagement ist die methodische Einflussnahme auf die Wissensbasis einer Organisation (organisationales Wissensmanagement) bzw. der eigenen Person (persönliches Wissensmanagement). Unter der Wissensbasis werden alle Daten und Informationen, alles Wissen und alle Fähigkeiten verstanden, die diese Organisation bzw. Person zur Lösung ihrer vielfältigen Aufgaben hat oder haben sollte.

Eine funktionierende Kommunikation unterstützt nicht nur den reinen Transport von Wissen, sondern ebenso die Gestaltung des Wissensmanagements unter anderem bei der Identifikation und Bewertung relevanten Wissens.

Das Erfahrungswissen (implizites Wissen) ist personengebunden und bildet den Schwerpunkt bei der Wissensbewahrung im Zusammenhang mit dem Ausscheiden von Mitarbeitern/Mitarbeiterinnen. Daneben existiert das formulierte Wissen (explizites Wissen), das meist in dokumentierter Form vorhanden ist. Grundsätzlich ist es notwendig, dass das (implizite) Wissen Einzelner zu allgemein zugänglichem Wissen in der Organisation wird. Es wird damit zu

Wirksames Wissensmanagement ohne ausdifferenzierte Kommunikationsstrukturen ist nicht denkbar.

explizitem, also vom bisherigen Wissensträger unabhängigem Wissen der Organisation.

Eine wesentliche Aufgabe des Wissensmanagements liegt somit in der gezielten Verteilung des Wissens, damit die Aufgabenerfüllung sichergestellt werden kann. Es umfasst alle operativen Tätigkeiten und Managementaufgaben, die auf den bestmöglichen Umgang mit Wissen abzielen.

Grundprobleme des Wissensmanagements

Defizite beim Wissensmanagement führen dazu, dass Personal und Ressourcen nicht effektiv eingesetzt werden. Folgen sind u.a. Mehrfach- und Parallelarbeiten; Lösungen werden immer wieder neu entwickelt, es bestehen lange Liegezeiten bei Abwesenheit der Zuständigen.

Mängel beim Wissensmanagement einer Organisation verursachen Kosten.

1. Verlust von Wissen droht, z.B. wegen ausscheidender Mitarbeiter.
2. Es fehlt der Überblick über vorhandenes Wissen und Experten. Die Organisation weiß nicht was sie weiß.
3. Der Wissensfluss in den Arbeitsprozessen ist zwischen den einzelnen Prozessschritten und Beteiligten nicht optimal.
4. Der Wissensaustausch zwischen Mitarbeitern/Mitarbeiterinnen, Projektteams, Abteilungen und Standorten ist nicht optimal.
5. Wissen wird nicht systematisch ausgewertet und für das Unternehmen nutzbar gemacht.
6. Die (Weiter-)entwicklung notwendigen Wissens im Unternehmen ist nicht optimal.

Vorhandene Informationen sind ungenutzt für die Verwaltung wertlos. Es muss eine aktive Umsetzung in benutzbares Wissen erfolgen. Dazu ist es erforderlich, eine Vision zu schaffen, die eine aktive Teilhabe der Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen am Wissensmanagement beschreibt. Ein vor allem von den Führungskräften angestoßener Mentalitätswechsel muss auf allen Hierarchieebenen gesteuert werden. Dieser Mentalitätswechsel führt dazu, dass der Mitarbeiter/ die Mitarbeiterin im Wissensmanagement-Netz nicht nur nimmt, sondern auch gibt. Das Kommunizieren dieses Verständnisses ist Füh-

rungsaufgabe. Alle Maßnahmen, die der Ausbildung von (informellen) Netzwerken dienen, fördern auch das Wissensmanagement.

Voraussetzungen einer erfolgreichen Wissensweitergabe:

- Rechtzeitiger Beginn, Geduld und Zeit
- Gutes Kommunikationsklima, eine wissensfördernde Kultur (Vertrauen, Offenheit, Transparenz)
- Bereitschaft der Beteiligten zur aktiven Teilnahme
- Methodenkenntnisse
- Personelle Ressourcen zur Umsetzung und Begleitung der Wissensweitergabe

Um Wissensweitergabe methodisch zu unterstützen, können folgende Methoden genutzt werden:

Eine Methode ist der *feedbackorientierte Dialog*: Eine neutrale Dialogbegleitung moderiert das Gespräch und hilft dabei, das Erfahrungswissen zu identifizieren, Erkenntnisse und Schlussfolgerungen zu visualisieren und zu dokumentieren und den Dialog zwischen Wissensgeber/Wissensgeberin sowie Wissensnehmer/Wissensnehmerin zu fördern.

Wissen muss identifiziert und nutzbar gemacht werden

Daneben können die Methoden „Wissensbaum“ und „Wissenslandkarte“ (Mind-Map) angewendet werden, um ein möglichst umfassendes Bild der aktuellen Wissens- und Aufgabenfelder, der Kernkompetenzen und wichtiger Informationen über Ausbildung, Berufsstationen, u. a. zu erhalten.

Ziel ist, relevantes Wissen Einzelner zu identifizieren und zu dokumentieren, um es künftig in geeigneter Form bereit zu halten und weiterzugeben.

Aber nicht allein die Wissensbewahrung beim Ausscheiden von Beschäftigten steht im Mittelpunkt der Maßnahmen, sondern langfristig eine Veränderung der Kommunikationskultur. Damit soll in allen Arbeitsbereichen begonnen werden, in denen ein intensiver Austausch für die Zusammenarbeit erforderlich ist (z.B. Stellvertretungssituation).

Das Wissensmanagementsystem sollte aus einem Verbund von Instrumenten bestehen. Folgende Instrumente können genutzt werden bzw. werden zum Teil bereits in der ZSE angewandt:

- Informations- und Rechtesystem

- Experten-Datenbank / Kompetenzinformationssystem
- Virtuelle Diskussionsforen
- Fortbildung
- Führungskräfte- und Qualitätszirkel
- Feedback und Mitarbeitermonitoring
- Mentoring
- Projektportal

In einem nächsten Schritt ist ein Leitfaden zur Wissensbewahrung ist zu erarbeiten.

Personalfreisetzung und Wissensbewahrung in der ZSE

Im Zusammenhang mit der Altersstruktur innerhalb der ZSE wird die Personalfreisetzung durch Eintritt in den Ruhestand in den nächsten Jahren weiter zunehmen. Mit dem Ausscheiden erfahrener Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen geht unserer Behörde Wissen verloren, so dass Maßnahmeschwerpunkte die Wissensbewahrung bzw. die Wissensweitergabe sowie die Nachfolgeplanung betreffen müssen. Schwerpunkt bildet das Erfahrungswissen, das personen gebunden ist, im Gegensatz zu formuliertem Wissen, das meist in dokumentierter Form vorhanden ist. Wissensweitergabe bei der Berliner Polizei erfolgt bislang kaum methodisch unterstützt.

Allerdings werden in der ZSE verschiedene Maßnahmen zur Verbesserung des Wissensmanagement angewendet, z.B. Fort- und Weiterbildung, Führungskräfte treffen, Netzwerke und Mentoring. Auf der anderen Seite bestehen Mängel im Wissensmanagement fort. Die oben genannten Instrumente sollten noch systematischer im Sinne eines ganzheitlichen Ansatzes genutzt werden, wobei zunächst ein „problemorientierter Ansatz der kleinen Schritte“ durchaus sinnvoll sein kann: Der zukünftige Schwerpunkt liegt zum einen auf der systematischen, methodischen Wissensbewahrung ausscheidender Mitarbeiter bzw. Mitarbeiterinnen, zum anderen auf der Verbesserung der gesamten Wissenskultur der ZSE. Um die Informationsverteilung zu verbessern und die angesprochene Doppel- und Parallelarbeit zu reduzieren, sollte geprüft werden, inwieweit zurzeit dezentral verwaltete Informationen zukünftig zentral verwaltet werden können und wie sich ein verbesserter Informations-

bzw. Kommunikationsfluss z.B. zwischen verschiedenen Bereichen erreichen lässt. Ein problemorientierter Ansatz der kleinen Schritte, mit dem Ziel kurz- und mittelfristig, den Wissensverlust für die ZSE möglichst gering zu halten, soll dabei im Vordergrund stehen.

III.4 Personaleinsatz und Personalbetreuung

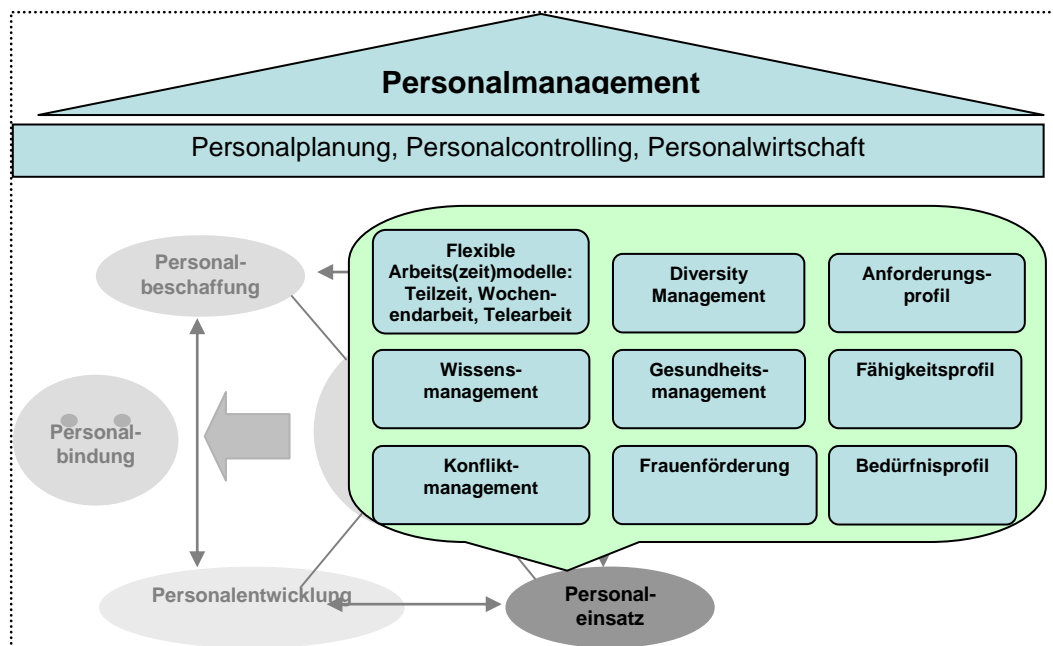


Abb. 10: Handlungsfelder der Personaleinsatzplanung
Quelle: Eigendarstellung

Personaleinsatzplanung beinhaltet die Zuordnung der in einer Organisation Beschäftigten zu den einzelnen Stellen und Aufgaben. Ziel ist, die Anforderungen der Stellen mit den Fähigkeiten, Bedürfnissen und Entwicklungspotenzialen der jeweiligen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen in Einklang zu bringen und so den „richtigen“ Mitarbeiter und die „richtige“ Mitarbeiterin dem „richtigen“ Arbeitsplatz zuzuordnen.

Bei der Einsatzplanung sind demnach quantitative, qualitative, zeitliche und örtliche Aspekte zu berücksichtigen. Die Planungsaufgabe muss auf folgende Fragen eingehen:

- Wie viele Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen werden benötigt?
- Welche Qualifikationen sollten die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen für die Tätigkeiten aufweisen?

- Ab wann und für welchen Zeitraum werden die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen eingesetzt?
- Wo ist der Einsatzort der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen?

Unterschieden wird bei der Personaleinsatzplanung zwischen den Behördenzielen und Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen bezogenen Zielen. Für die Personaleinsatzplanung ergibt sich daher einerseits ein bereichsübergreifendes, globales und andererseits individuell-menschenorientiertes Tätigkeitsfeld.

Die behördenorientierten Ziele beziehen sich auf die wirtschaftliche Zuordnung der Arbeitskräfte zu den Stellen. Optimierungskriterien sind dabei z.B. die Mengenleistung pro Arbeitsplatz, die Minimierung der Lohn- und Gehaltskosten oder die Minimierung der Differenzen zwischen Eignungs- und Anforderungsprofil.

Die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen bezogenen Ziele beziehen sich auf die sozialen Aspekte des Personaleinsatzes: So sollen neben den leistungsbezogenen Fähigkeiten der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen auch die Interessen und individuellen Bedürfnisse berücksichtigt werden und durch eine möglichst hohe Übereinstimmung zwischen Anforderungen und Fähigkeiten die Arbeitszufriedenheit erhalten bzw. verbessert werden.

Hinsichtlich der Maßnahmen zum Personaleinsatz wird zwischen Maßnahmen der Zuordnung (kurzfristig) und der Anpassung (mittel- und langfristig) von Arbeitskräften an die zu erfüllenden Aufgaben unterschieden (vgl. Kapitel Personalentwicklung).

Kurzfristige Personaleinsatzplanung legt fest, welche Menge an Arbeitskräften mit welcher Qualifikation zu einem bestimmten Termin einzusetzen ist. Durch den Abgleich des Anforderungsprofils mit dem Fähigkeitsprofil des Mitarbeiters/der Mitarbeiterin wird die qualitative Personaleinsatzplanung betrieben, wobei möglichst umfassend Neigungen und Interessen sowie Entwicklungswünsche des Mitarbeiters/ der Mitarbeiterin berücksichtigt werden sollen.

Herausforderung dabei ist, sowohl Über- als auch Unterforderung der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen zu vermeiden, Arbeitsabläufe möglichst teilauto-

nom und Arbeitsplätze möglichst human zu gestalten, Entwicklungsmöglichkeiten zu eröffnen und auch den altersbedingten Leistungswandel zu berücksichtigen.

Anhand der mittel- und langfristigen Personaleinsatzplanung wird die Komplexität der Personaleinsatzplanung deutlich. Für eine optimale Personaleinsatzplanung müssen alle Personal- und Anforderungsdaten sowie Informationen über Personalentwicklungstrends, die sich idealerweise aus den strategischen Entwicklungszielen des Unternehmens ergeben, berücksichtigt werden. (Jung, 2008, 186 ff.)

Optimaler Personaleinsatz erfordert eine Übereinstimmung des Aufgabenprofils mit dem Profil der Mitarbeiterin/ des Mitarbeiters

Harmonisierung behördlicher Anforderungen mit den personell verfügbaren Möglichkeiten und umgekehrt

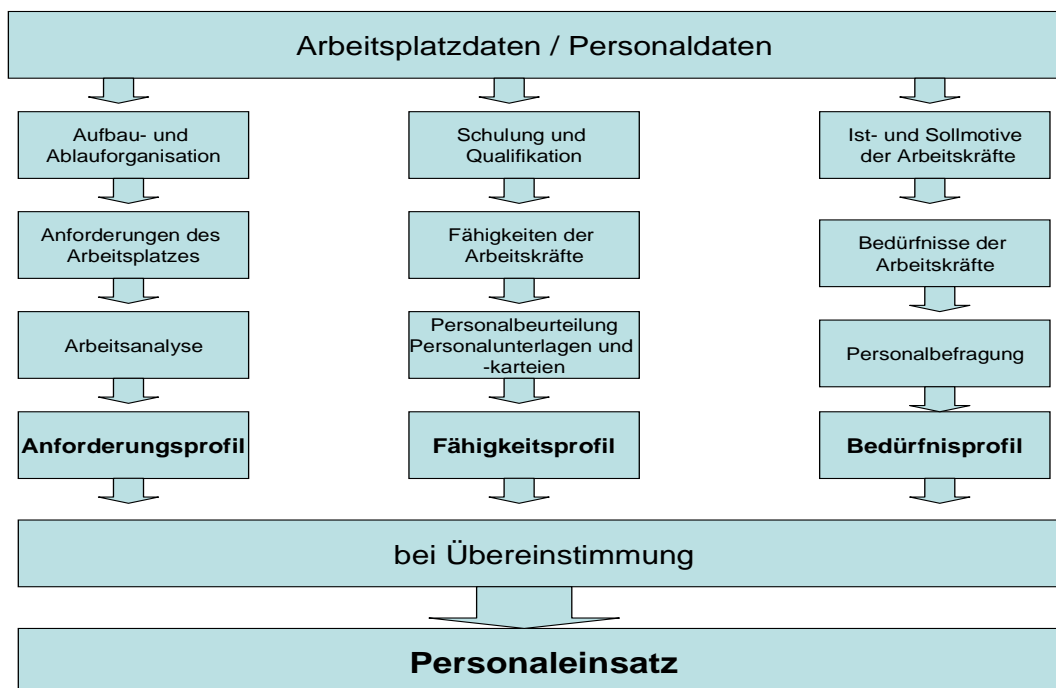


Abb. 11: Informationsgrundlagen der Personaleinsatzplanung
Quelle: Jung, 2008, 189

Ein optimaler Personaleinsatz liegt dann vor, wenn das Anforderungsprofil der jeweiligen Stelle mit dem Fähigkeitsprofil der Stelleninhaberin/des Stelleninhabers sowie deren/dessen Bedürfnisprofil übereinstimmt. Diese Übereinstimmung herzustellen, stellt eine große Herausforderung dar. Umfassende Informationen über die Anforderungen der Stelle sowie Fähigkeiten, Interes-

sen und Wünsche der Bewerber und Bewerberinnen bzw. der Stelleninhaberin/des Stelleninhabers sind Grundlage einer guten Personaleinsatzplanung.

Organisatorische Voraussetzungen für das Betreiben einer zukunftsgerichteten Personaleinsatzsteuerung :

- Stelleninformationen: Organisations- und Stellenplan, Stellenbesetzungsplan, Stellenbeschreibung und Anforderungsprofil
- Arbeitskräfteinformation: Mitarbeiterbeurteilung, Potenzialbeurteilung

Die unter die qualitative mittel- und langfristige Personaleinsatzplanung fallenden Maßnahmen können auch unter den Begriff der Personalbetreuung gefasst werden. Hierzu zählen die Themen:

1. Frauenförderung/ Gleichstellung
2. Förderung Schwerbehinderter
3. Konfliktmanagement
4. Gesundheitsmanagement/ altersgerechtes Arbeiten
5. Beruf und Familie (Arbeitszeiten, Reintegrationsmaßnahmen)

Deutlich wird die enge Verknüpfung des Personaleinsatzes mit der Personalentwicklung und die Bedeutung einer optimalen Personaleinsatzplanung für die langfristige Bindung der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen an die Organisation. (Vgl. Kapitel Personalentwicklung und Personalbindung).

Um zukünftig unvorhergesehene Fehlbesetzungen oder anhaltende Nichtbesetzung von Aufgabengebieten zu reduzieren, ist auf die Gestaltung und Planung des Personaleinsatzes in der ZSE zukünftig stärkeres Gewicht zu legen. Maßnahmen zur Optimierung des Personaleinsatzes z.B. Reintegrationsmaßnahmen für aus der Elternzeit zurückkehrende Beschäftigte, sind ein Schwerpunkt der PE-Aktivitäten 2010. Vorgesehen ist, den Kontakt der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters mit der Dienststelle nicht abbrechen zu lassen. Die Maßnahmen überschneiden sich mit den Aktivitäten der Frauenförderung.

III.5 Personalentwicklung (PE)

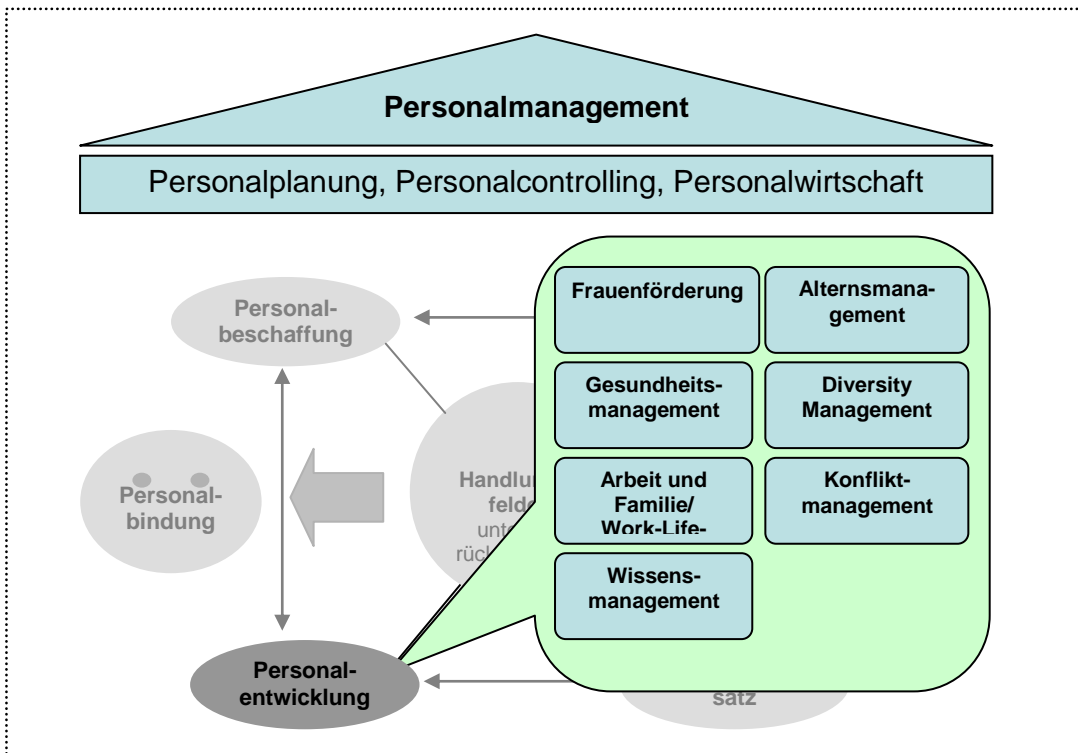


Abb. 12: Handlungsfelder der Personalentwicklung
Quelle: Eigendarstellung

Geplante Maßnahmen und Schwerpunkte der ZSE 2010

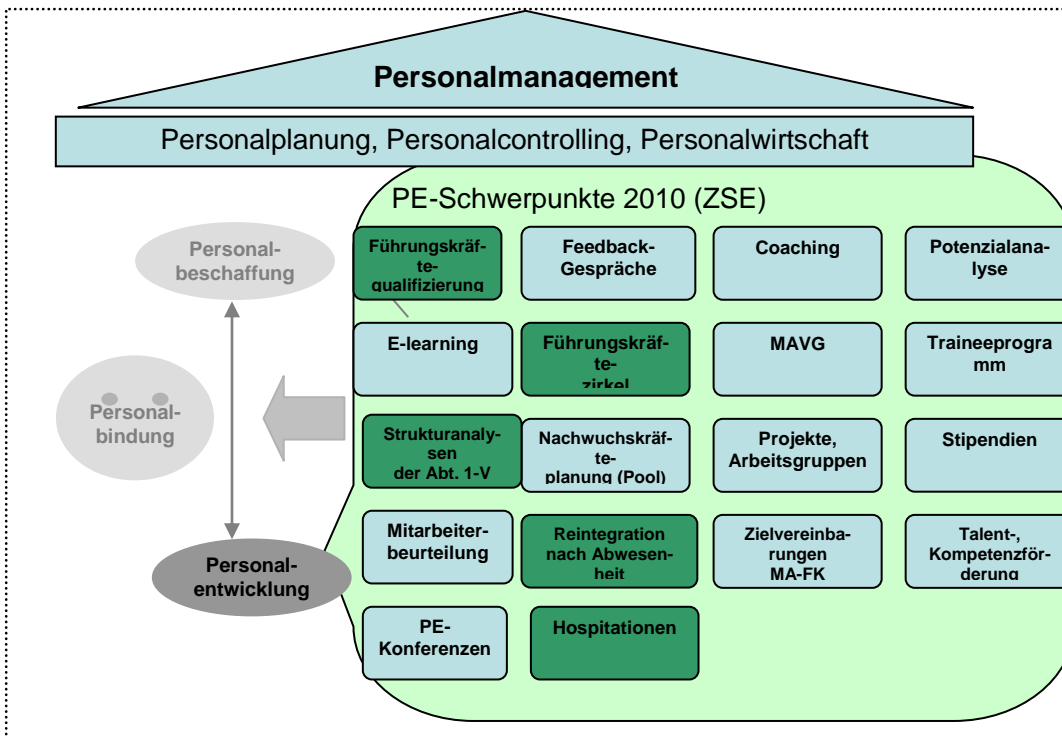


Abb. 13: Schwerpunkte der Personalentwicklung in der ZSE 2010
Quelle: Eigendarstellung

Personalentwicklung stellt insbesondere in schwierigen Zeiten (von verfügbaren Ressourcen und Aufgabenerledigung) eine ökonomische Notwendigkeit dar und ist Voraussetzung für einen nachhaltigen Wandel in der Verwaltungskultur. (Thom/Zaugg, 2006, 345 ff.)

Personalentwicklung ist Kernaufgabe der Führungs- und Personalarbeit.

Eine allgemeine Theorie der Personalentwicklung existiert nicht; unter Personalentwicklung wird die Summe der Tätigkeiten verstanden, die für das Personal nach einem einheitlichen Konzept systematisch vollzogen werden, um die Leistungs- und Lernfähigkeit der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen zu erkennen, und durch Vertiefung, Erweiterung oder Neuerwerb von Qualifikationen zu erhalten und zu verbessern. Arbeitsplatzbezogene Anforderungen und personenbezogene Qualifikationen sollen übereinstimmen und sich kongruent entwickeln.

Personalentwicklung ist grundsätzlich mit einer Strategie zu verknüpfen, umfasst bildungs- und stellenbezogene Maßnahmen und weist eine enge Verbindung mit der Organisationsentwicklung auf. Durch die Ausrichtung auf die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen ist die Personalentwicklung von der Organisationsentwicklung abzugrenzen, die sich zusätzlich auch mit der strukturellen Seite des Arbeitsvollzugs beschäftigt. Personalentwicklung und Organisationsentwicklung haben gleiche Ziele, korrespondieren miteinander und haben Rück- und Wechselwirkungen. (Berthel/Becker, 2003, 261)

Stärker als bislang in der ZSE erfolgt, sollten daher bei Organisationsveränderungen die für den Veränderungsprozess erforderlichen personellen Anpassungen berücksichtigt werden. Werden personelle Aspekte vernachlässigt, besteht die Gefahr, dass organisatorische Veränderungen nicht die angenommene positive Wirkung entfalten, sondern im Gegenteil Diskrepanzen verstärken.

Personalentwicklung umfasst alle informatorischen (Information über Personen, Organisationseinheiten), bildungsbezogenen (Ausbildung, Weiterbildung), und stellenbezogenen Maßnahmen (Verwendungsplanung und –steuerung, Aufstiegsplanung und –steuerung, Stellvertreterregelungen), die zur Qualifizierung der Beschäftigten aller Hierarchiestufen dienen. (Thom/Zaugg, 2006, 23)

Als *Organisationsentwicklung* wird ein geplanter und schrittweise vollzogener Entwicklungs- und Veränderungsprozess von Organisationen (z.B. einer Abteilung, eines Referats) und den darin tätigen Menschen bezeichnet. Die Ziele der Organisationsentwicklung sind zum Einen die Erhöhung der Leistungsfähigkeit der Organisation (Effektivität) zum Anderen eine Verbesserung der Qualität des Arbeitslebens für die in der Organisation tätigen Menschen (Humanität). Produktivität und Menschlichkeit sollen miteinander in Einklang gebracht werden.

Personalentwicklung ist daher eine sich verändernde dynamische Aufgabe, die sich an den Organisationsveränderungen orientieren muss. Sowohl bei der Personal- als auch bei der Organisationsentwicklung sind neben den „Unternehmenszielen“ immer auch die Ziele der Beschäftigten zu berücksichtigen. Im Zuge einer strategischen Orientierung einer Organisation müssen beide Entwicklungen ineinander greifen. Isolierte Personalentwicklungsmaßnahmen ohne gleichzeitige Berücksichtigung des Arbeitsumfeldes (Organisation, Kollegen, Vorgesetzte) sind ebenso unzureichend wie einseitige Veränderungen der Arbeitsbedingungen ohne Einbindung der Betroffenen und ihre Ausrichtung auf die neuen Begebenheiten. (Mentzel, 2005, 4)

Bei Organisationsveränderungen immer die Betroffenen einbinden.

Personalentwicklungsmaßnahmen nicht isoliert betreiben.

Schnittstellen zwischen Personal- und Organisationsentwicklung

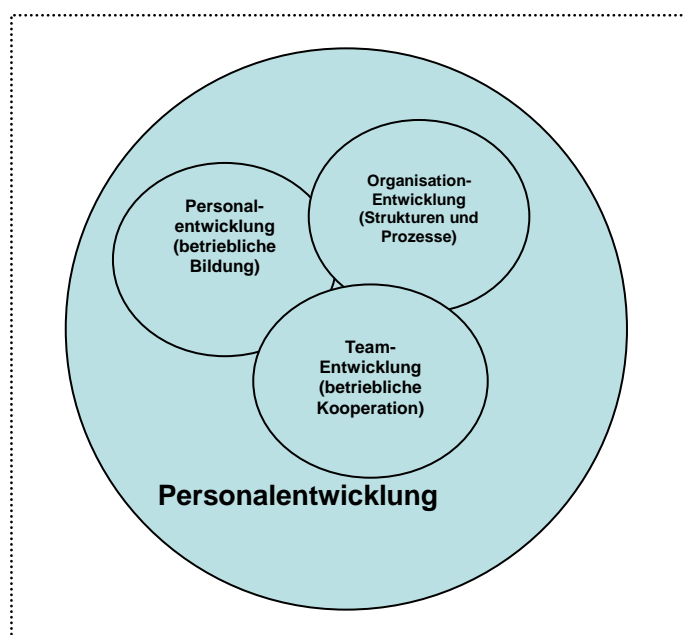


Abb. 14: Einordnung der Personalentwicklung
Quelle: Neuberger, 1994, 13; in: Berthel/Becker, 2003, 264

Bei der Durchführung von Personalentwicklung hat sich in der Praxis der Ansatz der strategischen (systemischen) Personalentwicklung bewährt:

1. Bedarfsanalyse (Aufgaben-, Anforderungs-, Adressaten- und Ursachenanalyse)
2. Ziele setzen (Erarbeitung im Dialog, als Zielvereinbarungen verbindlich akzeptiert)
3. Kreatives Gestalten und Planen (zeitliche, aufgabenspezifische und personelle Ablaufplanung der Entwicklungsmaßnahmen)
4. Durchführung mit Controlling (Ziel-, Inhaltsskorrekturen während der Durchführung)
5. Erfolgskontrolle (basiert auf klar formulierter Bedarfsanalyse und Entwicklungszielen und dient als Entscheidungshilfe für die Planung zukünftiger Maßnahmen)
6. Transfer sichern (in enger Kooperation mit den Führungskräften wird ermittelt, in welchem Ausmaß sich die PE-Maßnahme in der Realsituation positiv ausgewirkt hat)⁸

Die Berliner Verwaltung strebt grundsätzlich eine Harmonisierung institutioneller und persönlicher Ziele an: „Eine wesentliche Aufgabe der Personalentwicklung ist hierbei sowohl den Leistungsanforderungen und –zielen der Verwaltung als auch den Erwartungen, Bedürfnissen und Potenzialen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Rechnung zu tragen. Personalentwicklung hat daher eine strategische und eine individuelle Komponente.“⁹

Für die Personalentwicklung ist zu berücksichtigen, dass Wissensvermittlung oder das Erlernen von Methoden ohne Erfahrungsbezug und ohne emotionale Komponente nicht zu Kompetenzerwerb führen. Der Führungskraft kommt daher eine entscheidende Rolle als Personalentwicklerin zu. Davon unabhängig soll die Verantwortung für die Personalentwicklung nach dem Subsidiaritätsprinzip wahrgenommen werden; primär verantwortlich ist jeder Mitarbeiter

⁸ Peter Drescher, topos, Berlin 2006

⁹

<http://www.berlin.de/verwaltungsmodernisierung/personalmanagement/personalentwicklung.html>

und jede Mitarbeiterin selbst. („Jede/ Jeder ist seine/ ihr eigene/r Personalentwicklerin/er“.)

Maßnahmen der Personalentwicklung können punktuell, d.h. ohne Konzeption erfolgen. Ihr Beitrag zur Zielverbesserung ist – soweit er eintritt – zufällig, aber nicht hilfreich bei einem ganzheitlichen Personalmanagementansatz.

Um den Erfolg der Personalentwicklung zu planen, müssen Inhalte und Abläufe der Personalentwicklung Regelungen unterworfen werden, d.h. es wird ein ziel- und problemorientiertes Konzept benötigt. (Berthel/Becker, 2003, 263) Sinnvoller Ansatz in der praktischen Umsetzung ist, Personalentwicklung am Berufslebenszyklus zu orientieren, da sich Bedürfnisse, Aufgabenstellung und Potenziale abhängig vom Lebenszyklus verändern. (siehe auch Ausführungen zu dem Aspekt des beruflichen Lebenszyklus unter II.)

Ein häufiger Fehler ist die Beschränkung von Personalentwicklung auf Einzelmaßnahmen, z.B. explizite Qualifizierungsmaßnahmen, u.a. im Rahmen betrieblicher Fortbildungsmaßnahmen.

Das Personalentwicklungskonzept der Senatsverwaltung für Inneres und Sport beschreibt dies wie folgt: Personal- und Organisationsentwicklung ist ein Paket von einzelnen Handlungen, eine nachhaltige Wirkung entfaltet sich jedoch erst in einem Gesamtgefüge von strategisch aufeinander abgestimmten und miteinander vernetzten Maßnahmen. So zählen neben Fachkompetenzen auch Methodenkompetenzen und Sozialkompetenzen zu dem Spektrum von Qualifikationen, die durch Personalentwicklungsmaßnahmen gefördert werden sollen.

Nur aufeinander abgestimmte PE-Maßnahmen entfalten ihre volle Wirkung

Strategische Ziele der Personalentwicklung¹⁰

Eine strategische Herangehensweise in der Personalentwicklung bietet folgende Vorteile:

Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit

- Senkung der Mitarbeiterfluktuation

¹⁰ Aus: Seminarhandout: Die Führungskraft als Personalentwickler/-in, Peter Drescher, VAK, 2006

- Anpassung an neue/veränderte Aufgaben

Erhöhung der Flexibilität

- Flexiblere Organisationseinheiten
- Teamarbeit
- Förderung der Innovationsfähigkeit der Mitarbeiter/der Mitarbeiterinnen
- Breitere Einsatzmöglichkeiten durch Mehrfachqualifikationen

Erhöhung der Motivation und Integration

- Verbesserung der Arbeitsmotivation und –zufriedenheit
- Verbesserung des Betriebsklimas
- Förderung der Identifikation mit den Unternehmenszielen

Sicherung eines qualifizierten Personalstamms

- Anhebung des Eingangsqualifikationsniveaus
- Nachwuchssicherung
- Verbesserung der Qualifikation zur kompetenten Aufgabenerfüllung

Berücksichtigung individueller und bildungspolitischer Ansprüche

- Vermeidung von Überforderung
- Realisierung von Chancengleichheit
- Erhöhung von Durchlässigkeit und Mobilität

Reflektiert auf die Ziele der ZSE:

- Weiterentwicklung der fachlichen und außerfachlichen Kompetenzen
- Steigerung der Motivation und Verbesserung des Leistungsverhaltens
- Gezielte Führungskräftenachwuchsplanung und –gewinnung
- Gezielte Nachfolgeplanung
- Ausgewogene Altersstruktur
- Talentförderung

Beispielsweise unterscheidet das Personalentwicklungskonzept der Senatsverwaltung für Inneres und Sport drei Phasen, die auch für die Personalentwicklung der ZSE angewandt werden können:

- **Planung:** Grundlage von Personalentwicklungsmaßnahmen ist die Personalentwicklungsplanung, d.h. die Analyse des Personalbestandes (Ist), Ermittlung des quantitativen und qualitativen Personalbestandes (Soll), Ermittlung des Personalentwicklungsbedarfs (Vergleich Ist/Soll), Planung von erforderlichen individuellen Personalentwicklungsmaßnahmen orientiert an den jeweiligen organisatorischen Gegebenheiten (Personal- und Stellensstrukturanalysen, Kompetenzprofile, Anforderungsprofile) – siehe auch unter III. 1 Personalplanung.
- **Durchführung** von verschiedenen Personalentwicklungsmaßnahmen bei der Personalgewinnung, Ausbildung, Qualifizierung, Personalintegration, Neuorientierung, Führungskräfteentwicklung, Frauenförderung etc.
- **Personalentwicklungscontrolling** durch Kennzahlen und Berichte zur Personalentwicklung, Analysen mit der Planung notwendiger Folgemaßnahmen

Dieser Phasenaufbau entspricht grundsätzlich der Neuausrichtung der Personalentwicklung der ZSE. Die Altersstrukturanalysen bieten die Grundlage einer gezielten Personalentwicklungsplanung. Durch Soll-Ist-Vergleiche und Abweichungsanalysen können die Informationsgrundlage und die Fort- und Weiterbildungsangebote verbessert werden und so die Gefahr für Fehlentwicklungen bei zukünftigen Maßnahmen reduziert werden. Drei Kontrollbereiche sind in der Personalentwicklung zu unterscheiden:

- Kostenkontrolle
- Erfolgskontrolle (Effektivität)
- Wirtschaftlichkeitskontrolle (Kosten-Nutzen-Relation)

Für die Personalentwicklung der ZSE wird folgendes Kennzahlensystems als Controlling-Grundlage vorgeschlagen:

Die im Folgenden beispielhaft aufgeführten Kennzahlen erlauben es, Entwicklungen, Trends, und Erfolgskontrollen messbar zu machen:

- Anzahl der jährlichen Weiterbildungsmaßnahmen pro Mitarbeiter/in / pro Führungskraft

Nur durch regelmäßige Kontrolle kann festgestellt werden, ob die angestrebten Ziele erreicht wurden

- Kosten der jährlichen Weiterbildungsmaßnahmen pro Mitarbeiter/in / pro Führungskraft
- Anteil der bedarfsorientiert konzipierten Fort- und Weiterbildungsveranstaltungen
- Anteil der Beschäftigten, die nach Soll-Ist-Analyse ihrer benötigten und gezeigten Fähigkeiten bedarfsorientiert weitergebildet wurden
- Anteil der Beschäftigten, die nach einem Zielvereinbarungsgespräch an einer Weiterbildung teilnehmen
- Anteil der Teilnehmer und Teilnehmerinnen an Weiterbildung nach Funktionen, Standort, Geschlecht, Alter
- Jährliche Pro-Kopf-Weiterbildungszeit Anteil interner (in-house) /externer (VAk) Veranstaltungen oder Weiterbildungsstunden
- Anteil vollzugs-, bzw. verwaltungsspezifischer bzw. standardisierter Weiterbildungsprogramme
- Anzahl/Zeit für spezifische Themen Weiterbildungskosten pro Tag und Teilnehmer/in
- Anteil aktiver/passiver Lehrmethoden in der Weiterbildung
- Anteil von E-Learning-Aktivitäten in der Weiterbildung
- Anteil an Follow-up-Veranstaltungen zur Transfersicherung
- Feed-back-Bewertung von Seminaren durch die Seminarteilnehmer
- Anteil der Seminarnachbereitungsgespräche zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter/in
- Anzahl absolvierter anerkannter Prüfungen
- Anzahl der Beteiligungen im Rahmen des Ideenmanagements.

Für ein effektives Personalentwicklungscontrolling der ZSE kann in einem ersten Schritt aus den genannten Kennzahlen eine Auswahl getroffen werden, die dann sukzessive weiterentwickelt werden. Zunächst sollten die dringlichsten Informationswünsche bedient werden; über die Erhebung gilt es gesondert nachzudenken.

Für ein effektives Personalentwicklungscontrolling der ZSE sollten Kennzahlen genutzt werden.

Gesamtbehördliche Eckpunkte der Personalentwicklung

Personalentwicklung bei der Berliner Polizei ist zum Einen durch das dezentrale Personalmanagement gekennzeichnet, zum anderen durch die Unterscheidung zwischen Verwaltung und Vollzug. Personalentwicklungsplanung für den Vollzugsbereich fällt in die Zuständigkeit des PPr Stab 3 in Zusam-

menarbeit mit den Stäben 3 der Direktionen, für alle Verwaltungsmitarbeiter und -mitarbeiterinnen in die Zuständigkeit der ZSE I C 3.

Das Rahmenkonzept zur Personalentwicklung

Das Rahmenkonzept zur Personalentwicklung der Berliner Polizei gilt behördenweit und soll vor dem Hintergrund der dezentralen Personalwirtschaft Anhaltspunkte für konkrete Maßnahmen zu den einzelnen Themenfeldern bieten, die wiederum Grundlage einer einheitlichen Verfahrensweise in den Direktionen und der ZSE sein sollen. Ein Großteil der Maßnahmen wird bereits erfolgreich durchgeführt.

Mentoring bedeutet die zeitlich begrenzte Begleitung und Beratung qualifizierter Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen (Mentee) durch eine erfahrene Führungskraft (Mentor). Durch die individuelle Betreuung sollen bestehende Fähigkeiten, Potenziale und die Persönlichkeit von Nachwuchskräften gefördert werden. Die VAK bietet Mentoringprogramme, daneben bietet die ZSE IV jährlich ein entsprechendes Angebot für Verwaltungskräfte an. Dieses Angebot wurde bisher in den Jahren 2004, 2007, 08 und 09 durchgeführt.

Seitens der ZSE nahmen bislang 33 Verwaltungsbeamte des gehobenen Dienstes teil. Das Angebot des Mentoring sollte zukünftig auch auf die Tarifbeschäftigten übertragen werden.

Hospitationen sind sinnvoll zur Vermittlung dienststellenübergreifender Zusammenhänge, zum Verstehen anderer Arbeits- und Entwicklungsprozesse und zur Förderung der Flexibilität bei Veränderungsprozessen. Hospitationen können amtsintern, behördenintern aber auch behördenübergreifend erfolgen. Es besteht die Möglichkeit (für Verwaltung und Vollzug) zwischen den einzelnen Gliederungseinheiten für einen begrenzten Zeitraum zu hospitieren, um andere Aufgabengebiete kennen zu lernen.

Mehrmonatige Wirtschaftspraktika bieten insbesondere für Führungs- und Führungsnachwuchskräfte die Möglichkeit, Ablauf- und Entscheidungsprozesse sowie Kommunikationsstrukturen in der Privatwirtschaft kennen zu lernen. Die Praktika dienen der Qualifizierung und der persönlichen Weiterentwick-

lung künftiger Führungskräfte. Seitens der ZSE absolvierten bisher zwei Beschäftigte ein Wirtschaftspraktikum (u.a. bei Schering).

Auslandsaufenthalte können u.a. dem Erwerb und der Steigerung interkultureller, sprachlicher und fachlicher sowie sozialer Kompetenz dienen. Soziale Kompetenzen wie Stressresistenz, Empathievermögen sowie Teamfähigkeit sind dabei zentrale Anforderungen. Für die Verwaltung werden Auslandsaufenthalte, u.a. zur Förderung der Europafähigkeit der Verwaltung, z.B. im Rahmen von Twinning und dem Leonardo da Vinci-Programm angeboten (Eine Teilnehmerin der ZSE, Irland).

Ein weiteres PE-Instrument der ZSE sind die „Netzwerke“. Die Betreuung jüngerer Kolleginnen und Kollegen in sogenannten „**Netzwerken**“ durch erfolgreiche Dienstkräften der mittleren Führungsebene in den Besoldungsgruppen A 12 bis A 13 S soll die Vernetzung fördern. Durch diese Teamarbeit sollen soziale Kompetenzen als Basis von Führungskompetenzen gestärkt werden. Bislang wurden zwei Durchläufe des Projekts Netzwerk organisiert, insgesamt 17 Kolleginnen und Kollegen nahmen daran teil. Das Programm Netzwerke wird zukünftig um den mittleren Dienst und vergleichbare Tarifbeschäftigte erweitert. Die Betreuung des mittleren Dienstes erfolgt durch Kollegen in den Einstiegsämtern des gehobenen Dienstes.

Um Kompetenzen einzelner Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen zielgerichtet zu erweitern, können durch Übernahme qualitativ gleichwertiger (**Job-enlargement**) bzw. höherwertiger (**Job-Enrichment**) Tätigkeitsinhalte, z.B. im Rahmen von Sonderaufgaben, Aufgabengebiete (temporär) ausgeweitet werden. Insbesondere Führungsnachwuchskräfte können dadurch an adäquate Aufgaben herangeführt und mit entsprechender Verantwortung ausgestattet werden.

Das klassische PE-Instrument der **Fort- und Weiterbildung** kann in allgemeine Fortbildung (Fachlaufbahn) und Führungsfortbildung unterschieden werden: Die **allgemeine Fortbildung** dient der Erhaltung und Ausweitung von Fach- und Methodenkompetenzen, dem Erhalt von Lizenzen und Berechtigungen und der Steigerung besonderer Fähigkeiten und Fertigkeiten der Beschäftigten. Fortbildung soll Wissen aktualisieren, fächerübergreifende Fähig-

keiten und Kenntnisse vermitteln sowie den individuellen Bedürfnissen der Beschäftigten entsprechen. **Führungsfortbildung** ist in regelmäßigem Turnus für alle Führungskräfte obligatorisch. Sie hat das Ziel, Führungskräfte in ihrer Führungsfunktion zu unterstützen und zu fördern. Neben der Vermittlung des fachlichen Wissens steht bei der Führungsfortbildung in besonderem Maße die funktionsbezogene Vermittlung von Grundkompetenzen der Führung im Vordergrund.

Grundlage jeglicher Fortbildungsangebote ist eine **Bedarfsanalyse**, der die Anforderungsanalyse gegenübergestellt wird. Diese Bedarfsanalyse, verbunden mit einem **Bildungscontrolling**, ermöglicht es, Bedarf und Angebot bestmöglich in Übereinstimmung zu bringen. Daher ist neben einer gezielten Analyse der Bedarfe auch das Nachhalten der Fortbildungserfolge und deren Nutzen in der täglichen Anwendung aufzuarbeiten.

Coaching soll neben der gezielten fachlichen Unterstützung Teilnehmende auch in ihrer persönlichen Entwicklung unterstützen. Sie sollen lernen, eigene Fähigkeiten besser einzuschätzen und einzusetzen. Ein Coaching-Programm ist individuell zu gestalten und entsprechend für den Adressatenkreis zu planen.

Die Einrichtung von **Förderpools** im Bereich der ZSE für den mittleren und den gehobenen nichttechnischen Verwaltungsdienst (jeweils ein Förderpool) dient der Entwicklung der Dienstkräfte zum **Aufstieg in die nächst höhere Laufbahn** bzw. in das Endamt der Laufbahn durch Erweiterung der Verwendungsbreite und Übertragung von Führungsaufgaben. So werden beispielsweise für zukünftig frei werdende Arbeitsgebiete des höheren Dienstes geeignete und leistungsfähige Nachwuchskräfte durch Personalentwicklungsmaßnahmen auf den Aufstieg und langfristig auf die Übernahme dieser Aufgabenbereiche vorbereitet. Ziel ist, durch vorausschauende und frühzeitige Personalförderung die Voraussetzungen für eine rechtzeitige und adäquate Nachbesetzung zukünftig frei werdender Führungspositionen zu ermöglichen. Dies ist insbesondere deshalb von Bedeutung, weil wir uns im landesweiten Wettbewerb um Verwaltungskräfte behaupten müssen. Im Vordergrund stehen die persönliche Weiterentwicklung und die Ausweitung der beruflichen Erfahrungen, sowohl durch die Übernahme höherwertiger Tätigkeiten, als auch durch

die Teilnahme an herausragenden Weiterbildungsangeboten (z.B. auch Messen, Kongresse). Im Förderpool des mittleren Dienstes sind in den vergangenen Jahren 23 Kolleginnen und Kollegen entwickelt worden, von denen mehrere den Aufstieg in den gehobenen Dienst absolvieren bzw. erfolgreich absolviert haben. Im Förderpool des gehobenen Dienstes wurden innerhalb der ZSE bislang 16 Kolleginnen und Kollegen entwickelt, von denen – mit Hilfe der frühzeitig begonnenen personenbezogenen Personalentwicklungsmaßnahmen – bereits vier die Zulassung für den höheren Dienst erlangt haben.

Die gezielte Förderung für den Aufstieg in eine höhere Laufbahn und vorausschauend geplante Personalentwicklungsmaßnahmen sind jedoch nicht nur im Hinblick auf zukünftig vakant werdende Führungspositionen, sondern auch vor dem Hintergrund der sogenannten Flaschenhalsproblematik in vielen Aufgabengebieten, notwendig.

„Flaschenhalsproblematik“ in der ZSE

Dieser Begriff kennzeichnet die Situation, die in der ZSE vor allem in hoch spezialisierten Bereichen, z. B. IuK, aber auch in der allgemeinen Verwaltung, unabhängig von der Aufgabenwertigkeit und von der Wahrnehmung der Aufgaben durch Beamte oder Angestellte, vorliegt, wenn grundsätzlich nur eine Dienstkraft, über die für die Aufgabenwahrnehmung notwendigen Spezialkenntnisse verfügt. Problematisch erweist sich dieses personenbezogene Wissen sowohl für die Vertretungsregelung als auch langfristig beim Ausscheiden aus dem Dienst oder Stellenwechsel dieser Dienstkräfte. Zur Behebung der „Flaschenhalsproblematik“ ist eine breitere Verteilung des Wissens notwendig. Erreicht wird dies nur durch frühzeitige Maßnahmen im Rahmen des Wissensmanagements und gezielte Personalentwicklung durch Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen für geeignete Dienstkräfte.

Daneben ist künftig eine Ausweitung der „Talentförderung“ („Förderpool“ und Netzwerke) auch auf den Kreis vergleichbarer Tarifbeschäftigter geplant. Dabei soll in der Breite gefördert werden, d.h. Fachlaufbahnen sind ebenso zu fördern wie Führungslaufbahnen.

In der ZSE werden weitere Instrumente geplant. Neben der Fortführung der bisherigen Maßnahmen der Personalentwicklung, soll Personalentwicklung in der ZSE zukünftig noch gezielter und strukturierter die Personalentwicklung/ -förderung, Aus- und Fortbildung, Gesundheitsmanagement, Alternsmanagement und das Feld Familie und Beruf vernetzen und ganzheitlich betrachten.

Die Ausweitung der Personalentwicklung in der Gruppe ZSE I C 3 zielt dabei auf folgende Handlungsschwerpunkte:

- Altersstrukturanalysen der Abteilungen I-V ¹¹ -> 30.04.2010
- PE-Konferenzen je Abteilung -> 06/2010 und 11/2010
- Erstellung Fortbildungsvita, Kompetenz- bzw. Wissensprofile bis Ende 2010
- Hospitationsprogramm (als Ergänzung zur klassischen Rotation)
- Führungs(nachwuchs)kräftequalifizierung
- Führungskräftezirkel
- Fortbildung 50+
- Wiedereingliederung (Reintegration) nach längerer Abwesenheit
- Beratung und Unterstützung der Abteilungen hinsichtlich PE-Maßnahmen
- Personaleinsatzplanung in Zusammenarbeit mit ZSE I C 1 und den fachabteilungen
- Nachwuchskräfte-Kartei
- MAVG, Orientierungsgespräche, Beurteilungsgespräche (als gezielte Instrumente der PE)
- Teamentwicklung

Zu den genannten Schwerpunkten werden Leitfäden erarbeitet, die eine Fortschreibung und Evaluierung der Maßnahmen erlauben.

Neben den gezielten Maßnahmen zur Personalentwicklung der ZSE, arbeitet auch PPr St an Konzepten der Personalentwicklung. Die PG AuE des PPr St 3 hat einzelne Konzepte, u.a. Potenzialanalyseverfahren und Führungskräfteentwicklung sowie Konzepte für die Besetzung von nichtausschreibungspflichtigen und ausschreibungspflichtigen Stellen erarbeitet. Diese Konzepte

¹¹ Vgl. zu Altersstrukturanalysen Kapitel Personalbeschaffung.

beziehen sich vorwiegend auf den Vollzugsdienst, für die Verwaltung gelten andere Rahmenbedingungen, so dass eine Übertragung auf die Verwaltungslaufbahnen nur bedingt möglich ist.

Empfehlungen für die Personalentwicklung in der ZSE

Defizit des PE-Rahmenkonzepts der Berliner Polizei ist die Vermengung von Zielen und Rahmenbedingungen sowie zwischen Instrumenten der Eignungsermittlung und Instrumenten der eigentlichen Personalentwicklung. Wichtiger als eine Aufzählung möglicher Instrumente wäre es, die Leitidee und Zielrichtung des Rahmenkonzepts deutlicher hervorzuheben sowie z.B. im Intranet konkrete Details zur Anwendung der Instrumente zu veröffentlichen. Sinnvoll wäre dabei eine Beschränkung auf wenige, dafür aber konzeptionell hinterlegte Instrumente, die regelmäßig und in einem transparenten Verfahren angewendet werden. Beschäftigte sollten sich jederzeit aktuell über die Instrumente informieren können und dabei auch die für den Zugang zu diesen notwendigen Informationen erhalten. Ebenso sollen den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Möglichkeiten geboten werden, ihre Interessen, fachliche und außerfachliche Fähigkeiten und Kompetenzen zu äußern. Der Wunsch zur Weiterentwicklung, Fortbildung, Gesunderhaltung muss von den einzelnen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen selbst ausgehen! Personalentwicklung ohne Konsens bleibt erfolglos. Eigeninitiative und Verantwortung der Beschäftigten ist eine Grundvoraussetzung für die Annahme von Personalentwicklungsangeboten.

Jede Führungskraft muss sich die PE-Instrumente zu eigen machen und systematisch anwenden: PE-Planung; Vereinbarungen gemeinsamer Ziele zum Inhalt und zur persönlichen Entwicklung, Einarbeitungsprogramme, Mitarbeitergespräche mit Feedback, Kontrolle, Mitarbeiterbeurteilung, bedarfsorientierte, gezielte Fortbildung, Aufgabenerweiterung/-bereicherung, planmäßiger Aufgabenwechsel, Versetzungsregelungen, Methodenkompetenz, Sozialkompetenz, u.a. (Fischer in Wagner (Hg.), 1998, 121). Alles dies heißt „Führen“.

Für eine effektive Personalentwicklung ist ein Schwerpunkt die Führungskräfteentwicklung. Ohne eine adäquate Führungskultur wird Personalentwicklung nur punktuell erfolgreich sein. Die Personalentwickler werden die Führungskräfte bei der Anwendung und Umsetzung der Personalentwicklung unterstützen und beraten. Führungskräfte müssen durch ihre sozialen und persönli-

chen Kompetenzen befähigt sein, die Potenziale der Beschäftigten ebenso wie Probleme (Arbeitsüberlastung, physische und psychische Folgen, z.B. Absentismus, Depressionen) rechtzeitig zu erkennen, die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen entsprechend zu entwickeln bzw. auch Gegenmaßnahmen und Lösungsansätze (z.B. gegen dauerhafte Arbeitsüberlastung) gegenüber Vorgesetzten anzusprechen und durchzusetzen. Eine wichtige Voraussetzung ist dabei die Fähigkeit, Prioritäten zu setzen. Flankierende Maßnahmen der Personalentwicklung, z.B. im Bereich des Gesundheitsmanagements können wirkungslos bleiben, wenn Führungskräfte sowie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ihrer Eigenverantwortung nicht gerecht werden. Personalentwicklung und Gesundheitsmanagement muss im Handeln jeder Führungskraft und jedes Mitarbeiters/jeder Mitarbeiterin sichtbar werden.

Neben dem Fehlen einer Gesamtkonzeption und einem einheitlichen Verständnis zur Personalentwicklung ist festzustellen, dass auch das Personalentwicklungscontrolling als Grundlage erfolgreicher und ganzheitlicher Personalentwicklung bislang vernachlässigt wurde. Es sollte daher das o.g. Kennzahlensystem eingeführt werden, um Erfolge der PE darstellen zu können sowie Anhaltspunkte für Anpassungsbedarfe zu erhalten.

III.6 Personalcontrolling

Nur durch eine regelmäßige Ergebniskontrolle in den Handlungsfeldern des Personalmanagements kann festgestellt werden, ob die angestrebten Ziele erreicht wurden. Vor dem Hintergrund des hohen personellen Aufwands und der hohen Kosten z.B. von Personalentwicklungsmaßnahmen die Einführung eines jährlichen Personalberichts analog zum Bericht Hamburgs wichtige Hinweise aufzeigen und damit die Grundlage einer verbesserten Erfolgskontrolle bieten. (Vgl. Kapitel Personalplanung)

Personalcontrolling bedeutet die Anwendung der Controlling-Idee auf alle personalwirtschaftlichen Strukturen und Prozesse. (Bröckermann, 2002, 48)

Es beinhaltet dabei mehr als die Erhebung vergangenheitsbezogener Daten. Entscheidend ist die zukunftsorientierte Betrachtung, mit dem Ziel der Sicherung oder Verbesserung der Wirtschaftlichkeit. Mit Hilfe des Personalcontrollings werden personalpolitische Ziele gesteuert und strategische Entscheidungen

gen vorbereitet. Das Personalcontrolling unterstützt die Planung, Steuerung, Kontrolle und Informationsversorgung hinsichtlich personalwirtschaftlicher Maßnahmen.

Dabei dient das strategische Controlling als Frühwarnfunktion und zielt auf die Sicherung des langfristig für die Behörde erforderlichen Mitarbeiter-Potenzials.

Das operative Controlling hat eine Koordinationsfunktion. Es ist Grundlage der Personalbedarfs- und Kostenplanung sowie der mittelfristige Maßnahmenplanung (Prozesskoordination und Evaluation). Dabei können Aspekte des Controllings ebenso wie der Planungsgedanke in einige personalpolitische Handlungsfelder einfließen.

Aufgaben des Personalcontrollings sind

- Sicherstellung und Verbesserung der Informationsversorgung (Personalstatistik)
- Evaluation von Personalmaßnahmen (Aussagen über Nutzen von Maßnahmen, Prozessen, Strukturen)
- Koordination und Integration der Personalarbeit
- Planung, Kontrolle, Steuerung der Personalarbeit
- Früherkennung für flexible und aktive Personalarbeit durch zukunftsgerichtete Informationen
- Transparenz: Aufzeigens des Nutzens personalwirtschaftlicher Aktivitäten und Gegenüberstellung der Kosten
- Zieladäquate Verhaltenssteuerung der Entscheidungsträgerinnen und Entscheidungsträger der Organisation.
- Benchmarking
- Prozessoptimierung

Primäre Kundinnen und Kunden bzw. Kooperationspartnerinnen und -partner des Personalcontrollings sind die Amtsleitung, die Abteilungs- und Referatsleiterinnen und -leiter und alle Fachvorgesetzten.

Für das Personalcontrolling ist es wichtig über möglichst umfassende Informationen über **die Personalstruktur** zu verfügen, die für ein **Kennzahlensystem** genutzt werden können. Hierzu zählen z.B.

- Alter
- Geschlecht
- Beschäftigtengruppe
- Qualifikation und Potenziale
- Position und Abteilungszuordnung
- Führungsspanne
- Arbeitszeitmodell
- Dauer der Behördenzugehörigkeit
- Einstellungen
- Personalbewegungen
- Arbeitszeiten
- Ausfallzeiten
- Arbeitssicherheit
- Produktivität
- Arbeitszufriedenheit

Die erforderlichen Informationen sind im Rahmen **der Personalforschung als Grundlage des Personalcontrollings** zu ermitteln:

Personalforschung i.e.S. bedeutet Gewinnung und Verarbeitung von Informationen zum behördeninternen Arbeitsmarkt.

Neben der Kennzahlmethode finden weitere **Methoden in der Personalforschung** Anwendung:

Inhalte	Methoden
Abwesenheiten, Fluktuation	Kennzahlen aus dem Personalcontrolling, Mitarbeitergespräche
Anreizstrukturen für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter	Analyse des Entlohnungs- und Anreizsystems
Arbeitszeitsystem	Kennzahlen, Dokumentenstudium

Inhalte	Methoden
Arbeitszufriedenheit (Wirkung von PE-Instrumenten)	Mitarbeiterbefragung, Mitarbeiter-Gespräche
Aufgabenstruktur	Analyse von Organigrammen, Stellenbeschreibungen, etc., Beobachtung, Systematische MA- Vorgesetz- tengespräche
Personalstruktur	Analyse von Personaldaten, Personalinformationssysteme
Potenzialermittlung	Assessment Center, Testverfahren, Beobachtung
Potenzialnutzungsanalysen	Leistungsbeurteilung, Zielvereinba- rung, Mitarbeitergespräch

Die Datenerhebung muss praktikabel und wirtschaftlich sein, d.h. es muss eine Beschränkung auf die wesentlichen Daten erfolgen. „Datenfriedhöfe“ sollen vermieden werden. Zu beachten sind dabei Datenschutzrechte und Persönlichkeitsrechte der Beschäftigten.

Grenzen des Personalcontrollings

- **Methodenprobleme:** Charakteristischerweise spielen im Personalbereich neben den harten, quantitativen Größen (z.B. Zahlen der Mitarbeiterfluktuation) auch weiche, qualitative Größen (z.B. Gründe der Mitarbeiterfluktuation) eine wichtige Rolle. Probleme ergeben sich bei der Datenerhebung, der Zielformulierung und der Messung der Zielerreichung und anschließenden Abweichungsanalysen.
- **Akzeptanzprobleme:**
 - Furcht vor dem „gläsernen Menschen“ (in Verbindung mit dem Einsatz computergestützter IuK-Technologie)
 - Datenerfassungsprobleme, fehlende Instrumente
 - Kompetenzstreitigkeiten
 - Einengung des persönlichen Entscheidungsspielraums
 - Fehlende Ressourcen für Personalcontrolling

- Mangelnde Akzeptanz der Vorteile des Personalcontrollings

Personalcontrolling in der ZSE

Für die gesamtbehördliche Personalforschung ist das Referat Personalmanagement ZSE I C (Team I C 11, vormals ZSE I A) zuständig. Grundlage der Informationsbeschaffung ist der in IPV verfügbare Datenbestand.

Personalcontrolling als Basis der Personalarbeit

Die bislang wahrgenommenen Aufgaben der Personalforschung und das strategische Personalcontrolling vermischen sich zum Teil mit Planungsaufgaben. Folgende Aufgaben werden bereits wahrgenommen:

- Prüfung des Gesamtdatenbestandes
- Personalstrukturanalysen, Altersstrukturanalysen
- Fluktuationsanalyse (Freisetzungsplanung)
- Personalkostenberechnungen und -prognosen
- Besetzungsanalyse (Kosten und Stellen)
- Stellenobergrenzen, DKA, Haushaltsplanaufstellung
- Überwachung der Einhaltung des behördlichen Haushaltsplans (Verwaltungssparen)
- Einstellungskorridor
- Grundsatzangelegenheiten/Stellungnahmen mit haushaltsrechtlichem Bezug (u.a. Anfragen des Rechnungshofes, SenInn, parlamentarische Anfragen)
- IPV-Administration inhaltliche Themen
- Kontrolle des IPV-Datenbestandes (Qualitätssicherung)
- Benchmarking (z.B. mit Hamburg: Zielzahlen)
- Mitzeichnung von Geschäftsanweisungen mit finanziellen Auswirkungen für die Personalkosten

Adressaten der durch ZSE I C 11 aufbereiteten Informationen sind PPr Stab 3 und die Stäbe 3, das Referat Personalmanagement, der Finanzservice sowie die Amts- und Behördenleitung.

Auf der Basis eines ganzheitlichen Personalkonzepts ist es sinnvoll, die Quantität der bislang ermittelten und für das Personalcontrolling erforderlichen Informationen ebenso wie die bisherigen behördeninternen Berichtspflichten zu prüfen und gegebenenfalls neu festzulegen. Der bereits oben erwähnte Personalbericht bietet die Möglichkeit personalpolitisch relevanten Daten zu bündeln.

III.7 Personalbindung

Personalbindung ist kein eigenes Handlungsfeld des Personalmanagements, vielmehr ist es ein direktes Ergebnis erfolgreichen Personalmanagements. Die Personalbindung lässt sich durch Mitarbeiterbefragungen ermitteln, als Kennzahl kann z.B. der Krankenstand einer Organisation oder die Fluktuation erste Anhaltspunkte bieten.

Fortlaufende Veränderungen in modernen Organisationen erfordern eine ständige Überprüfung und Neubestimmung der Zielsetzungen durch die Behördenleitung. Auf die Definition der Ziele folgt die Herausforderung, die veränderten Ziele an die Organisationsmitglieder zu vermitteln und deren Akzeptanz sicherzustellen: Einstellung, Motive und Handeln der Beschäftigten müssen auf die neue Zielsetzung ausgerichtet werden.

Wissenschaftlich belegt ist, dass eine einheitliche Ausrichtung des Handelns der Organisationsmitglieder durch bürokratisch-hierarchische Steuerung allein kaum möglich ist. In diesem Zusammenhang finden indirekte Steuerungskonzepte, die Motive, Einstellungen und Handlungen der Beschäftigten mit dem Behördenziel in Einklang bringen zunehmend Anwendung. Ziel der indirekten Steuerung ist es daher, die Organisationsmitglieder anzuregen, ihre Motive auf die Organisation und deren Ziele auszurichten. (Prigge, Wolfgang-Ulrich/Sudek, Rolf, 2003, 33)

Selbstständiges Entscheiden und Eigenverantwortung fördern die Mitarbeiterzufriedenheit und –bindung und das Ausmaß dieser Möglichkeit hängt – neben den Spezifika einer Polizeibehörde - entscheidend von der Führungskultur

ab.¹² Die Polizei Berlin ist bedingt durch ihre Form und Art der Aufgabenerledigung strengen Regeln und hierarchischen Strukturen unterlegen. Dennoch sind kooperative Zusammenarbeit und Delegation von Aufgaben und Verantwortung ein wesentlicher Bestandteil unserer heutigen Führungsgrundsätze. Führungskultur entsteht und verändert sich in einem stetigen Entwicklungsprozess: Formal eingeführt wurden aufbauorganisatorisch z.B. die Einrichtung flexibler Organisationseinheiten und ablauforganisatorisch z.B. die Einrichtung von Teamarbeit. In der Praxis der ZSE stoßen Ansätze wie Teamarbeit und Steuerung über Ziele häufig an Grenzen, die durch die komplexen Inhalte und rechtlichen Vorgaben im Verwaltungsbereich – z.B. Personalbetreuung und -steuerung – bedingt sind. Es ist daher sinnvoll, bisherige und geplante Maßnahmen vor dem Hintergrund der Aufgabenart vorab auf ihre Eignung zu prüfen und auch deren Ungeeignetheit für bestimmte Bereiche zu vertreten. Grundsätzlich lassen sich im Hinblick auf die Führungskultur innerhalb der Berliner Polizei zwei Richtungen erkennen, die nicht widerspruchsfrei zueinander stehen:

Auf der einen Seite eine relativ hierarchische Führungskultur mit nur geringen Handlungs- und Entscheidungsspielräumen für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, auf der anderen Seite eine Vielzahl von Ansätzen zur Verbesserung der Führungskompetenzen der Führungskräfte sowie zur Stärkung der Eigenverantwortung und Weiterqualifizierung der Beschäftigten mit Hilfe von Personalentwicklungsmaßnahmen. Dazu zählen in der ZSE z.B. die Einrichtung von Arbeitsgruppen, Projektarbeit und Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten, durch welche die fachlichen und außerfachlichen Kompetenzen der Beschäftigten gestärkt und breitere Einsatzmöglichkeiten ermöglicht werden sollen.¹³

Führungskräfte wirken grundsätzlich in allen Handlungsfeldern des Personalmanagements, insbesondere bei der Personalplanung sowie Personalentwicklung und -betreuung entscheidend mit. Maßnahmen innerhalb dieser Handlungsfelder wiederum haben Auswirkungen auf die Mitarbeiterzufriedenheit und die Mitarbeiterbindung. Es wird deutlich, dass Führungskultur und der

Eine gute Führungskultur unterstützt die Personalbindung

¹² Da sich die Führungskultur an den spezifischen Rahmenbedingungen einer Polizeibehörde orientieren muss, kann es durchaus auch erforderlich sein, die hierarchische Struktur und ein hohes Maß an Spezialisierung und Arbeitsteilung sowie die daraus resultierenden Konsequenzen für die Führungskultur zu akzeptieren.

Umgang innerhalb einer Behörde Ergebnis einer Vielzahl von Faktoren und Prozessen sind und entscheidend dazu beitragen, in welchem Maße Beschäftigte sich mit den Zielen und Interessen der Behörde identifizieren.

Um die Personalbindung zu erhöhen, können verschiedene Ansätze nützlich sein: Angesichts der begrenzten Möglichkeiten, in der Polizeibehörde Entscheidungsfreiräume zu schaffen und die Eigenverantwortung der Beschäftigten maßgeblich zu stärken, kann ein Leitbild - im Sinne eines gemeinsamen Programms - zur Erhöhung der Identifikation der Beschäftigten mit den Aufgaben und Zielen der Behörde – dazu beitragen, die Mitarbeiterzufriedenheit und –bindung zu verbessern.¹⁴

Im Zusammenhang mit den Fakten der Personalgewinnung und –freisetzung können folgende Maßnahmen die Personalbindung fördern:

- Werbekonzept, Corporate Design -> Corporate Image
- Adressatengerechte Ansprache potentieller Bewerber (elektronisches Einstellungsverfahren, Internetauftritt)
- Verstärkte Onboarding-Maßnahmen für die Gewinnung der Nachwuchskräfte im Vollzugsbereich sind geplant und sollen im Zusammenhang mit dem neuen Werbekonzept schrittweise eingeführt werden.
- Alternsmanagement
- Wissensmanagement

Im Zusammenhang mit den Fakten der Personalentwicklung im weiteren Sinne sowie dem Personaleinsatz dienen folgende Maßnahmen der Personalbindung:

- Fort- und Weiterbildung
- Frauenförderung
- Gesundheitsmanagement und GPS (Alternsmanagement)
- Förderung der Vereinbarung von Familie und Beruf (Work-Life-Balance) durch
 - Flexibilisierung der Arbeitszeit, z.B.
 - Gleitzeit

¹⁴Das Thema Leitbild wird ausführlicher im Kapitel Personalbindung behandelt.

- Teilzeitarbeit
- Telearbeit
- Mobiles Arbeiten
- Einrichtung von Eltern-Kind-Büros

- Diversity Management
- Möglichkeiten der Förderung z.B. durch Hospitation, Rotation, Mentoring

Die Themen **Gesundheitsmanagement/Alternsmanagement und Familie und Beruf** sind Schwerpunkthandlungsfelder der Personalentwicklung und haben gleichzeitig eine besonders hohe Relevanz für die Personalbindung („Wohlfühlen am Arbeitsplatz“). Ihre Bedeutung soll an dieser Stelle beispielartig dargestellt werden:

Gesundheitsmanagement ist „... die Entwicklung integrierter betrieblicher Strukturen und Prozesse, die die gesundheitsförderliche Gestaltung von Arbeit, Organisation und Verhalten am Arbeitsplatz zum Ziel haben und den Beschäftigten wie dem Unternehmen gleichermaßen zugute kommen.“ (Badura, Ritter und Scherf, 1999)

Gesundheitsmanagement hat das Ziel, die Arbeitsbedingungen einer Organisation so zu verändern, dass die in ihr arbeitenden Menschen eine hohe Arbeitszufriedenheit aufweisen und damit verbunden möglichst selten krank werden, d.h. es verfolgt primär einen präventiven und organisationsentwickelnden Ansatz. Die Bedeutung von Organisation und Organisationsentwicklung, auch im Bezug zur Gesundheit, lässt sich besser verstehen, wenn man den Zusammenhang von Gesellschaft, Gesundheit und Organisation in den Blickpunkt rückt. Es gilt einen Blick darauf zu werfen, welche Auswirkungen Organisationsentwicklungsprozesse innerhalb der Polizei haben bzw. welche Konsequenzen sich daraus ergeben und sie anschließend in die Strategie des Gesundheitsmanagement einzubeziehen. In den Dienststellen der öffentlichen Verwaltung war das Gesundheitsmanagement lange Zeit kein wichtiges Thema – weder aus Sicht der Leitung, noch seitens der Interessenvertretungen oder den Gewerkschaften.

In der ZSE ist hat das Gesundheitsmanagement einen hohen Stellenwert, wobei der bisherige Schwerpunkt auf Aktivitäten der Gesundheitsförderung liegt und noch in zu geringem Maße eine ganzheitliche Sichtweise von Gesundheitsmanagement besteht. Wegen der sich erheblich unterscheidenden Rahmenbedingungen zwischen Vollzug und Verwaltung gibt es bislang kein einheitliches behördenübergreifendes Gesundheitsmanagement, die Direktionen planen unabhängig voneinander, das Gesundheitsmanagement für die ZSE-Mitarbeiterinnen und –mitarbeiter wird durch ZSE I C 3 koordiniert.

Gesunde und zufriedene Beschäftigte – erfolgreiche ZSE

Bislang umfasst das Gesundheitsmanagement der ZSE die folgenden punktuellen Maßnahmen der Gesundheitsförderung.

- Initiierung von Infoveranstaltungen
- Einleitung der Maßnahmen aus den Gesundheitszirkeln
- Bedarfsabfrage der Beschaffungen
- Vorbereitung des Schwerpunktthemas für 2010 – „Vorsorge“
- Netzwerke 50+ (bezogen auf den Arbeitsplatz)
- Planung von Maßnahmen des Gesundheits- und Präventionssports
- Gesundheitsbericht /Gesundheitsquotenstatistik
- Planung von Maßnahmen aus der Mitarbeiterbefragung¹⁵

Ein ganzheitliches Gesundheitsmanagement ist bislang nicht erreicht. Aufgabe des Gesundheitsmanagements der ZSE ist es daher, systematischer und im Sinne kontinuierlicher Verbesserungsprozesse aufeinander bezogenen Maßnahmen zu allen Fragen von Arbeit und Gesundheit anzubieten, die im Sinne eines ganzheitlichen Ansatzes dazu beitragen, die physische und psychische Gesundheit, Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft zu schützen und zu fördern. Es geht um präventives Handeln im Sinne von „Wohlfühlen am Arbeitsplatz“.

Familie und Beruf

Die Vereinbarkeit von Familie und Beruf ist für die Mehrheit der Beschäftigten ein Kriterium für eine hohe Arbeitszufriedenheit.

¹⁵ Präsentation ZSE I C 3: Personalentwicklung, 8.10.2009

Bisherige Maßnahmen zur Verbesserung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf beziehen sich auf Arbeitszeitflexibilisierung (Telearbeit, Teilzeitarbeit), Kinderbetreuung, Frauenförderung und auch in diesem Zusammenhang mit Reintegration nach längerer Abwesenheit, z.B. nach Elternzeit. Zukünftig sollte auch die Möglichkeit des „mobilen Arbeitens“ geprüft werden.

Aufbauend auf den bisherigen AGs Kinderbetreuung und Frauenförderung beschäftigt sich die AG Familie und Beruf unter Federführung von PPr Stab 33 schwerpunktmäßig mit den Themen Arbeitszeitflexibilisierung, Reintegration und dem Aufbau einer effektiven Erfolgs- und Wirtschaftlichkeitskontrolle. Darüber hinaus müssen angesichts der ansteigenden Alterung der Belegschaft und Gesellschaft auch Rahmenbedingungen zur Erleichterung und Unterstützung bei der Pflege bedürftiger Angehöriger geschaffen werden.

Einzelne Maßnahmen zum Thema Personalbindung durch die Vereinbarkeit von Familie und Beruf sind in der Erarbeitung und Umsetzungsphase.

Um den o.g. Gedanken des Leitbildes als möglichen Ansatz für eine höhere Arbeitszufriedenheit aufzunehmen, soll an dieser Stelle dargelegt werden, welchen Beitrag ein Leitbild für einen ganzheitlichen Personalmanagement-Ansatz und damit für die Personalbindung leisten kann:

Exkurs: Das Instrument des Leitbilds zur Verbesserung der Personalbindung

Indirekte Steuerung erfolgt auf der Basis gemeinsamer Ideen, die in gemeinsamen Zielsetzungen und in der Einheitlichkeit des Handelns der Organisationsmitglieder münden. Ideen bilden daher auch die Grundlage von Leitbildern: Die Idee muss die Organisationsmitglieder „innerlich überzeugen“. Die Mitarbeiterbeteiligung ist der erste und wichtigste Schritt für die gewünschte Wirkung des Leitbildes. Es in Broschüren oder im Intranet zu veröffentlichen reicht nicht, es muss von allen verinnerlicht werden.

Der Begriff des Leitbilds ist relativ neu, früher benutzte man den Begriff des Programms. Gemeint ist aber grundsätzlich dasselbe: Die strategische Zielvorstellung einer Organisation.

- Leitbilder binden individuelle Motive an kollektive Handlungsprogramme; so entsteht eine Bindungswirkung
- Leitbilder verbinden formale und informale Strukturen
- Leitbilder ermöglichen Anpassung an Veränderungen
- Leitbilder haben eine motivierende und orientierende Funktion

Dem Leitbild kommen allgemein fünf Funktionen und Wirkungen zu (angelehnt an das Konzept des Landes Rheinland-Pfalz): Orientierung, Motivation, Identifikation, Koordinierung und Transparenz.

Mittlerweile verfügen Polizeien zahlreicher Bundesländer, u. a. Bayern, Rheinland-Pfalz, Thüringen, Baden-Württemberg, Hessen, Sachsen-Anhalt über ein Leitbild:

Hintergründe der Leitbilderstellung waren – wie am Beispiel Rheinland-Pfalz nachvollziehbar wird – Mitarbeiterbefragungen und wissenschaftliche Studien im Auftrag verschiedener Bundesländer, die Anfang der neunziger Jahre Einblick in die innere Verfasstheit der Polizeien bot. Thematisiert wurde darin auch die Arbeitszufriedenheit der Beschäftigten. Die im Ergebnis sichtbar gewordene Kritik bezog sich dabei schwerpunktmäßig auf die folgenden Themen:

- Zweifel an der Sinnhaftigkeit bestimmter polizeilicher Aufgaben (z.B. Objektschutz, Transportbegleitung)
- Ohnmacht gegenüber der Entscheidungsfindung anderer Behörden und die „Sisyphus-Arbeit“ zur Entscheidungsvorbereitung
- Kritik an den beruflichen Rahmenbedingungen (räumliche und technische Ausstattung, gesundheitliche und soziale Belastung).
- Kritik an der Führungsleistung der Führungskräfte
(Prigge, Wolfgang-Ulrich/Sudek, Rolf, 2003, 19)

Eine Leitbild-Diskussion in diesem Sinne ist in der ZSE in den letzten Jahren nicht geführt worden. Man kann diesem Instrument kritisch gegenüberstehen; ein Leitbild kann nur Wirkung entfalten, wenn ein starker Bezug zur organisatorischen Wirklichkeit deutlich wird, d.h. die von den Beschäftigten geäußerten Ideen müssen in den Leitsätzen praktisch greifbar bleiben. Die Leitsätze müs-

sen relevante Aussagen zur Realität der ZSE enthalten und gleichzeitig erreichbare Ziele vorgeben. Je stärker die Abstrahierung ist, desto geringer ist die erreichte Wirkung und Akzeptanz. Andererseits sollen und wollen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in einem partizipativen Verfahren eingebunden sein. Hier ist auf die im Herbst 2009 durchgeführte Mitarbeiterbefragung im Rahmen der Ausarbeitung einer neuen Werbekonzeption zu verweisen. Durch die Freie Universität Berlin (hier: Prof. Liepmann) wurde den Bediensteten die Gelegenheit gegeben, sich über die Qualität der Arbeitsbedingungen, Arbeitszufriedenheit und zu Gesundheitsbeschwerden zu äußern. Die Resonanz lag mit ca. 70% Beteiligung sehr hoch, so dass die dortigen Aussagen eine gute Grundlage für eine Leitbildgestaltung bilden.

Partizipation der Beschäftigten erhöht die Personalbindung

Der Leitbildgedanke wird auch in dem von PPr Stab 33 vorgelegten Konzeptentwurf zum Thema Führungskräfteentwicklung (vgl. Kapitel Personalentwicklung) im Zusammenhang mit dem Aspekt der Personalbindung betont. Der Begriff des „Organisational Commitment“, sieht sinngleich mit dem Leitbildgedanken klare Vorstellungen von den Zielen und Aufgaben einer Organisation als notwendige Voraussetzung für eine starke Identifikation der Beschäftigten mit deren Zielen und Interessen; in der Praxis kann ein Leitbild die nötige Orientierung bieten. Der Aspekt der Personalbindung wird uns in den nächsten Jahren zunehmend beschäftigen. In Zeiten hoher Arbeitsmarktkonkurrenz um qualifiziertes Personal, stellt eine starke Personalbindung einen hohen Wettbewerbsvorteil dar.

IV. Zusammenfassung und nächste Schritte

Die vorangehenden Kapitel zeigen, dass die ZSE sich auf einem guten Weg zu einem ganzheitlichen Ansatz in der Personalarbeit befindet. Die einzelnen Handlungsfelder des Personalmanagements sind jedoch unterschiedlich weit entwickelt - Personalplanung und –controlling spielen bislang noch eine untergeordnete Rolle -. Dieses Konzept möchte das grundlegende Verständnis für die Notwendigkeit einer ganzheitlichen Betrachtung und Planung sowie Umsetzung fördern und damit als Basis für den Aufbau eines zukunftsweisenden Personalmanagements dienen.

Mit der Schaffung des Referats ZSE I C wurde die Grundlage für eine Neuausrichtung der Personal- und Stellenwirtschaft in der ZSE und eine zukünftig optimierte Vernetzung der Maßnahmen der Handlungsfelder des Personalmanagements gelegt. Das vorliegende Konzept stellt somit kein ausgereiftes, abgeschlossenes Endprodukt dar, die beschriebenen Handlungsfelder bedürfen vielmehr einer detaillierten Befassung und Auseinandersetzung. Jedes Handlungsfeld benötigt für sich ein eigenes, aber mit den anderen Handlungsfeldern verzahntes Detailkonzept. Die vorgestellten Gedanken und Erkenntnisse sollen vielmehr einen Rahmen darstellen.

So werden beispielsweise im Bereich ZSE I C 3 - Personalentwicklung – im Jahr 2010 einzelne Leitfäden zu den einzelnen PE-Schwerpunkten erarbeitet. Ein besonderer Fokus liegt auf dem Thema Wissensbewahrung und Wissensmanagement – als Teil-Handlungsfeld der Personalentwicklung und im Zusammenhang mit der Personalfreisetzung von essentieller Bedeutung - . Hier ist ein lösungsorientierter, schrittweise wirkender Ansatz nötig, um kurz- und mittelfristig den Wissensverlust für die ZSE aufgrund von Abgängen und Stellenwechseln zu minimieren.

Auf dem Weg zu einem ganzheitlichen Personalmanagement setzt die ZSE zukünftig folgende drei Schwerpunkte, die die nächsten Schritte definieren sollen:

1. Optimierung der behördenweiten Personalplanung, d.h. Personalbedarfsfeststellung, Planung sowie Erfolgskontrolle durch **Einführung eines jährlichen Personalberichts** (Vgl. Kapitel III.1 Personalplanung, S. 32)
2. Personalentwicklungs- und Personaleinsatzplanung mit dem Schwerpunkt der Nachfolgeplanung in der ZSE anhand der **Durchführung von Altersstrukturanalysen** (Vgl. Kapitel III.2 Personalbeschaffung, S. 39)
3. **Erhöhung der Personalbindung** durch bessere Vernetzung der Maßnahmen des **Gesundheitsmanagements und Alternsmanagement** – Teil-Handlungsfelder der Personalentwicklung – als Grundlage einer hohen Arbeitszufriedenheit und Motivation und damit einer starken Personalbindung. (Vgl. III.7 Kapitel Personalbindung, S. 72)

Notwendig ist eine Übereinstimmung innerhalb der ZSE hinsichtlich der grundsätzlichen Zielsetzung. Dazu zählt auch eine verbesserte Abstimmung von Organisationsmaßnahmen und Personalmanagementmaßnahmen sowie eine klare Aufgabenverteilung zwischen ZSE und PPr Stab.

Der Blick auf die Gesamtzusammenhänge ist unabdingbar: „Das Ganze ist mehr als die Summe seiner Teile.“

V. Literatur

Brandenburg, Angela/Reich, Gabriele: Konzept zur strategischen Personalplanung, 2003

Berthel/Becker: Personal-Management, 7. Auflage, Schäffer-Poeschel

Bosch Gerhard/Kohl, Heribert/Schneider, Wolfgang (Hg.): Handbuch Personalplanung, Bund Verlag GmbH; Köln, 1995

Bröckermann, Reiner: Personalwirtschaft, 5. Auflage, Schäffer-Poeschel

Bühner, Dr. Rolf: Personal-Management, 3., überarbeitete und erweiterte Auflage, R. Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH, 2005

Direktion 6: Konzept zur Personalentwicklung,

Drescher, Peter: Die Führungskraft als Personalentwickler, Seminarhandout, Berlin 2009

Drumm, Prof. Dr. Hans Jürgen: Personalwirtschaft, 6. Auflage, Springer-Verlag, Berlin Heidelberg, 2008

Eilles-Matthiessen, Claudia/Ei Hage, Natalija /Janssen, Susanne/ Osterholz, Antje: Schlüsselqualifikationen in Personalauswahl und Personalentwicklung, 1. Auflage, Verlag Hans Huber, 2002

Graf, Anita: Lebenszyklusorientierte Personalentwicklung, Handlungsfelder und Maßnahmen, 2002

Hilb, Martin: Integriertes Personalmanagement, Ziele- Strategien – Instrumente, 11. Auflage, Lucherhand, 2003

Jahrbuch Personalentwicklung 2007 (CD-Rom)

KGSt: Strategische Ziele des Personalmanagements, Bericht Nr. 1/2002

Lehmann, Veronika/Keindl, Klemens: Wissensfördernde Kultur in der Verwaltung – Strategien und Beispiele, Seminarunterlage, Verwaltungsakademie Berlin, 2009

Lehmann, Veronika/Keindl, Klemens: Wissensfördernde Kultur in der Verwaltung, IVM, 2009

Mentzel, Wolfgang: Personalentwicklung, 2. überarbeitete und erweiterte Auflage, Beck-Wirtschaftsberater im dtv, 2005

Mummert Consulting: Verwaltungsreform in der Berliner Polizei, 2003

Neues Berliner Verwaltungsmanagement, Teilprojekt Personalmanagement, 1995

Probst, G., Raub, S. und Romhardt, K. Wissen managen. Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen. Wiesbaden: Gabler, 1997

Projektarbeit Wissensmanagement, 9. Aufstiegslehrgang VAK: Projektbericht: Konzept für den Aufbau und Ausbau eines Wissensmanagements in der Berliner Verwaltung

Prigge, Wolfgang-Ulrich/Sudek, Rolf (Hg.): Innere Führung durch Leitbilder?, WVB Berlin, 2003

Scholz, Christian: Personalmanagement, 5. Auflage, Vahlens Handbücher der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, München, 2000

Senat der Freien und Hansestadt Hamburg: Blickpunkt Personal, Personalbericht 2009, Band 1: Personalstrukturbericht 2009

Senat der Freien und Hansestadt Hamburg: Blickpunkt Personal, Personalbericht 2009, Band 2: Personalmanagementbericht 2009

Senatsverwaltung für Inneres: „Weiter Gedacht“: Eine Standortbestimmung und weiterführende Gedanken zur Steuerung mit Zielvereinbarungen, Dezember 1998

Senatsverwaltung für Inneres und Sport: Personalentwicklungskonzept für die Senatsverwaltung für Inneres und Sport, SenInnSport Stamm, 4. aktualisierte Fassung, 21.09.2007

Senatsverwaltung für Wirtschaft, Technologie und Frauen: Personalentwicklungskonzept, 1. Fortschreibung, Stand August 2006

Thom, Norbert/Zaugg, Robert J. (Hg.): Moderne Personalentwicklung, 1. Auflage, GWV Fachverlage GmbH, 2006

Wächter: Praxis der Personalplanung, Verlag Neue Wirtschaftsbriefe – Herne/Berlin

Wagner, Dieter (Hg.): Personal und Personalmanagement in der modernen Verwaltung, Band 3, Schriftenreihe des Kommunalwissenschaftlichen Instituts der Universität Potsdam, Duncker & Humblot, Berlin, 1998

Weitere Quellen:

Internetangebote zu Personalmanagement der Senatsverwaltungen in Berlin

Internetangebote der Polizeien der Bundesländer Hessen, Hamburg, Nordrhein-Westfalen, Baden-Württemberg, Rheinland-Pfalz, Bayern